

Martin Barane

# Interessenthåndtering i fortettingsprosjekter

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Veileder: Gunnar Leikvam

Juni 2020



Martin Barane

# Interessenthåndtering i fortettingsprosjekter

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning  
Veileder: Gunnar Leikvam  
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for arkitektur og design  
Institutt for arkitektur og planlegging



Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Denne masteroppgaven leveres som mitt avsluttende arbeid ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) våren 2020 i tilknytning til masterstudiet Eiendomsutvikling og -forvaltning. Oppgaven inngår som 30 studiepoeng i emnet AAR4992, og er utarbeidet våren 2020.

Gjennom masterstudiet har interessenthåndtering fått min interesse da det har virket som et kompleks tema. Media gir også et bilde av fortettingsprosjekter har til tider et høyt konfliktnivå angående ulike interesser. Derfor var det ønskelig å undersøke hvordan eiendomsutviklerne faktisk jobber med interessenthåndteringen i ulike prosjekter. Studien tar forhåpentligvis for seg en problemstilling som er interessant og relevant for de parter som er berørt. Arbeidet med oppgaven har vært både spennende og givende. Det har gitt meg ny kunnskap og innsikt.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle som har hjulpet meg i å muliggjøre denne oppgaven. Jeg vil gjerne takke Gunnar Leikvam for god veiledning i form diskusjon og råd på veien for å forme oppgaven i riktig retning. Jeg vil også takke alle aktørene som har stilt opp på intervju og bidratt med verdifulle opplysninger. Avslutningsvis ønsker jeg å takke for korrekturlesning og gode råd.

Trondheim 22.06.2020



---

Martin Barane

# Sammendrag

Fortettingsprosjekter er ofte i den offentlige debatten, da enkelte interessekonflikter blir en del av en samfunnsdebatt for byutvikling. Enkelte prosjekter blir også fremstilt som særs konfliktfylte. Det ble tatt utgangspunkt i at fortettingsprosjekter er konfliktfylte siden det vil være mange interesser i tilknytning til det ved valg av tematikk, det ble antatt at eiendomsutviklerne gjorde et nøyaktig arbeid når det gjaldt interessenthåndtering. Basert på denne antakelsen ble følgende problemstilling utarbeidet: *Hvordan kan en eiendomsutvikler håndtere konflikter med ulike interessenter ved et fortettingsprosjekt på en mer effektiv måte?* Gjennom problemstillingen forsøker denne oppgaven å identifisere årsaker til hvorfor konflikter oppstår men også tiltak til hvordan disse kan håndteres på en mer effektiv måte. Studien er gjennomført med et eksplorativt forskningsdesign innledningsvis. Etter endt litteraturstudie ble det byttet ut med et deskriptivt forskningsdesign. Metodetrianguleringen er gjort ved kvalitative intervjuer og litteraturstudie. Det ble også gjennomført dokumentanalyse i forkant av de kvalitative intervjuene, dette som et tiltak for å besitte tilstrekkelig med innsikt til casene. Det ble i alt gjennomført fire kvalitative intervjuer med fem informanter. Fire av informantene var utviklere og en representant som hadde erfaring som offentlig saksarbeider. Vedkommende redegjorde dermed for offentlige synspunkter så vel som synspunktene til en eiendomsutvikler da informanten hadde bred erfaring fra begge sektorer.

Studien viser til at det er et overordnet politisk mål å fortette dagens by, noe som gjør fortettingsprosjekter til en nødvendighet. Det vil være ulik grad av motstand til fortettingsprosjekter, det er grunn til å tro at mange innsigelser og merknader kunne vært unngått med et bedre gjennomført forarbeid. Dagens plan-system skyver i stor grad ansvaret av interessentidentifisering over på utviklerne og til dels interessentene selv. Dette som utgangspunkt vil kunne anses for å være en interessentkonflikt i seg selv. Funnene til oppgaven tilsier at utviklerne er hverken bevisste eller følger opp dette ansvaret på generell basis. Bruken av ingen formelle verktøy/metoder i interessenthåndteringen er heller regelen enn unntaket hos de ulike aktørene. De baserer seg i stor grad på tidligere erfaringer. Interessenthåndtering har få og vage føringer gitt fra det offentlige. Det er trolig at utviklerne baserer seg på en kost/nytte vurdering, der resultatet blir en nedprioritering av interessenthåndteringen. Selv ved uformell tilnærming til interessenthåndtering er det merkverdig, at det gjøres få tiltak for å sikre informasjon og erfaringer i tilknytning til interessenthåndteringen. Det er trolig at verdifull informasjon går tapt for organisasjonen som følge av dette.

# Summary

Densification-projects are often in the public debate, as some conflicts of interest become part of a community debate for urban development. Some projects are also portrayed as particularly conflict-filled. It was assumed that densification-projects are conflicting as there will be many interests associated with it when choosing themes, it was assumed that the property developers did an accurate job in terms of stakeholder management. Based on this assumption, the following research question was prepared: How can a real estate developer handle conflicts with various stakeholders in a densification project more effectively? Through the research question, this thesis seeks to identify causes of conflicts, but also measures to deal with them more effectively. The study was conducted with an exploratory research design initially. After completing the literature study, a descriptive research design was replaced. The method triangulation is done through qualitative interviews and literature study. Document analysis was also conducted in advance of the qualitative interviews, this as a measure to have sufficient insight into the cases. A total of four qualitative interviews were conducted with five informants. Four of the informants were developers and one representative who had experience as a public case worker. The person thus explained public views as well as the views of a real estate developer as the informant had broad experience from both sectors.

The study shows that it is an overall political goal to densify today's city, which makes densification projects a necessity. There will be varying degrees of resistance to densification projects, there is reason to believe that many objections and remarks could have been avoided with better preparation. Today's planning system largely shifts the responsibility of stakeholder identification to the developers and to some extent the stakeholders themselves. This, as a starting point, could be considered to be a conflict of interest in itself. The findings of the thesis indicate that the developers are neither aware nor follow up on this responsibility on a general basis. The lack of use of formal tools / methods in stakeholder management is the rule rather than the exception of the various actors. Their management are largely based on past experience. Stakeholder management has few and vague guidelines provided by the public. Developers are likely to rely on a cost / benefit assessment, with the result being a downgrading of stakeholder management. Even with an informal approach to stakeholder management, it is remarkable that few measures are taken to secure information and experience related to stakeholder management. As a result, valuable information is likely to be lost.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	I
<b>Sammendrag</b>	II
<b>Summary</b>	III
<b>Figurliste</b>	VI
<b>Tabelliste</b>	VI
<b>1. Formål, bakgrunn og problemstilling</b>	1
1.1 Innledning	1
1.2 Bakgrunn	1
1.2. Formål	3
1.3 Problemstilling	3
1.3.1 Forskningsspørsmål	4
1.4 Avgrensning og oppgavens omfang	4
<b>2. Teoretisk rammeverk</b>	6
2.1. Fortetting	6
2.1.1 Fordeler ved fortetting	7
2.1.2 Effektiv fortetting	7
2.1.3 Fortetting med kvalitet	8
2.2 Suksessfaktorer og suksesskriterier	9
2.3 Interessenthåndtering	10
2.3.1 Definisjon av interessenter	10
2.4 Motvilje til endring	11
2.4.1 Not in my backyard (NIMBY)	11
2.4.2 Geografi og demografi	11
2.4.3 NIMBY-Syklus	12
2.4.4 Håndtering av motvilje til endring og NIMBY	12
2.5 Interessenthåndtering i prosjekter	13
2.5.1 Omfang	14
2.5.2 Identifisering	14
2.5.3 Analyse	15
2.5.4 Planlegging	19
2.5.5 Engasjering	21
2.5.6 Rapportering	21
2.5 Plan- og reguleringsprosess	22
2.5.1 Planinitiativ og planprosessen	23



2.5.2	Oppstartsmøte for planprosessen	23
2.5.3	Varsle/kunngjøring av igangsatt planarbeid	24
<b>3.</b>	<b>Metode</b>	<b>25</b>
3.1	Samfunnsvitenskapelig metode	25
3.2	Forskningsdesign	26
3.2	Forskningsmetode	26
3.3	Valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign	27
3.3.1	Litteraturstudie	28
3.3.2	Dokumentstudier	30
3.3.3	Intervju	30
3.3.4	Casestudie	34
3.5	Kvalitet og etikk	35
3.5.1	Validitet og reliabilitet	35
3.5.2	Forskningsetikk	36
<b>4.</b>	<b>Resultat</b>	<b>38</b>
4.1	Informantene og utvalgte boligprosjekter	38
4.2	Konflikter med naboer	41
4.2.1	Interessent som begrep og betydningen av de for eiendomsutvikleren	41
4.2.2	Anses interessenter for å utgjøre en potensiell risiko for prosjektet	42
4.2.3	Identifisering av interessenter og bruk av formelle verktøy/metoder	44
4.2.4	Kunne innspill, innsigelser, merknader vært unngått	45
4.3	Planprosessens påvirkning på konfliktnivået.	46
4.3.1	Hvordan påvirker planprosess-system med tanke på interessentkonflikter	46
4.3.2	Prosessene knyttet opp mot interessenthåndtering hos aktøren	48
4.3.3	Forsøker aktøren å være proaktiv angående konflikter	48
4.4	Strategier og insentiver	50
4.4.1	Prosjektets størrelse og kompleksitet sin betydning for tilnærmingen	50
4.4.2	Benytter aktøren seg av insentiver for å opparbeide seg aksept	51
4.4.3	Gjøres det taktiske beslutninger for tidspunkt for å utgi informasjon	52
<b>5.</b>	<b>Diskusjon og drøfting</b>	<b>55</b>
5.1	Forskningsspørsmål 1	56
5.2	Forskningsspørsmål 2	59
5.3	Forskningsspørsmål 3	62
<b>6.</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>67</b>
6.1	Hvorfor oppstår det konflikter med naboer i fortettingsprosjekt?	67
6.2	Hvilken påvirkning har planprosessene på konfliktnivået i fortettingsprosjekter?	68

6.3 Hvilke strategier og incentiver kan en eiendomsutvikler bruke for å minske konfliktnivået?	69
6.4 Refleksjoner av eget arbeid og anbefalinger til videre forskning	70
<b>7. Referanser</b>	<b>72</b>
<b>8. Vedlegg</b>	<b>76</b>

## Figurliste

Figur 1: Usikkerhet knyttet til prosjektet	S.2.
Figur 2: Interesser med ulik nærhet til prosjektet	S.5
Figur 3: Interesser med ulik nærhet til prosjektet	S.10
Figur 4: Seks prosesser i interessenthåndtering	S.13
Figur 5: <i>Påvirkningsmulighet kombinert med grad av interesse</i>	S.17
Figur 6: <i>Kategorisering av interessenivå kombinert med påvirkningsmulighet</i>	S.17
Figur 7: <i>Relasjonsform etter grad av samarbeid</i>	S.20

## Tabelliste

Tabell 1: <i>SWOT-analyse</i>	S.18
Tabell 2: <i>Analyse av interessenters holdning til prosjektet</i>	S.19
Tabell 3: <i>Oversikt over caser</i>	S.39
Tabell 4: <i>Oversikt over informanter</i>	S.39

# 1. Formål, bakgrunn og problemstilling

## 1.1 Innledning

I dette kapittelet vil formålet med masteroppgaven bli redegjort for. Det vil også bli gitt en begrunnelse for valg av tema. Videre vil oppgavens problemstilling presenteres, samt forskningsspørsmålene som skal være til nytte for å besvare problemstillingen. Avslutningsvis vil det bli gitt en avgrensning av oppgaven.

## 1.2 Bakgrunn

Norge har i en lengre periode opplevd en sterk sentralisering av befolkningen. Stadig flere bosetter seg i de største byene, eller i omkringliggende områder. Samtidig har vi en betydelig befolkningsvekst, og innen år 2040 er det estimert at det vil være seks millioner innbyggere i Norge (SSB, 2018). En av de norske byene som forventer sterk vekst er Trondheim. Her er det forventet at byen skal vokse fra cirka 205 000 mennesker per 2020 til cirka 240 000 mennesker i 2050 (Trondheim kommune, 2020).

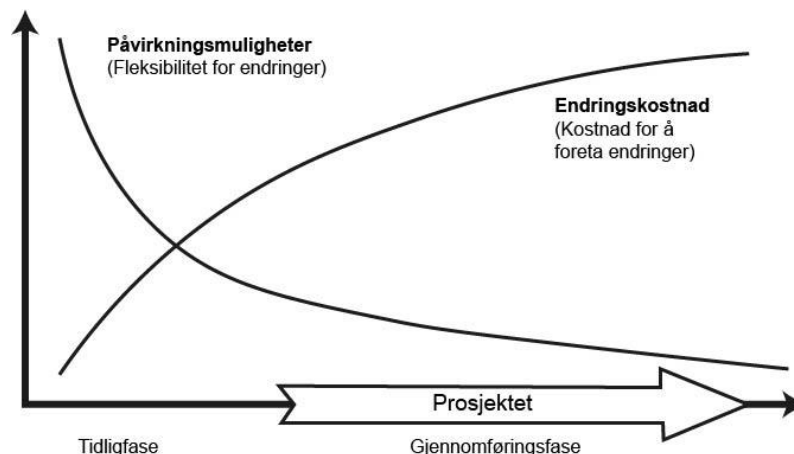
En befolkningsøkning vil gi ringvirkninger i form av blant annet økt transportbehov, som vil føre til økt belastning på miljøet i form av utslipp og slitasje på veg. Befolkningsøkning fører naturligvis også til et større behov for flere boliger. I Trondheim er det blitt bestemt på et overordnet politisk nivå at denne utviklingen skal skje gjennom fortetting og omforming (Trondheim kommune, 2013).

*"Fortetting omfatter all byggevirkosomhet innenfor dagens tettstedsgrænse som fører til en høyere eller mer effektiv arealutnyttelse" (St.meld 31, 1992-93, s.71).*

Det er et økende fokus på bærekraftig byutvikling. En bystruktur med store avstander mellom ulike funksjoner gir ringvirkninger i form av økt transport. Dette kan ikke løses alene med bruk av kollektivtransport og tilrettelegging for sykkel og gange. Tettstedene må planlegge boliger, samferdsel og næringsutvikling i sammenheng og på en helhetlig måte (Transportøkonomisk institutt, 2017). En overordnet fortettingspolitikk vil føre til inngrep og endringer i allerede eksisterende strukturer og bomiljøer. Dette kan ofte virke påtrengende og møte motstand fra det eksisterende miljøet. Leikvam og Olsson (2014) viser til flere studier der det er påvist at interessenter har ført til problemer i prosjekter. Det vil kunne være grunnleggende motsetninger i målsetninger mellom interessenter og

eiendomsutvikleren. En eiendomsutvikler ønsker å transformere det gitte arealet fra en tilstand til en annen, og på den måten skapes det en verdiøkning i seg selv eller i form av en løpende avkastning. Eiendomsutvikling er å anse som en kommersiell prosess (Leikvam & Olsson, 2014). Eiendomsutviklere og interessenter vil ofte ha motsettende målsetninger knyttet til det gitte arealet. Eiendomsutviklere ønsker å transformere arealet for å skape en form for verdi. Ulike Interesser og interessenter vil ofte ikke ønske en transformasjon, i frykt for å miste dagens kvaliteter ved området.

Det kan blant annet være det eksisterende bomiljøet som uttrykker motstand, men også offentlige interesser, som allerede har etablert en struktur eller praksis av miljøet. Disse kan til tider også være motstridende. Asplan Viak (2014) har identifisert retningslinjene for areal- og transportplanlegging som motstridende til jordvern for eksempel. Dette kan være vanskelig å håndtere i seg selv, og motstridende offentlige interesser vil komplisere dette ytterligere.



Figur 1: Usikkerhet knyttet til prosjektet (Samset, 2008)

Som vist i figuren ovenfor har både linjen for påvirkningsmuligheter og endringskostnader en stor svingning når prosjektet nærmer seg starten av gjennomføringsfasen. Med tanke på ulike interessenters påvirkningsmuligheter gjennom lovverk vil disse utgjøre en stadig større økonomisk konsekvens desto nærmere gjennomføringsfasen de får gjennomslag for eventuelle endringer. Dermed vil det være av interesse for eiendomsutvikleren å avklare disse tidligst mulig.

Denne masteroppgaven omhandler hvordan eiendomsutviklere håndterer de motsettende interessene sammenlignet med egne målsetninger. Ved en effektiv håndtering er det

grunn til å tro at interessenter vil føre til færre problemer sett fra perspektivet til en eiendomsutvikler.

## 1.2. Formål

Formålet med denne oppgaven er å undersøke praksisen til ulike eiendomsutviklere og sammenligne denne praksisen opp mot litteratur om interessenthåndtering. Basert på dette vil det bli gjort vurderinger av valgte løsninger. Media gir blant annet et bilde av enkelte fortettingsprosjekter med et høyt konfliktnivå mellom prosjektorganisasjonen og ulike interessenter. Gitt kompleksiteten til ulike prosjekter og sett i lys av vanskeligheten med å kunne identifisere de ulike interessene knyttet opp mot et prosjekt, virker interessenthåndtering som en krevende jobb for eiendomsutviklerne. Siden fortetting er den overordnede byutviklingen for fremtiden vil viktigheten av å kunne identifisere og håndtere interessenter ved slike prosjekt bli mer og mer signifikant.

## 1.3 Problemstilling

Opgaven vil omhandle problematikken som oppstår ved fortettingsprosjekter i eksisterende bygde miljøer. Mange av disse prosjektene opplever motstand fra ulike parter, det være seg de som er direkte berørt, men også de som har en indirekte interesse i prosjektet. Det vil forsøkes å opparbeide en forståelse for hvorfor de ulike interessene har motsigelser til slike prosjekter, deretter identifisere insentiver og strategier for å håndtere slike konflikter bedre. Følgende problemstilling er utarbeidet:

*Hvordan kan en eiendomsutvikler håndtere konflikter med ulike interessenter ved et fortettingsprosjekt på en mer effektiv måte?*

Med bruken av ordet *konflikt* er det tiltenkt de innspill, merknader og innsigelser som blir presentert for prosjektet. Ved bruk av ordlyden *effektiv måte* er det tiltenkt at interessenthåndteringen skjer på en slik måte at det ikke forsinkes prosjektet. Interessentkonflikter med tilhørende utredelser er ofte både tid- og ressurskrevende. Målet er dermed å finne faktorer som enten reduserer eller eliminerer denne tid- og ressursbruken.

### 1.3.1 Forskningsspørsmål

For å kunne presisere og besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte er det utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal fange de ulike aspektene ved konflikter med interessenter:

1. *Hvorfor oppstår det konflikter med naboer i fortettingsprosjekt?*

For å kunne besvare hvorvidt en eiendomsutvikler kan bruke metodikk for å redusere et konfliktnivå, vil det være essensielt å forstå hvorfor en konflikt oppstår.

2. *Hvilken påvirkning har planprosessene på konfliktnivået i fortettingsprosjekter?*

Her skal det undersøkes om dagens planprosesser påvirker eiendomsutviklerne. Videre vil det bli gjort vurderinger av hvordan eiendomsutviklere kan bruke planprosessen til sin fordel, gitt de rammene som planprosessen representerer.

3. *Hvilke strategier og insentiver kan en eiendomsutvikler bruke for å minske konfliktnivået?*

Her skal det undersøkes hvilke strategier og/eller insentiver som blir brukt av eiendomsutviklere. Videre skal det undersøkes hvorvidt disse er suksessfulle og om det hadde vært hensiktsmessig med en annen løsningsmetode. Dette vil bli vurdert fra et praktisk og teoretisk ståsted.

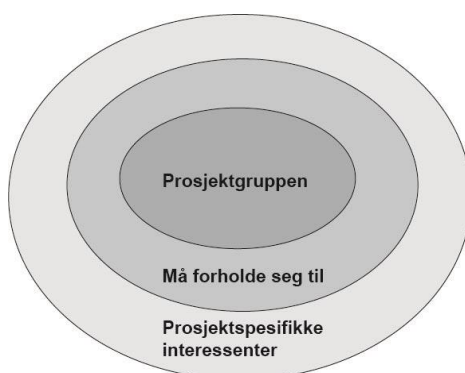
## 1.4 Avgrensning og oppgavens omfang

Oppgaven er blitt avgrenset til å omhandle store- og mellomstore prosjekter. Det er lagt til grunn en skjønnsmessig vurdering av størrelse. Det antas at små prosjekter har en mindre prosjektorganisasjon og vil dermed håndtere interessenter på svært ulike måter. Prosjekter som har mindre enn 12 boenheter har ikke blitt inkludert i studien. Ved prosjekter som består av både bolig og næringsareal er det gjort ytterligere skjønnsmessige vurderinger.

Oppgaven omhandler hvordan en eiendomsutvikler kan håndtere interessenter. Som et grunnlag må dermed eiendomsutvikling og defineres. Eiendomsutvikling er i denne sammenheng, men ikke alltid en kommersielt drevet prosess. Utvikling av eiendom skal enten gi en avkastning eller en verdistigning (Leikvam og Olsson, 2014). Dette gjøres ved

å transformere et gitt areal fra en tilstand til en annen (Leikvam og Olsson, 2014). Oppgaven vil omhandle eiendomsutviklere som driver kommersielt. Eksempelvis vil utvikling av offentlig eiendom ikke ha krav til avkastning som en forutsetning ved samtlige prosjekter, da det er forventet å skape en samfunnsmessig verdi på en annen måte. Slike prosjekter og målsetninger vil ikke bli vurdert i denne oppgaven.

Leikvam og Olsson (2014) benytter en tredeling av interessenter med eiendomsutvikleren og dens team i sentrum. Som illustrert i figur 2 under.



Figur 2: Interessenter med ulik nærhet til prosjektet (Leikvam og Olsson, 2014) Egen illustrasjon

Opgaven vil begrense seg til å adressere tre interessentsegmenter i all hovedsak, de er som følger:

*ikke profesjonell interessent*- Dette er eksempelvis en nabo. De er å anse som prosjektspesifikke interessenter.

*Offentlig interessent*- Dette er eksempelvis sektorinteresser hos det offentlige. De er å anse som interessenter man må forholde seg til.

*Profesjonell interessent*- Dette er profesjonelle aktører som har en form for tilknytning til prosjektet. De er å anse som en del av prosjektgruppen

## 2. Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket består av relevant litteratur innen temaet. Målet er å belyse tema og problemstilling. Teorien vil gi en bedre forståelse av oppgavens resultater, som videre vil utgjøre grunnlaget for oppgavens diskusjon. For å skape en forståelse for hvordan en eiendomsutvikler kan håndtere interessenter mer effektivt i fortetningsprosjekter vil det først presenteres hvilke ringvirkninger fortetningsprosjekter har. Videre vil det bli presentert litteratur om relevante deler av plansystemet, interessenters atferd og interessenthåndtering.

### 2.1. Fortetting

Fortetting er et prinsipp innenfor steds- og byutvikling og planlegging. Fortetting brukes typisk ved etablering av bolig- og næringsbygg i sentrumsområder eller rundt kollektivknutepunkt, der tilgjengeligheten for arealer er minimal (Asplan Viak, 2017). Fortetting defineres som:

*"Fortetting omfatter all byggevirksomhet innenfor dagens tettstedsgrense som fører til en høyere eller mer effektiv arealutnyttelse (St.meld 31, 1992-1992, s.71)."*

Norske byer opplever en befolkningsvekst og et behov for boligareal sentralt lokalisert (Transportøkonomisk institutt, 2017). Dette har bidratt til at fortetting er kommet på dagsordenen. Valget står mellom å la byen vokse utover, i form av nye eneboligområder og drabantbyer, eller om byen skal utnytte det allerede utbygde arealet i større grad. Den store forskjellen ligger i behovet for transport. Kompakte byer fører til at flere velger å sykle og gå, mens en spredt bebyggelse derimot fører til at flere blir avhengige av bilen som transportmiddel (Asplan Viak, 2017).

Asplan Viak (2017) trekker frem tre elementer i sin fortetningsanalyse, som viktige ved fortetting:

- Tilknytning til byen. Fortetningsområder utenfor sentrumskjernen som ikke er rene boligområder, men også nærings- og serviceområder
- Tetthet og arealknapphet. Viktigheten av å bygge tett, men ikke for tett. Behovet for utearealer må ivaretas
- Utforming av byrom eller uterom. Utforming av uterom som inviterer til opphold, aktivitet og rekreasjon



Med en bærekraftig utvikling som basis for regulering av alle arealer i norsk planlegging, er fortetting et nødvendig langsiktig tiltak (Asplan Viak, 2017).

### 2.1.1 Fordeler ved fortetting

Fortetting og kompakt byutvikling har vært den overordnede strategien for bærekraftig byutvikling i Norge siden Bruntlandskomisjonens sluttrapport i 1987 ble publisert.

En kompakt by gir reduserte avstander, og gjør at flere kan utføre sin hverdag uten bruk av bil. Det blir lettere å gå og sykle til jobb, skole og fritidsaktiviteter, og dette gir ringvirkninger i form av en positiv effekt på folkehelsen, økonomi og miljø. En by med nærhet til ulike funksjoner kan styrke sentrumsområdet som arena for kultur og handel, og vil bidra til at byen føles mer levende (Asplan Viak, 2017).

Ved å fortette, og dermed utnytte dagens areal i høyere grad, vil man skåne og spare andre områder. Man slipper en omdisponering og inngrep i naturområder, og naturmangfoldet blir dermed ikke påvirket. Likevel vil de grøntarealer som er i tilknytning til en by være av stor betydning for folkehelsen, livskvalitet og trivsel for innbyggerne (Saglie, 2015).

Fortetting i form av blokker og rekkehus, vil føre til et mindre energibehov per kvadratmeter. En frittstående en-etasjes enebolig krever nesten dobbelt så mye energi per kvadratmeter sammenlignet med en leilighet, mens rekkehus vil være i mellomstaket. Det er imidlertid viktig å poengtere at holdninger og livsstil også påvirker energibruken (Høyer og Holden, 2003).

### 2.1.2 Effektiv fortetting

Transformasjonsprosjekter fra småhusbebyggelse til bygårder og blokkbebyggelse er prosjektene som gir størst fortettingseffekt. Ved høy utnyttelse vil det også være enklere å ha parkering under bakkenivå, noe som gir mer plass for bilfrie uterom for mennesker (Asplan Viak, 2017). I sentrale områder bør muligheten for høy utnyttelse vurderes. Det vil være en forutsetning at utnyttelsen ikke blir så høy at det går på bekostningen av bokvalitet og øvrige kvaliteter i nærmiljøet (Asplan Viak, 2017).

### 2.1.3 Fortetting med kvalitet

Transportøkonomisk institutt (2017) fant i sin rapport at innbyggere i indre byområder verdsetter kvaliteter som godt kollektivtilbud, trivelige gater og plasser med liv og aktivitet, kort vei og tilgjengelighet til handel, service, kulturtilbud, skole og jobb, samt utearealer med høy kvalitet, trafiksikker tilgjengelighet og fravær av støy og lokal forurensing. Med tanke på disse kvalitetene konkluderer Transportøkonomisk institutt (2017) med at den tradisjonelle kvartalsstrukturen har det største potensialet for god bokkvalitet samtidig som man oppnår en høy tetthet.

Med bokkvalitet menes de bestemte kvaliteter ved boligen og bomiljøet som tillegges verdi. Disse verdiene vil variere med tid og sted, samt individuelle preferanser (Guttu, 2004). Saglie (2015) deler opp bokkvalitet i tre nivåer.

- Bokkvalitet på områdenivå
- Bomiljø og bokkvaliteter i bebyggelse og uterom
- Boligkvalitet og boligens planløsninger

For å oppnå et attraktivt og levende sentrum må det være en viss bruk av området. Det forutsetter at mange bor og jobber i eller nærheten av sentrum, samt at sentrum har en god tilgjengelighet og liten konkurranse fra næringsområder utenfor sentrum (Transportøkonomisk institutt, 2017). Området må med andre ord være i bruk for at det skal oppleves som attraktivt (Transportøkonomisk institutt, 2017). God arkitektonisk utforming av uteområder kan bidra til at disse blir vellykket og faktisk tas i bruk. Dårlig arkitektoniske utforminger kan skape en følelse av tomrom og/eller utrygghet (Asplan Viak, 2017).

En av utfordringene med fortetting er bebyggelse i en allerede eksisterende bebyggelsesstruktur. Det vil være viktig å tilrettelegge for grønnstrukturer, gang- og sykkelveier og lekeanlegg som kan binde bygningsmiljøer sammen, samtidig som at strukturen skjermer for trafikk og støy i størst mulig grad (Asplan Viak, 2017).

Fortettingsprosjekter med god kvalitet må også tilrettelegge for sosial bærekraft. Sosial bærekraft omhandler bomiljøet, hvordan det oppleves av beboerne, samt stabiliteten til miljøet. Sosial bærekraft handler om beboernes subjektive oppfatning av bomiljø, sosialt liv samt områdets utvikling. Dette vil omfatte boligfordeling mellom ulike segment og stabilitet med tanke på fraflytting (Saglie, 2015).

Fortettingsprosjekter har også noen fallgruver. På bakgrunn av at det er private aktører som realiserer slike prosjekter vil det være motsigende interesser for aktørens perspektiv

sett i sammenligning med litteraturen. Det er prosjekter som ikke tar hensyn til brukskvaliteten, utearealer og boligens størrelse. Dette vil igjen påvirke den sosiale sammensetningen (Saglie, 2015).

## 2.2 Suksessfaktorer og suksesskriterier

Når man vurderer prosjekter opp mot et større perspektiv, vil suksess være bundet av at prosjektet bidrar til å realisere avtalte målsettinger og at det har få negative konsekvenser. Det må også være i samsvar mellom behov og prioriteringer i samfunnet, samtidig som det er lønnsomt sett i lys av den langsiktige nytten som var forutsatt (Samset, 2008). Som Samset (2008) forklarer det ingen god definisjon av suksess. Suksess er subjektivt og det vil være svært ulike oppfatninger av hva som karakteriserer et prosjekt for å være en suksess. Det finnes ikke noen parameter for å måle suksessen til et prosjekt (Shehnaar et al., 2001). Målsettinger kan fungere som et prosjekts sentrale suksesskriterier. Formelt sett vil suksess være bundet til at prosjektet leverer i samsvar med målsettingene (Samset, 2008). Målsettinger skal skape en felles forståelse og motivasjon hos alle parter i et prosjekt, både de som er medvirkende og de som blir berørt. Det vil være en forutsetning at målsettingene har en god forankring, ved at de er akseptert av både de medvirkende og de berørte. Dette vil ofte ikke være mulig, da det er ulike prioriteringer, behov og enkelte parter vil være motstander av prosjektet (Samset, 2008).

Den mest tradisjonelle definisjonen av et suksesskriterium i litteraturen som omhandler prosjektledelse, er det som kan karakteriseres som resultatmål. Resultatmål er kortsiktig måloppnåelse. Her vil det være konkretiserte formuleringer. Resultatmål utarbeides med utgangspunkt i oppnåelse innen avtalt tid, kostnad og kvalitet (Samset, 2008).

Effekt mål kan beskrives som effekter og muligheter som søkes oppnådd ved å gjennomføre prosjektet. Effekt mål er den konkrete virkning/nytte som tiltaket/prosjektet skal føre til brukerne (Samset, 2008).

Samfunns mål er langsiktige mål med en overordnet begrunnelse. Målet skal gi uttrykk for den nytte og/eller verdiskapning som et prosjekt skal føre til samfunnet (Samset, 2008).

## 2.3 Interessenthåndtering

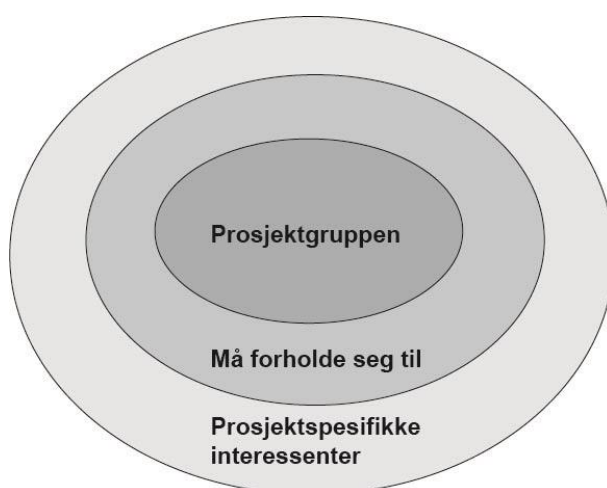
### 2.3.1 Definisjon av interessenter

I følge Berland et.al (2014) defineres interessent på følgende måte:

*" 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 et.al, 2014 s.7).

Definisjonen til Berland et al. (2014) inkluderer alle som blir påvirket av en endring. Ved anvendelse av denne definisjonen vil interessenter kunne omfatte en stor gruppe ved fortettingsprosjekter. Siden oppgaven omhandler håndtering av interessenter vil det være viktig å inkludere alle som har påvirkningsmulighet til et prosjekt ved vurdering av interessenter.

Leikvam og Olsson (2014) benytter en tredeling av interessenter med eiendomsutvikleren og dens team i sentrum. Som illustrert i figur 3 under.



Figur 3: *Interesser med ulik nærhet til prosjektet (Leikvam og Olsson, 2014). Egen illustrasjon*

Prosjektgruppen består av aktører som utvikler, eiendomsbesitter, utbygger, konsulenter med flere. Interessenter man må forholde seg til vil bestå av kommunalt plankontor, offentlige interesser, sluttbrukere med flere. Prosjektspesifikke interessenter er bestående av foreninger, interessegrupper, media, naboer. Naboer er en kompleks gruppe da de kan være potensielle kunder eller interessenter med- eller motkrefter til prosjektet (Leikvam og Olsson, 2014).

## 2.4 Motvilje til endring

### 2.4.1 Not in my backyard (NIMBY)

Motvilje mot endringer har til tider blitt misforstått som en vanlig menneskelig holdning. Det er vanlig å si at mennesker er "vanedyr". Likevel, er det slik at nesten alle ivrer etter endringer i livet eller sin situasjon: i form av en bedre helse, mer penger og større frihet til å gjøre hva man ønsker (Watson, 1971). Endring innebærer en overgang fra nåsituasjon til en helt eller delvis ukjent fremtidig situasjon. Endringer vil kunne møte motstand da det skaper en usikkerhet (Jacobsen, 1998). Dette blir støttet av Nimby-teorien, som står for "Not in my backyard".

*"If you want to put a pot of gold in my backyard, since it wasn't my idea I don't want it because I don't trust your motives. I don't care how good it sounds, if it's not my idea. I will fight you on it."* (Nimby, 2019).

Begrepet Nimby blir brukt i tilfeller hvor individer ikke er villige til å akseptere storskala-prosjekter i eget område, siden det kan påvirke deres livskvalitet og eiendomsverdi (Kinder, 2019). Dette er et menneskelig fenomen, med bakgrunn i vår psykologi der vi er tilbøyelig til å rasjonelt eller irrasjonelt motsette oss endring i våre omgivelser, på grunn av tap av kontroll og trusselen for det ukjente (Nimby, 2019). Eksempelvis vil etableringen av rimelige boliger som et tiltak for mennesker med begrensede midler, i tilknytning til et eksisterende nabolag, være et slikt tilfelle. Det er påvist at rimelige boliger gir et sammensatt nabolag med ulik bruk og ulike mennesker. Dette gir igjen en effekt i form av verdiøkning av eiendommer, lavere kriminalitet og forbedrede skoler (Nimby, 2019). Motsetningene vil ofte være basert på eksempler med dårlige erfaringer ved lignende prosjekter (Nimby, 2019). I slike tilfeller vil legitime fakta avvises av de som er en følelsesmessig og/eller økonomisk interessent knyttet til prosjektet, da frykten for de ukjente motivene vil kunne ha en forblindende effekt (Nimby, 2019).

### 2.4.2 Geografi og demografi

Det vil være geografiske forskjeller knyttet opp mot motstands nivået. Det forventes en større motstand i forsteder til større byer sammenlignet med sentrumsområder. Forstedene vil typisk være preget av en lav boligtetthet og en høy andel av familier, slik at nye prosjekter vil bli veldig synlige, og dermed lagt merke til (Dear og Taylor, 1982).

### 2.4.3 NIMBY-Syklus

Ifølge Dear (1977) er det tre steg i livssyklusen til en NIMBY-tankegang:

**Tidlig fase:** nyheten om forslaget kommer ut, og det blusser opp til konflikt. Motstanderne består av en liten gruppe som bor veldig nært til det foreslåtte prosjektet. Argumentasjonen er ofte irrasjonell og lite gjennomtenkt.

**Modningsfasen:** Konflikten er definert, og begge sider søker støtte fra andre. Debatten foregår ofte i offentlig forum. Argumentasjonen er på et rasjonelt nivå, som omhandler eiendomspriser, økning i trafikk osv.

**Endelig fase:** Konflikten dras ut i tid, og ofte blir resultatet ubestemt. Ofte vil den part som er mest utholdende og bestemt i sin sak være den som "vinner". På dette stadiet er ofte profesjonelle aktører også involvert, det være seg politikere eller arkitekter.

### 2.4.4 Håndtering av motvilje til endring og NIMBY

Det forstås at det ikke er unaturlig å møte motstand i forbindelse med prosjekter som enten direkte eller indirekte påvirker en interessent. Gitt den store betydningen dette kan ha for fremdriften i et prosjekt, vil det være nødvendig å ha kjennskap til prosessen for å redusere sannsynligheten for at man møter slik motstand, eller hvordan man håndterer denne. Watson (1971) har ti grep for å møte mindre motstand. De er som følger:

1. Motparten blir involvert og har eierskapsfølelse til prosjektet.
2. Dersom prosjektet har et støtte fra "øverste hold", for eksempel politikere
3. De berørte har vært delaktig i prosessen om å avdekke problemet og dermed forstår selv behovet for endringen.
4. De berørte ser på endringene som positive for deres utfordringer.
5. Endringene fører med seg elementer som er av interesse for de berørte.
6. De berørte føler at deres autonomitet og sikkerhet ikke blir truet.
7. De berørte av endringen har forståelse for problemet som forslagsstiller står ovenfor. Anerkjennelse rimelige mål og gjøre tiltak for å adressere sin egen frykt for endringer.
8. Det er en form for tillit mellom initiativtaker og de berørte.
9. Bestemmelsen om prosjektet er en enstemmig besluttet avgjørelse av en større gruppe.
10. Prosjektene er holdt åpne og er videre åpne for innspill og revurdering i tilfelle det oppdages fordeler.

Dear et al. (1980) understreker også viktigheten av å være klar over nedslagsfeltet et prosjekt vil ha, samt hvordan utførelsen kan dempe motstand.

- Et prosjekt vil møte mest motstand fra de nærmeste naboer, da de føler seg berørt i stor grad. Likevel kan man møte motstand fra de som føler seg berørt av prosjektet så langt unna som seks kvartaler unna utbyggingen. Dette betyr at når man gjør vurderinger av hvem som berøres må man tenke stort med tanke på hvem man skal informere og eventuelt involvere.
- Arkitektur, design og vedlikehold kan fungere som en demper for motstand og øke oppslutningen til prosjektet. Dette kan bidra til at beboere i nrområdet føler at de får tilført en ekstra verdi i form av estetikk i nabolaget. I tillegg kan dette ha positiv innvirkning verdien av eiendommene til nabolaget.

## 2.5 Interessenthåndtering i prosjekter

Leikvam og Olsson (2014) poengterer at flere studier viser til at interessenter har ført til problemer i prosjekter. Dermed er håndteringen av interessenter å anse som en kritisk suksessfaktor. I følge Berland et al. (2014) er det seks steg for interessenthåndtering. Som vist i figur 4.

<b>Omfang</b>	Strategi
	Historier
	Formål
<b>Identifisere</b>	Interessenter
	Grupper
	Nettverk
<b>Analysere</b>	Profilere
	Forstå
	Prioritere
<b>Planlegge</b>	Faser
	Oppgaver
	Metodikk
<b>Engasjere</b>	Kommunisere
	Lytte
	Oppdatere
<b>Rapportere</b>	Dokumentere
	Evaluere
	Lære

Figur 4: De seks prosessene i interessenthåndtering (Berland et al., 2014). Egen illustrasjon

### 2.5.1 Omfang

Som Berland et al. (2014) viser, er det første steget å opparbeide seg en forståelse av omfanget til prosjektet. Dette kan variere fra et raskt møte til kompliserte samarbeid. Videre må man definere meningen med prosjektet, og basert på hensikten og målsettingen til prosjektet må det utarbeides strategier.

### 2.5.2 Identifisering

I denne fasen identifiseres og grupperes de ulike interessentene, og det gjøres forhåndsvurderinger av deres forventninger, holdninger og mobiliseringstiltak. Det kan også være hensiktsmessig å gjøre vurderinger av interessentenes relasjon til hverandre.

Som Berland et al. (2014) presiserer, kan spørsmålet om "hvem er en interessent" virke banalt, men ofte vil det være et komplekst spørsmål. Pinto og Slevin (1988) samt Karlsen (2013) lister opp noen av de viktigste og mest åpenbare interessentene, og er som følger:

- Oppdragsgivere
- Sluttbrukere
- Basisorganisasjonen
- Politikere
- Privatpersoner
- Lokalsamfunn
- Skoler, universiteter og sykehus
- Konsulenter og rådgivere
- Leverandører
- Offentlige myndigheter
- Finans- og forsikringsinstitusjoner
- Kontroll- og sertifiseringsorgan

#### **Interne og primære interessenter**

De interne interessentene er aktører som har en direkte kobling til prosjektorganisasjonen, og disse vil prosjektleder ha makt og innflytelse over. De interne interessentene vil være viktig å hensynta ved utarbeidelse av prosjektets strategier og planer (Karlsen, 2013).

Primære interessenter er aktører som har et formelt, offisielt forhold og er bundet av en avtale til prosjektet (Karlsen, 2013). Primærinteressenter har en juridisk tilknytning til prosjektet. Typiske primære interessenter er investorer, leverandører, prosjekteier samt offentlige institusjoner. Disse vil ha en direkte tilknytning til prosjektet på både et



operasjonelt og strategisk nivå, gjennom deltagelse i de ulike prosessene. Disse er en del av prosjektteamet eller den organisatoriske infrastrukturen (Pinto og Slevin, 1988).

### **Eksterne og sekundære interessenter**

De eksterne interessentene er de som prosjektleder har liten innflytelse over, og er utenfor vedkommendes kontroll. Denne gruppen kan være vanskelig å håndtere, særlig hvis de har en negativ holdning overfor prosjektet. Typiske aktører som er eksterne interessenter er hovedleverandører, underleverandører, konkurrenter, finansielle institusjoner og offentlige myndigheter (Karlsen, 2013).

Sekundære interessenter er de som enten blir påvirket eller kan påvirke prosjektet. Det være seg konkurrenter, media og ulike interessegrupper, for eksempel lokalsamfunn og miljøaktivister. Dette segmentet har ikke en direkte tilknytning til prosjektorganisasjonen. Segmentet er ikke en nødvendighet for å kunne gjennomføre prosjektet som sådan. Likevel kan sekundære interessenter påvirke prosjektet ved å enten jobbe for eller mot prosjektet. Gitt denne gruppens påvirkningsmuligheter er det viktig å være klar over også disse interessentene (Pinto og Slevin, 1988).

### **2.5.3 Analyse**

Proessen videre krever at det utarbeides en profilering av de identifiserte interessentene. Deretter kan det gjøres en vurdering av hvilke interessenter man skal prioritere med bruk av tid og ressurser (Berland et al., 2014). Berland et al. (2014) har utarbeidet fem kriterier for å rangere profileringen til de ulike interessentene. Disse er som følger:

- Blir interessenten negativt eller positivt påvirket av prosjektet?
- I hvilken grad blir interessenten påvirket?
- Forventet interessnivå - i hvilken grad er interessenten interessert i prosjektet?
- Forventet holdning - er interessenten positiv, negativ, likegyldig eller usikker til prosjektet?
- Påvirkningskraft - hvor effektivt kan en interessent mobilisere mot eller til fordel for prosjektet?

Profileringen kan gjennomføres på flere ulike måter. Resultatet vil kunne variere fra om det gjennomføres i gruppe eller av enkeltindivider, da det ikke er mulig å være helt objektiv. Profilering vil trolig være det punktet som er mest avgjørende for om analysen er god og pålitelig. En ganske vanlig problemstilling ved profilering vil være at mennesker kan være forutinntatt og gjøre dårlige vurderinger. Interessenters holdninger blir oppfattet

ulikt av ulike individer. Dynamikken i grupper fører ofte til "gruppetenkning" og resultatet kan dermed bli av begrenset verdi. Det anbefales at profilering blir gjennomført av flere enkeltindivider, der man bruker et gjennomsnitt av disse resultatene (Berland et al., 2014).

Videre, basert på profileringen, kan man kartlegge hvilke interessenter man skal følge opp, og i hvilken grad de skal følges opp (Berland et al., 2014). Hvis interessenter ikke blir fulgt opp og innflytelsen deres blir undervurdert risikerer man at prosjektet kan resultere i at:

- Det lokale samfunnet er frustrerte over å ikke kunne være delaktig med innspill og planleggingen i det nye prosjektet.
- Informasjonen til eksterne interessenter er kanskje ikke korrekt, formålstjenlig eller passende.
- Ukorrekt identifikasjon av interessen til de eksterne interessentene.
- Ineffektiv respons til handlinger, av både juridiske og materielle, mot prosjektet av eksterne interessenter for å beskytte deres interesser
- Prosjektet i seg selv er ineffektivt når det kommer til å passe inn i det lokale miljøet.

(Caputo, 2013 s.70).

### **Analysering**

Når man har identifisert de ulike interessentene, ønsker man å utarbeide en mer detaljert profil for hver av de ulike interessentene. Det bør også gjøres vurderinger for hvilken påvirkningskraft og/eller innflytelsesmakt interessentene har. Målet er å opparbeide en bedre forståelse for interessentenes ønsker og behov (Berland et al., 2014).

I følge Caputo (2013) er det viktig å identifisere de riktige verktøyene for å kunne adressere uenighetene som kan oppstå med de utenforstående interessentene på en effektiv måte. Dette forutsetter at organisasjonen har gjort en analyse av behov og interesse til disse. Denne prosessen burde adressere følgende spørsmål:

- Hvem er de interne og eksterne interessentene til prosjektet?
- Hva er de ulike behovene og interessene til de ulike interessentene?
- Hvordan kan disse behovene og interessene bli møtt uten å komprimere målsetningen til prosjektet?

Leikvam og Olsson (2014) har utarbeidet ulike matriser som kan tas i bruk for å gjennomføre interessentanalyser. Her kategoriseres interessentene etter grad av interesse for prosjektet samt grad av påvirkningsmulighet.

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

**Interesse i prosjektet**

Figur 5: Påvirkningsmulighet kombinert med grad av interesse (Leikvam og Olsson, 2014). Egen illustrasjon

Karlsen (2013) sin kategorisering av interessenter gjøres gjennom å ta stilling til to dimensjoner:

1. Interessentens mulighet til å påvirke prosjektet
2. Muligheten for samarbeid mellom partene

		Interessentens mulighet til å påvirke prosjektet	
		Stor	Liten
Mulighetene for samarbeid mellom partene	Stor	Type 4. <b>Blandet interessent</b>	Type 1. <b>Støttende interessent</b>
	Liten	Type 3. <b>Ikke-støttende interessent</b>	Type 2. <b>Marginal interessent</b>

Figur 6: Kategorisering av interessentnivå kombinert med påvirkningsmulighet (Karlsen, 2013). Egen illustrasjon

Samarbeid mellom prosjektorganisasjonen og interessenter blir ofte nedprioritert. Hovedfokuset vil være å vurdere interessenters påvirkningsmulighet, hvis analysen viser at interessent(en) ikke har stor påvirkningsmulighet, vil det heller ikke være nødvendig å bruke mye ressurser på å skape et samarbeid. Likevel er muligheten for et samarbeid

vel så viktig som å kartlegge påvirkningsmuligheter. Den store fordelen med et eventuelt samarbeid er å kunne handle proaktivt. Det vil være flere faktorer som påvirker et samarbeid, blant annet interessentens kapasitet og vilje til samarbeid, tidligere erfaringer mellom partene og graden av tillit mellom partene (Karlsen, 2013).

Videre kan man dele opp interessentene i ytterlige underkategorier etter Karlsen (2013) sin metodikk. Disse fire ulike kategoriene er basert på mulighetene for påvirkelse av prosjektet eller kunne samarbeide med prosjektet.

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

Et annet verktøy som er anvendelig ved interessentanalyse er *SWOT-analyse*. Gjennom denne analysen vil man kartlegge interessenters sterke og svake sider (Karlsen, 2013). *SWOT* er en forkortelse for ordene *strengths* (styrker), *weakness* (svakheter), *opportunities* (muligheter) og *threats* (trusler).

	Fordeler	Ulemper
Interne	Styrke	Svakhet
Ytre	Mulighet	Trussel

Tabell 1: SWOT-analyse (Leikvam *Tabell 1: SWOT-analyse (Leikvam og Olsson, 2014)*).

Tabellen er delt opp i interne forhold ved styrker og svakheter og eksterne forhold ved muligheter og trusler. Videre er den delt opp i fordeler og ulemper, som vist i tabell 1. Leikvam og Olsson (2014) har også flere retningslinjer for en SWOT-analyse. Disse er at formuleringene skal være korte og poengterte, hvor man skaper et skille mellom det hypotetiske og realitetene. Vurderingene skal være nøkterne og realistiske, og styrker og svakheter må være i relasjon til de elementene som gjør prosjektet til en suksess, altså de kritiske suksessfaktorene.

En annen analyse som kan anvendes er kartlegging av nåsituasjonen til interessenter. Videre gjøres det en vurdering av ønsket situasjon til interessenten som vist i tabell 2. Denne holdningsanalysen er basert på Karlsen (2013).

Interessent	Interessentens holdning til prosjektet				
	Aktiv støtte	Passiv støtte	Nøytral	Passiv motstand	Aktiv motstand
Brukere	Y ←————— X				
Bedriftsledelse	Y ←—— X				
Naboer			Y ←————— X		
Lokalavis	Y ←————— X				
Myndigheter		Y X			
Konkurrenter			Y ←————— X		

X= Nåværende posisjon Y= Ønsket posisjon

Tabell 2: Analyse av interessenters holdning til prosjektet (Karlsen, 2013).

#### 2.5.4 Planlegging

Frem til nå er det blitt presentert flere ulike verktøy og metoder for å kartlegge interessenter. Som Leikvam og Olsson (2014) poengterer bør en interessentanalyse ende i en konkret plan som må være dynamisk gjennom prosjektets levetid. For å kunne å ha en faseoversikt med tilhørende mål og oversikt krever det gjennomførelse av planleggingsteget. Her planlegges ikke bare hvordan budskapet skal kommuniseres, men også til hvilket tidspunkt (Berland et al., 2014). Et suksesskriterium i denne fasen vil være å dele opp prosjektet i ulike faser og kunne identifisere hvilke problemer som vil være sentrale i de ulike fasene (Berland et al., 2014).

Det vil være en forutsetning at all informasjon blir videreformidlet internt i prosjektteamet. Dette som et grep for å skape en omforent forståelse for interessentenes påvirkningsmulighet samt deres påvirkningsmuligheter. På denne måten kan prosjektteamet gjøre tiltak mot dette (Karlsen, 2014).

I følge Berland et al. (2014) skal det i løpet av denne fasen gjennomføres følgende:

- Faseinndeling med beskrivelser
- Planlegges tidspunkt for informasjon som skal kommuniseres
- Utarbeides en liste med mål og budskap
- Definere metode for loggføring og engasjering av interessenter.

Det vil også være viktig å definere relasjonen mellom prosjektorganisasjonen og interessentene. Her vil det også kunne være forskjeller innad i relasjonen ved formell og uformell kontakt. Relasjonen kan også endres i løpet av prosjektets levetid (Karlsen, 2014).

Karlsen (2014) setter opp fem ulike relasjonstyper mellom prosjektorganisasjonen og interessentene. De ulike relasjonstypene forklarer graden av samarbeidet.



Figur 7: Relasjonsform etter grad av samarbeid (Karlsen, 2013). Egen illustrasjon

De fem ulike relasjonstypene som vist ovenfor, illustrerer graden av forpliktelse overfor hverandre. I de tilfellene hvor det ikke er noen eksisterende relasjon mellom prosjektorganisasjonen og interessentet vil de heller ikke være betydning for hverandre. Det er en barriere mellom partene og dermed legges det heller ikke opp til et samarbeid, en slik barriere kan også anvendes fordelaktig da man ikke ønsker uønskede hendelser fra den andre part.

Samarbeid via tredjepart: tredjeparten blir ofte referert som *boundary spanner*. Vedkommende fungerer som et mellomledd mellom prosjektorganisasjonen og interessenter. Oppgaven til tredjeparten vil være å verne prosjektet for forstyrrelser skapt utenfra, samt skape et tettere samarbeid mellom de ulike partene i prosjektet (Karlsen, 2014).

Direkte relasjon: Vil være å anse som en bekreftelse fra prosjektorganisasjonen på at det foreligger et behov for å ha konstruktive relasjoner med interessentene i prosjektet. Ved denne formen for relasjon vil det være mulig å styre dialogen slik partene ønsker den skal være, og mulighet til å påvirke aktørene vil være mer reell (Karlsen, 2014)

Integrert relasjon: Ved denne relasjonsformen er begge parter avhengige av hverandre og arbeider derfor tett sammen. Partene vil ha ulike individuelle mål, derfor vil en slik relasjon kunne føre til reduserte administrative kostnader, en større ressursutnyttelse, bedret kommunikasjon mellom partene, enklere å avklare eventuelle misforståelser samt mulighet for å fatte raske beslutninger (Karlsen, 2014).

Partnering: Denne relasjonsformen har den høyeste graden av samarbeid. Her er de formelle grensene mellom prosjektorganisasjonen og de andre aktørene tilnærmet ikke-eksisterende. Karakteristisk for denne formen er høy grad av tillit mellom partene og en felles målsetting (Karlsen, 2014).

### 2.5.5 Engasjering

Hensikten med interessenthåndtering er å sørge for at prosjektet blir så suksessfullt som mulig, for prosjekteier, men også så mange interessenter som mulig. I praksis består engasjering av interessentene av formidling av budskapet, lytting og forhandlinger for å inngå kompromisser (Berland et al., 2014). Hvordan interessenter engasjeres vil kunne være utslagsgivende for fleksibiliteten til prosjektet. Hvis rammene til prosjektet tilsier at det ikke har fleksibilitet fra start av, vil det naturligvis ikke være rom for å inngå kompromisser. I et slikt tilfelle vil engasjeringen foregå ved å informere og lytte. Hvis man velger å ikke inngå dialog med interessenter, når prosjektet har rammene for fleksibilitet, vil dette kunne føre til tapte muligheter (Berland et al., 2014).

Berland et al. (2014) foreslår at følgende blir gjennomført i engasjeringsfasen:

- Innhente ny informasjon og analysere
- Oppdatere interessentprofiler
- Oppdatere statistikker
- Relevant informasjon blir inkludert i prosjektdokumentasjonen.

Det vil være viktig å gjøre løpende vurderinger av informasjonen, siden interessenters holdninger vil ikke være statiske. Når man opparbeider ny informasjon vil det kunne være nødvendig å gjøre endringer av valgt strategi. Store deler av interessenthåndteringen vil omhandle kommunikasjon og dialog med interessentene (Berland et al., 2014).

### 2.5.6 Rapportering

Gjennom de tidligere stadiene som er beskrevet vil en eiendomsutvikler ha opparbeidet seg informasjon angående interessenter. Å kunne identifisere i hvilke faser en interessent endrer holdning vil kunne utgjøre stor verdi (Berland et al., 2014). Berland et al. (2014) bruker tre punkter i deres rapportering: dokumentering, evaluering og læring.

Dokumenteringen innebærer konkrete data og fakta og vil være mer presist enn antagelser og meninger. Dokumenteringen har tre overordnede hensikter:

- informasjon eller motivasjonen for organisasjonen og interessenter
- dokumentasjon for senere referanser
- forbedring og etablere en egen "best practice"

(Berland et al., 2014).

Videre vil det kreve en evaluering av dokumentasjonen. Dokumentasjonen med tilhørende prosess og resultat kan presenteres for prosjektorganisasjonen og prosjekteiere. Deretter gjøres det vurderinger av effektiviteten til interessenthåndteringen. På denne måten skiller man meninger fra data, likevel burde disse sammenlignes (Berland et al., 2014).

I de to tidligere stadiene har man opparbeidet data og prosessert denne informasjonen. Det vil deretter være viktig at man tar læring fra disse erfaringene, da de kan være anvendbare i andre settinger og prosjekter. Det finnes flere måter å ta med seg lærdom fra et prosjekt på en mer permanent måte, noen av disse er: skrive en oppsummering og evaluering av interessenthåndteringen, dele erfaringer innad i organisasjonen, presentere sine egne erfaringer med mer (Berland et al., 2014).

## 2.5 Plan- og reguleringsprosess

Plan- og byggeprosess i Norge blir styrt gjennom plan- og bygningsloven av 27.juni 2008 (pbl). Lovens hovedformål er å fremme en bærekraftig utvikling for alle interessers beste (Leikvam og Olsson, 2014). Plan- og bygningsloven er det viktigste verktøyet for samfunnsplanlegging. Medvirkning fra samtlige berørte interesser og myndigheter er en viktig del av Plan- og bygningslovens målsettinger (Haugrønning og Langen, 2011).

Pbl er lovverket som kommunene tar i bruk når det utarbeides og fastsettes planer for arealbruk, samt for å avgjøre om ulike tiltak skal gjennomføres. All virksomhet etter loven skal være etablert på samordning. Det vil si at samtlige har et ansvar for å være delaktig i samfunnsutviklingen gjennom de prosesser som loven har etablert. Dette forutsetter at informasjon er kjent og tilgjengelig, derfor er åpenhet et krav i pbl (Haugrønning og Langen, 2011).



### 2.5.1 Planinitiativ og planprosessen

Pbl §12-3 åpner opp for at private planinitiativ kan fremmes. Denne prosessen er ikke bestemt av lov, derimot blir prosessen gjerne gjennomført på en gitt måte da dette har blitt normen (Leikvam og Olsson, 2014). Ifølge Haugrønning og Langen (2011) er reglene til planprosessen ment å fremme deltakelse og engasjement fra befolkningen, rettssikkerhet for den enkelte, samt sikre samordning og politisk styring i planleggingen.

Denne prosessen består av:

- Ide og planinitiativ
- Oppstartsmøte
- Varsle/kunngjøring av igangsatt planarbeid
- Utarbeide og fastsette planprogram
- Politisk førstegangsbehandling og offentlig ettersyn

Ikke alle disse prosessene vil bli beskrevet, da enkelte vil være irrelevant sett i lys av tema.

### 2.5.2 Oppstartsmøte for planprosessen

Oppstartsmøte er et formelt møte mellom utbygger og kommunens planadministrasjon. Her skal utbygger redegjøre for sine hensikter samt foreløpige arbeid. Kommunen vil henvise til planforutsetninger, andre planer som berører det gitte arealet, infrastruktur og skole- og barnehagesituasjonen (Haugrønning og Langen, 2011).

Kommunen vil også ha en omfattende opplysningsplikt i dette stadiet, da de plikter å opplyse om alle forhold som kan påvirke planen. Det vil være viktig at disse blir presentert og diskutert tidlig i prosessen. Det bør være representanter på et ledernivå fra kommunen ved slike møter. Dette for å sikre forankring i argumentasjonen som skaper størst mulig forutsigbarhet (Haugrønning & Langen, 2011).

Oppstartsmøte bør også ta stilling til om det vil være aktuelt med en utbyggingsavtale (Haugrønning og Langen, 2011). Utbyggingsavtale som begrep dekker et vidt spekter av ulike avtaletyper mellom kommuner og utbygger eller grunneier. Utbyggingsavtaler fungerer både som erstattende og supplerende for bestemmelsene i pbl. Utbyggingsavtaler blir benyttet blant annet for å styre utformingen av boligfelt, da inneholder avtalen krav om grønnstruktur, boligsammensetning og annet. Utbyggingsavtaler fungerer både som supplerende og erstattende for pbl. Det vil være en forutsetning for å realisere prosjektet at kravene etter utbyggingsavtalen blir oppfylt

(Haugrønning og Langen, 2011). Avtalens innhold i form av forpliktelse for utbygger må stå i rimelig forhold til utbyggingens art og omfang og kommunens bidrag til gjennomføring av planen og forpliktelser etter avtalen jf. pbl §17-3

### 2.5.3 Varsle/kunngjøring av igangsatt planarbeid

Den som utarbeider en plan skal kunngjøre denne på nett og i en avis som leses i området. For de som blir direkte berørt av planforslaget skal det gis direkte beskjed, dette vil normalt være de som bor i området og de nærmeste naboene. Offentlige myndigheter som kan ha en interesse i planforslaget må det også gis beskjed til (Haugrønning og Langen, 2011).

Hensikten med dette er at de berørte partene skal kunne komme med innspill og eventuelle opplysninger som vil være viktig for det videre arbeidet. Slike innspill, innsigelser og merknader må gjøres til kjenne så tidlig som mulig i arbeidet, da det vil være da man har den største påvirkningsmuligheten (Haugrønning og Langen, 2011).

## 3. Metode

I dette kapitlet vil det bli redegjort for tiltenkt metodisk fremgangsmåte for masteroppgaven. Dette innebærer forskningsdesign, tiltenkte anvendte metoder samt kvalitet og etikk knyttet opp til dette. Avslutningsvis vil det bli gjort en kort diskusjon om hva som ligger til grunn for disse valgene. Kapitlet er inkludert for å kvalitetssikre oppgavens fundament. En metodisk fremgangsmåte er essensielt for forskningens grundighet og systematikk (Johannessen et al., 2016).

### 3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

I dette kapitlet vil metode som begrep bli presentert, deretter vil undersøkelsesdesign bli forklart. Benyttede metoder for å besvare forskningsspørsmålene vil bli presentert og beskrevet. Videre vil det bli gitt en begrunnelse for valgte metoder, og hvorfor disse er fordelaktig for å besvare forskningsspørsmålene. Forskningsetiske retningslinjer vil også bli gjennomgått.

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om fremgangsmåten for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2016).

For å få presise svar på komplekse spørsmål må det tas hensiktsmessige valg av metode. Metodelæren gir en oversikt over alternative fremgangsmåter og de påfølgende konsekvensene av disse valgene. Som oftest kombinerer man flere ulike metoder for å komme frem til de svarene man leter etter (Johannessen et al., 2016).

Metodelæren handler blant annet om hvordan man skal gå frem for å kunne undersøke om våre antakelser er i samsvar med virkeligheten. Forskeren må bruke metoder som gjør det mulig å sannsynliggjøre om antakelsene er riktige eller ikke, da det ikke vil være tilstrekkelig å basere seg på egne eller andres oppfatninger. På denne måten vil også resultatet kunne etterprøves, samtidig som resultatet i seg selv vil ha en større tyngde da det kan bevises og er ikke kun basert på en antakelse. Den samfunnsvitenskapelige metoden tilfører systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen et al., 2016).

## 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er et vesentlig element å ta stilling til i tidlig stadie av forskningen, da det er i denne fasen det gjøres beslutninger om hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Et forskningsdesign kan bli betegnet som en overordnet plan for hvordan problemstillingen skal belyses og besvarer (Johannessen et al., 2016). Forskningsdesignet må inneholde hvilke teknikker som er mest hensiktsmessig for de ulike dataene som skal hentes inn. Forskningsdesignet må vurderes etter hva som er ideelt men og praktisk gjennomførbart (Halvorsen, 2002).

Om det er ønskelig at rapporten skal ha en bred innsikt og helhetsforståelse innenfor gitte temaer, eller forhold som er å anse for å være mindre kjente kalles dette for eksploderende eller eksplorativt design (Halvorsen, 2002). Ved et slikt forskningsdesign vil det ikke nødvendigvis være en målsetning om å avdekke konkret kunnskap innenfor et område, men kan ha som mål å identifisere potensielle problemstillinger for videre forskning (Johannessen et al., 2016). Eksplorativt forskningsdesign blir ofte anvendt enten i casestudier, litteratursøk eller dybdeintervjuer.

## 3.2 Forskningsmetode

I korte trekk er metode en fremgangsmåte for å samle inn data og behandle informasjonen på en systematisk måte (Jacobsen, 2015). Johannessen et al. (2016) definerer samfunnsvitenskapelig metode på følgende måte: «[...] *hvordan vi går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss*».

### **Kvalitativ og kvantitativ metode**

Innenfor samfunnsforskning er kvalitativ og kvantitativ forskning sett på som de mest vesentlige tenkemåtene for å fremskaffe informasjon.

Kvantitativ metode tar utgangspunkt i innsamlet informasjonen, informasjonen fremstilles til målbare enheter, noe som gjør at man kan tallfeste resultater. Kvantitativ forskning har et bredt perspektiv. Her ønsker man å undersøke mange informanter med relativt få spørsmål med svaralternativer (Tjora, 2017).

Kvalitativ forskning er kjennetegnet ved en nærhet til forskningsobjektet. Det er direkte subjektsforhold mellom forsker og undersøkelsesenheter. Dette gjøres ved at forsker

forsøker å sette seg inn i situasjonen til undersøkelsesenheten og å se verden fra dennes synspunkter (Holme og Solvang, 1996).

En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ forskning vil ofte være gunstig. Dette vil også være forskning som er svært ressurskrevende da mengden med informasjon som må prosesseres er av stor art (Tjora, 2017).

### **Induktiv og deduktiv metodikk**

Man skiller også mellom induktiv og deduktiv metodikk.

Ved induktiv metodikk går man fra empiri til teori. Her vil forskeren forsøke å ha et tilnærmet helt åpent sinn, samle inn relevant informasjon for så å vurdere og systematisere den dataen han har innhentet. Fra denne åpne tilnærmingen dannes teoriene. Ved denne metodikken ønsker man at det er ikke noe som skal begrense hvilken informasjon forskeren innhenter (Jacobsen, 2015). Deduktiv metodikk opparbeider man seg noen forventninger hvordan virkeligheten er. Deretter gjør man undersøkelser og innhenter empiri for å se om forventningene er i samsvar med virkeligheten. Forventningene vil være dannet på bakgrunn av tidligere funn og teorier (Jacobsen, 2015).

## **3.3 Valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign**

Dette delkapittelet tar for seg hvilken metodisk tilnærming som er anvendt for å besvare problemstillingen. Avslutningsvis vil forskningsetiske prinsipper belyses. Den metodiske tilnærmingen til oppgaven vil være avhengig av hvilken problemstilling og type informasjon det er ønskelig å innsamle (Jacobsen, 2015).

Problemstillingen for oppgaven er som presentert "*Hvordan kan en eiendomsutvikler håndtere konflikter med ulike interessenter ved en et fortettingsprosjekt på en mer effektiv måte?*".

Problemstillingen baserer seg i stor grad på tidligere erfaringer fra mennesker. Det er dermed ønskelig å innhente informasjon fra to ulike segmenter; eiendomsutviklere og representanter som skal hensynta de offentlige interesser. Segmentet interessenter har blitt ekskludert da det er forventet store variasjoner innad i dette segmentet, noe som vil kunne føre til en underbyggelse av andre funn. Det er tatt utgangspunkt i eiendomsutviklere som en homogen gruppe. Derimot vil et byggeprosjekt bestandig være å anse for å være unikt, da problemstillingene er knyttet opp til det gitte areal. Dermed er det grunn til å tro at kvantitativ metode ville kunne føre til misledende resultater.

Dermed vil det være nødvendig å innhente informasjonen ved bruk av kvalitativ metode. Dette for å avdekke erfaring og praksis hos et utvalg av aktører. Fokuset vil dermed være å få frem variasjon og mangfold i erfaringer og opplevelser (Jacobsen, 2015). Ved anvendelse av kvalitativ metode vil man kunne oppnå en helhetlig forståelse og opparbeide seg detaljert informasjon om få enheter (Jacobsen, 2015). Forskningen til denne oppgaven vil basere seg på dybdeintervjuer, herunder eiendomsutviklere og en representant fra offentlige interesser. Dette blir gjennomført i etterkant av en litteraturstudie om temaet, samt dokumentanalyse som er knyttet til de ulike casene som blir undersøkt. Dette som et tiltak for å kunne ha den nødvendige forhåndskunnskapen om de ulike prosjektene.

Med utgangspunkt i den teoretiske beskrivelsen av metoden ble det besluttet at forstudiet ville basere seg på et eksplorativt forskningsdesign. Siden interessenthåndteringen i byggeprosjekter ikke kan homogeniseres er det valgt å ha et deskriptivt forskningsdesign for den videre prosessen. Ved å benytte deskriptivt design vil man kunne identifisere sammenhengen mellom den faktiske interessenthåndteringen og hvordan dette har påvirket prosjektet. Dette betyr at det vil kunne bli identifisert eventuelle samvariasjoner, men det vil derimot ikke kunne være mulig å stadfeste direkte sammenhenger, da det er knyttet for stor usikkerhet opp mot dette og datagrunnlaget er ikke stort nok.

For undersøkelsene er det lagt kvalitativ forskningsmetode med en deduktiv tilnærming til grunn. Dette vil tillate å utforske problemstillingen, og samtidig komme frem til en forklarende teori om hvordan en eiendomsutvikler kan ha en smidig prosess ved få forsinkelser som er knyttet til innsigelser og interessentkonflikter ved et prosjekt. Det var ønskelig å undersøke eiendomsutviklers håndtering av interessenter, og ikke minst identifisere forskjeller innad i dette segmentet.

### 3.3.1 Litteraturstudie

Litteraturstudie som metode blir anvendt for å finne frem til den allerede foreliggende forskningen som finnes på området, og hvilke metoder som er benyttet. Litteraturgjennomgang kan være utgangspunktet for en empirisk undersøkelse, det kan også være gjennomgangen i seg selv som er målet. Ofte vil et forskningsprosjekt starte med en litteraturgjennomgang (Johannessen et al., 2016).

Litteraturstudie ble valgt å gjennomføres i forkant av informasjonsinnhenting, dette for å sikre at forskeren besatte den nødvendige og nyeste kunnskapen innenfor fagfeltet. På den måten vil man være bedre forberedt til intervjuer, det er naturlig å tro at

informasjonsinnhentingen ble dermed mer effektiv og presis som en følge av det valget. I forbindelse med litteraturstudiet ble det også undersøkt om det var gjennomført tidligere lignende undersøkelser, og identifisert eventuelle fallgruver ved disse. Dette som et grep for å effektivisere videre arbeid, ved å ikke gjøre lignende feilgrep.

### **Søkestrategi og -teknikk**

For å finne relevante kilder vil det være nødvendig med en god og strukturert søkestrategi. I tidlig fase ble det søkt med bredt spekter på leting etter nyttig og relevant litteratur. Senere i prosessen ble søkene mer og mer tilspisset da endelig problemstilling ble bestemt. Det finnes mye litteratur innenfor de gitte temaene. Det ble dermed nødvendig å ha en tydelig strategi på å håndtere dette.

Mye av den anvendte litteraturen har vært tilgjengelig i digitalt format, men det er også blitt benyttet litteratur fra biblioteket. Anbefalt litteratur fra forelesere og pensum fra tidligere studier har også blitt anvendt. Søkeord som ble benyttet til å starte med var:

- Interessenthåndtering
- Stakeholders management
- Interessentanalyser
- Stakeholders analysis
- Prosjektledelse
- Project management
- Eiendomsutvikling
- Real estate development

### **Databaser**

I søken etter relevant litteratur er det blitt benyttet Oria.no og Google scholar. Oria er NTNU Universitetsbibliotekets søketjeneste, her har man tilgang til bibliotekets trykte og digitale samling av bøker, artikler, tidsskrifter og tidligere masteroppgaver. Google scholar gir tilgang til en bred samling av både nasjonale og internasjonale bøker og forskningsartikler. Tidligere oppgaver er brukt for inspirasjon, anvendt litteratur til disse har delvis blitt gjennomgått

### **Kildekritikk**

Digitale litteratursøk er veldig effektivt sammenlignet med tradisjonelle manuelle søk. Digitale søk gir store mengder litteratur på kort tid. Uansett søkemetode vil det være viktig å være bevisst på relevansen og kvaliteten til litteraturen. Kildene har blitt vurdert etter TONE-prinsippet i denne oppgaven. TONE er forkortet, og står for Troverdighet,

Objektivitet, Nøyaktighet og Egnethet (NTNU, 2017). Ved å anvende dette prinsippet, bruke anerkjente søkemotorer og bruk av primærkilder antas det at det er opprettholdt god kvalitet i forskningen.

### 3.3.2 Dokumentstudier

Dokumentstudie er en forskningsmetode som er å anse som en "ikke-påtrengende metode", da det involverer få parter, og i liten grad forut for de som eventuelt må fremskaffe dokumentene (Tjora, 2017). Dokumentene som blir anvendt vil sjeldent ha forskning som formål. Gjennom de nødvendige analyser av dokumenter kan man opparbeide seg informasjon som er nedtegnet for gitte tidspunkter, disse kan ha ulike formål og gjenspeiler tingens tilstand (Tjora, 2017). Dokumentstudie har blitt gjennomført som en kilde for bakgrunnsdata. Ved å undersøke slike dokumenter som er nedtegnet på gitte tidspunkt, for ulike formål og som gjenspeiler tingenes tilstand vil det gi et innblikk (Tjora, 2017). Det vil være viktig å gjøre vurderinger og være bevisst på konteksten til dokumentet sett i lys av hvem som er avsender, mottaker og dokumentets hensikt.

saksdokumenter knyttet til byggesaker, som igjen er knyttet til de respektive casene har blitt undersøkt. Hovedfokuset har vært å undersøkt de innkomne innspill, innsigelser og merknadene til prosjektene. Dette for å unngå å opparbeide seg for mye empiri.

### 3.3.3 Intervju

Kvalitative intervjuer er den mest brukte metoden for å samle inn data i forbindelse med et masterstudium. Intervju som metode er fleksibel og har et bredt spekter der det kan anvendes. Her kan man få detaljerte og utfyllende beskrivelser av forskningstemaet. Målsetningen ved intervju vil ofte være å forstå eller få noe beskrevet. Ofte vil gjennomførelsen oppleves snarere som en dialog fremfor rene spørsmål og svar (Johannesen et al., 2016). Ved intervju vil intervjuobjektet kunne fritt uttrykke sine meninger, dette vil være vanskelig å oppnå ved bruk av for eksempel spørreskjema (Johannesen et al., 2016).

Kvalitative intervjuer kan utformes på flere ulike måter. Graden av strukturen på intervjuet kan variere. Det tas utgangspunkt i å gjennomføre intervjuer som er delvis strukturerte. Ved valgt gjennomførelse blir det benyttet en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Denne skal nødvendigvis ikke følges slavisk, men det vil være viktig at alle punktene blir gjennomgått i løpet av intervjuet (Holme og Solvang, 1996).



Det har vært en betydelig økning av bruk av dybdeintervju i forbindelse med samfunnsforskning. Det gir grunn til å være oppmerksom. Da det kan være andre datagenereringmetoder som vil kunne være mer relevante. Ved bruk av intervju for å innhente data vil forskeren selv ha stor kontroll på framdrift, datamengde og innhold, dermed gjør det til en effektiv metode. Grunnet dette bør det stilles spørsmål om det er andre tilnærminger som vil gi mer relevante svar til forskningsspørsmålene (Tjora, 2017).

### **Utvalg av informanter**

For å sikre at nødvendig data blir innsamlet, ble det innledningsvis i prosessen gjort en strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al., 2016). Den største begrensingen til utvelgelsen av informanter er tidsrammen for oppgaven. For at det skulle være gjennomførbart ble det viktig at man ikke hadde for mange informanter, da empirien ville vært vanskelig å håndtere. Likedan er dette en balansegang da det vil være nødvendig å ha nok informanter til å opparbeide seg nok empiri.

### **Strategisk utvelgelse av informanter**

Utvelgelsen av informanter til en undersøkelse er en sentral del av samfunnsforskningen (Johannessen et al., 2016). I følge Tjora (2017) er en av de store utfordringene ved forskning hvordan å begrense det empiriske arbeidet. Videre forklarer han at det er to grunnleggende strategier for å avgrense et prosjekt:

- Enten bruke en eller flere caser
- Plukke ut eller invitere deltakere til en undersøkelse basert på spesielle kriterier (kriterieutvalg).

Som Tjora (2017) poengterer må det tas en beslutning om hvilken strategi på bakgrunn av problemstillingen. For at forskningen skal ha en så høy validitet som ønskelig ble det gjennomført flere intervjuer med ulike aktører som representerer eiendomsutviklere. Det ble også gjennomført intervju ved en part som har erfaring fra det offentlige ståsted. Dette som et grep for å forsterke reliabiliteten til informasjon ved å skape et større sammenligningsgrunnlag.

### **Kriterier ved valg av informanter**

Det vil være viktig at informantene utfyller ulike kriterier, dette for å sikre seg relevans til oppgaven (Johannessen et al., 2016). Ved bruk av kvalitative intervjuer er det vesentlig å velge noen som vil kunne uttrykke seg reflektert over det aktuelle temaet (Tjora, 2017). Det var viktig for oppgaven at det ble gjort vurderinger som ville sikre tilstrekkelig data

for videre undersøkelser. For at oppgavens resultat skulle få et bredt perspektiv ble det gjort følgende vurderinger:

Eiendomsutviklere-

1. Jobber i et eiendomsutviklingselskap som er å anse for å være en stor-mellomstor bedrift.
2. Lokalisert i Trondheim eller omegn

Case-

1. Fortettingsprosjekt
2. Lokalisert i Trondheim
3. Varierende grad av konfliktnivå/innsigelser til prosjektet.
4. Ulike eiendomsutviklere

Det ble bare gjort undersøkelser på case i Trondheim, begrunnelsen for dette er å ha lik overordnet politikk angående fortetting. Dette ble gjort som et tiltak for at utgangspunkt for de ulike casene skulle være mest mulig lik.

### **Rekruttering av informanter til dybdeintervju**

Rekrutteringen skjedde med utgangspunkt i de nevnte kriteriene. Informantene ble invitert til deltakelse etter at prosjektene hadde blitt undersøkt i kommunens arkiver. Dette dannet et inntrykk av konfliktnivået til det aktuelle prosjektet. Enkelte av prosjektene ble interessante for videre undersøkelser basert på mediaomtale. Det var tiltenkt å undersøke opptil 4 ulike byggeprosjekter, med tilhørende 2-3 informanter per case. To av disse casene som var avtalt valgte å trekke seg som informant, dette som en konsekvens av COVID-19-epidemien. På bakgrunn av epidemien ble det også en reduksjon av antall informanter fra et offentlig ståsted. Det ble dermed besluttet å redusere dette til en informant. Selv om det hadde vært ønskelig med flere synspunkter fra et offentlig ståsted er det ikke grunn til å tro at det vil være avgjørende for oppgaven. Da det offentlige har tydelige retningslinjer på rolleforståelse, myndighetsutøvelse og saksbehandling.

### **Intervjuguide**

I tidlig stadiet ble det gjort vurderinger i hvilken grad intervjuene skulle være strukturert. I følge Johannessen et al. (2016) skilles det mellom ustrukturert, semistrukturert og strukturert. Etter vurderinger ble det besluttet at denne oppgaven skulle basere seg på en semistrukturert form. Dette for å påse at samme informasjon blir hentet inn hos de ulike

informantene, noe som igjen gir et sammenligningsgrunnlag. Intervjuene kan og anses for å ha vært åpne, da det ikke er blitt presentert svaralternativer til informantene (Halvorsen, 2002). Dette har ført til at informantene også har kunne kommet med digresjoner, enkelte av disse har blitt fulgt opp da de var av interesse.

### **Gjennomførelse av dybdeintervjuene**

Det ble gjennomført til sammen 4 dybdeintervjuer, herunder 3 eiendomsutviklere, og en informant med erfaring fra Byplankontoret som redegjorde for de offentlige interesser og synspunkter i fortettingsprosjekter. I forkant av intervjuet ble det sendt ut intervjuguide til samtlige informanter. Ved å sende ut intervjuguide på forhånd får man forhåpentligvis mer forberedte og reflekterte svar.

### **Sikring av data**

Under intervjusituasjonene har det med tillatelse fra informantene tatt lydopptak på telefon. Det ble laget sammendrag fra alle intervjuene etter gjennomførelsen. I etterkant av intervjuet ble det også gjort notater, det være seg informasjon som lydopptak ikke registrerer, det være seg en sinnsstemning, gestikulering med mer. Lydopptakene blir slettet ved ferdigstilling av oppgaven.

### **Anonymitet**

Etter vurdering ble det konkludert med at det ville gi lite, om noe merverdi til oppgaven ved at informasjon om ulike prosjekter og personer var identifiserbare. Dermed ble det besluttet å anonymisere opplysningene.

Noen informanter ønsker å være anonyme, det kan dermed være viktig å vise litt diskresjon overfor informanter. Hvis det ikke gjøres vurderinger opp mot dette kan det medføre til at potensielle informanter ikke ønsker å eksponere seg og være en del av undersøkelsen. Begreper som "avidentifisere" og "anonyme opplysninger" blir ofte brukt for å anonymisere informanter og/eller opplysninger (Halvorsen, 2002).

Underveis i datainnsamlingen ble informasjonen behandlet på en slik måte at det ikke var mulig å identifisere enkeltpersoner. Dette betyr at lydopptakene som er tatt av informantene ble slettet etter at sammendragene var skrevet. Navn og kjennetegn av informantene er blitt utelatt fra oppgaven. Dermed er betegnelsen for de ulike informantene blitt til uadresserte betegnelser som "Eiendomsutvikler 1" og "Eiendomsutvikler 2" i oppgaven. Det ble også undersøkt om hvorvidt oppgaven var meldepliktig til norsk senter for forskningsdata (NSD), det ble ikke avdekket krav for meldeplikt hos NSD som følge av personopplysningene.

## Inndeling av data

Ved gjennomføring av kvalitativ forskningsopplegg kan det være utfordrende å trekke ut konkrete data ut av den store informasjonsmengden som ofte er ustrukturert eller semistrukturert. Derfor vil det være fordelaktig å lage et rammeverk for å formidle innholdet på en forståelig måte (Johannessen et al., 2016). Det er tenkt å bruke åpen koding også kalt første-syklus koding. Her tar man utgangspunkt i data, data som ligner og/eller omhandler hverandre blir kategorisert hverandre. Fordelen vil være at senere i analysen kan man forholde seg til kategorier og ikke hele datamassen som ett (Jacobsen, 2015).

### 3.3.4 Casestudie

Som Tjora (2017) poengterer må det tas en beslutning om valg av strategi på bakgrunn av problemstillingen. Casestudie vil kunne knytte informantenes erfaringer og opplevelser til konkrete hendelser, valg. Casestudie blir benyttet for å generere kunnskap om selve caset. Grunnet byggeprosjekter kompleksitet og variasjoner fra prosjekt til prosjekt vil det være vanskelig å homogenisere funnene. På bakgrunn av dette ble det besluttet at oppgaven skulle være et casestudie

Det er enkelte elementer som må være tilstede for å kunne definere noe som et case. I følge Jacobsen (2015) må det være avgrensning i både rom og tid. Det vil være viktig å definere enheten som utgjør caset. Det kan være absolutte enheter som ofte er enkeltindivider, men det kan også være på et høyere nivå, ved at man undersøker en gruppe/organisasjon som helhet (Jacobsen, 2015). Avgrensningen i tid, må enten forhåndsbestemmes eller så kan man se på hele levetiden til noe, for eksempel et prosjekt.

Det er også forskjeller innenfor omfanget til casestudier, man kan velge å se på enkeltcase-studie eller velge et undersøkelsesopplegg der man studerer to eller flere case (Jacobsen, 2015). Ved å studere flere ulike case vil det være enklere å generalisere funnene, ved at det ikke vil være tilfelle for det enkelte case.

Valg av ulike case kan bli basert på kausalitet. Forskeren vil ofte ha en hypotese og tanker rundt årsakssammenheng. Ved å ha en hypotese om årsakssammenhengen til et case kan denne legges til grunn ved valg av andre case. På denne måten flyttes fokuset fra beskrivelse og forståelse av det enkelte case over til mer teoretisk fenomener eller variabler (Jacobsen, 2015).

De anvendte casene som har blitt undersøkt er valgt på bakgrunn av grad av komplikasjoner knyttet til prosjektene. Ene prosjektet er valgt på grunn av sin smidige prosess, med få komplikasjoner til interessenter. Det andre prosjektet har opplevd noen interessentkonflikter, men ikke noe utenom det som er å regne med som "vanlig" ved et fortettingsprosjekt. Det siste caset er et prosjekt som har opplevd flere interessekonflikter med ulike interessenter som har vanskeliggjort prosjektet betydelig. Casene er diversifisert på denne måten da det er ønskelig å sammenligne håndteringen av interessenter og metodebruken, samt resultatet av dette til de ulike casene.

Et byggeprosjekt vil bestandig være å anse for å være unikt, da problemstillingene er knyttet opp til det gitte areal. Et slikt poeng argumenterer for å undersøke et større antall prosjekter/caser. Som utgangspunkt var det tenkt å undersøke opptil fem ulike caser. Grunnet i endring i situasjonen til informantene som følge av utbruddet av viruset COVID-19 kombinert med begrensningen av tid for ferdigstillelse av oppgaven ble gjennomførelsen av dette vanskeliggjort og antallet ble redusert til tre.

## 3.5 Kvalitet og etikk

De undersøkelser som blir gjennomført skal forsøke å minimere vanskeligheter som er knyttet opp til gyldigheten (validitet) og påliteligheten (reliabilitet) (Jacobsen, 2015).

### 3.5.1 Validitet og reliabilitet

#### **Validitet**

Validitet omhandler informasjonens relevans og gyldighet. Kvalitative undersøkelser er kun så gode som den dataen man klarer å samle tidlig i prosessen. Det være seg uansett hvor dataen har sin opprinnelse, gyldigheten vil ha en sterk tilknytning til disse kildene (Jacobsen, 2015).

For å forsikre meg om at informasjonen som er blitt gjengitt i oppgaven oppfyller kravene til validitet er det blitt gjort følgende:

- Fra tidlig stadiet er det blitt gjort en grundig jobb og drøfting rundt hvilke type caser man ønsker å undersøke. Deretter er det gjort vurderinger om hvem man ønsker å intervju, og hvilken rolle disse besitter. Gjennom samtaler med representanter fra bransje og offentlige planprosesser anses det å være dekkende for flere synspunkter. Dermed vil synspunktene fra de ulike rollene om samme sak og gyldigheten forsterkes.

- Spørsmålene som er blitt stilt i intervjuene er nøye utarbeidet på forhånd. De er formulert på en slik måte at man i størst mulig grad klarer å fange opp og belyse de problemstillingene knyttet til spørsmålene. Det var på forhånd tenkt ut hva de enkelte deltakerne ville svare til de ulike spørsmålene. Hvis svarene var misvisende eller spørsmålet var misforstått av informanten ble det supplert med oppfølgingsspørsmål.

### **Reliabilitet**

Det må også stilles spørsmål ved selve undersøkelsene som er gjennomført, og dermed resultatet. Det må gjøres vurderinger opp mot undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen. De som undersøkes vil bli påvirket av undersøkeren til en viss grad, undersøkeren vil også være påvirket av de relasjoner som oppstår under datainnsamlingen (Jacobsen, 2015). Dette vil påvirke om gjennomførelsen kan anses for å være pålitelig og om det kan etterprøves.

For å påse at man opparbeider seg reliabel informasjon og er bevisst på eventuelle feilkilder er det tatt følgende grep:

- Informasjonen man opparbeider seg gjennom intervjuer vil ikke være til nytte dersom dette er feiltolket eller tatt ut av kontekst. Det er derfor gjort notater og lydopptak under informasjonsinnhenting for å unngå akkurat dette.
- I en intervjusituasjon med erfarne aktører og parter har det vært viktig å ta kontroll over situasjonen. I mange tilfeller er det kommet med interessante digresjoner, her har det vært viktig å ha en viss forventning på forhånd for hva som er ønskelig å følge og hva man ikke skal bruke tid på. Det har også vært nødvendig å styre intervjusituasjonen slik at det er blitt tilegnet tilnærmet lik tid til de ulike forskningsspørsmålene.

### **3.5.2 Forskningsetikk**

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser vil ha konsekvenser og påvirke de som blir undersøkt, men også samfunnet. Dette forplikter forskeren til å gjøre vurderinger på forhånd hvordan forskningen kan påvirke de det forskes på, og hvordan forskningen vil påvirke i form av hvordan den oppfattes og brukes (Jacobsen, 2015).

Etiske vurderinger må gjøres så langt det lar seg gjøre i forkant av undersøkelser, det må også gjøres løpende vurderinger mens undersøkelsen pågår ut ifra etiske prinsipper (Jacobsen, 2015). Den endelige vurderingen må derimot bli gjort i etterkant.

## 4. Resultat

Det er blitt gjennomført intervjuer med totalt fem informanter. Disse representerte mellomstore og store kommersielle eiendomsutviklere. Det ene intervjuet ble gjennomført på bakgrunn av vedkommendes erfaring fra offentlig sektor og hos en privat eiendomsutvikler. Dermed redegjorde denne informanten for offentlige synspunkter ved fortettingsprosjekter så vel som fra et eiendomsutviklerperspektiv. Det ble ikke tatt utgangspunkt i et case i dette tilfellet. Aktørene som var delaktig i undersøkelsen har prosjekter blant annet lokalt i Trondheim. Svarene som er gjengitt vil være todelt, og vil reflektere virksomhetens praksis, men også personlige erfaringer informantene har gjort seg. Samtlige informanter fremstår som svært erfarne og vil være i god stand til å reflektere over roller og interesser. Etter vurdering om hvorvidt det ville gi oppgaven en merverdi ved å ha identifiserbare caser, aktører og informanter ble det besluttet å anonymisere denne informasjonen. Dette fordi informantene trolig blir mer frittalende ved anonymisering. Det vil bli gitt en kort anonymisert introduksjon av eiendomsutviklerens organisasjon, samt stillingstittel til informanten.

Resultatene i dette kapittelet blir presentert etter strukturen fra intervjuguiden. Spørsmålene har en tydelig tilhørighet til de ulike forskningsspørsmålene. Likevel har enkelte av svarene fra noen av informantene blitt tydet todelt, da det blir indirekte svart relevant for et annet spørsmål.

### 4.1 Informantene og utvalgte boligprosjekter

#### 4.1.1 Bakgrunn for valg av caser

Det er tatt utgangspunkt i byggeprosjekter som de ulike informantene har hatt en tilknytning til. Utvelgelsen skjedde først på bakgrunn av prosjektets størrelse og hvilket "konfliktnivå" det har opplevd. Videre ble det vurdert om aktøren var i tråd med ønskede preferanser. Prosjektene og aktørene er varierende i størrelse.

Tabellen under viser en oversikt over de ulike casene:



Fortettingsprosjekt	Beliggenhet	Størrelse	Konfliktnivå	Ferdigstilt
Prosjekt 1	Trondheim	Stort	Lavt	Nei
Prosjekt 2	Trondheim	Mellomstort	Middels	Ja
Prosjekt 3	Trondheim	Mellomstort	Høyt	Nei

Tabell 3: Oversikt av caser

#### 4.1.2 Dybdeintervju med informanter

For å gjennomføre datainnsamlingen ble det gjennomført totalt fire dybdeintervjuer. tre av disse intervjuene var med informanter som svarte på bakgrunn av deres stilling og erfaring innen eiendomsutvikling. Med unntak av det ene dybdeintervjuet hvor det var to informanter til stede, ble intervjuene gjennomført en til en.

Den fjerde informanten ble kontaktet for å få belyst det offentlige synspunkter knyttet til temaet. Vedkommende hadde lang erfaring hos kommunen. Informanten hadde også flere års erfaring fra en privat aktør som driver med eiendomsutvikling. Dermed ble svarene til tider todelt, og begge synspunkt av spørsmålet ble besvart.

Informant(er)	Informantens stilling	Dato for intervju
Eiendomsutvikler 1	Utviklingssjef	03.03.2020
Eiendomsutvikler 2	Sivilarkitekt	12.03.2020
Eiendomsutvikler 3	Daglig leder og Sivilarkitekt	31.03.2020
Offentlig saksarbeider/ Eiendomsutvikler 4	Prosjektutvikler	14.04.2020

Tabell 4: Oversikt av informanter

#### 4.1.3 Presentasjon av informantene

##### Eiendomsutvikler 1

Eiendomsutvikler 1 er en stor eiendomsaktør som har en sterk forankring i regionen. Aktøren jobber innenfor utvikling av både boliger og næring, samt forvaltning av næringsareal. Informanten som ble intervjuet var ansatt med stillingstittel "utviklingssjef". Caset som er blitt undersøkt er et utviklingsprosjekt av større art. Prosjektet har opplevd et lavt konfliktnivå. Gitt størrelsen på prosjektet er dette å anse for noe uvanlig, informanten har også et godt renommé i fagmiljøet angående interessenthåndtering.

## **Eiendomsutvikler 2**

Eiendomsutvikler 2 er en innleid konsulent som har vært ansvarlig for prosjektet på vegne av byggherre. Aktøren har bred kompetanse, som innebærer at de tar på seg oppdrag innenfor bygg, samferdselsanlegg, landskapsarkitektur, planlegging, konsekvensutredning og formingsveiledere. De er også kompetente innenfor alle faser, fra ide- og skissefase til overlevering av bygg. Informanten som ble intervjuet hadde stillingen "sivilarkitekt" i organisasjonen. Caset som var tema under intervjuet er å regne som et mellomstort prosjekt. Prosjektet var todelt, med både nærings- og boligbebyggelse. Prosjektet karakteriseres som vellykket, da det var få innsigelser og merknader. De interessekonfliktene de hadde opplevd ble løst på en effektiv måte.

## **Eiendomsutvikler 3**

Eiendomsutvikler 3 er en del av et konsern. Konsernet som helhet kan en totalleverandør for boligprosjekter. Dette betyr at de har kompetanse innenfor tomteervervelse, reguleringsprosess, arkitektur og prosjektering. Aktøren jobber og har erfaring med små til mellomstore prosjekter. Under dette intervjuet stilte aktøren med to informanter, med stillingstitlene "daglig leder" og "sivilarkitekt". Caset som var samtaleemne under intervjuet er å regne som et mellomstort prosjekt. Aktøren har opplevd dette prosjektet som problematisk og det har vært atskillig mer tidkrevende enn hva som var forventet. Forsinkelsene er i stor grad et resultat av offentlige interesser til prosjektet.

## **Offentlig saksarbeider/Eiendomsutvikler 4**

Informanten jobber hos et privat eiendomsutviklingsfirma, med nåværende stillingstittel "prosjektutvikler, bolig". Vedkommende er utvalgt til å være informant på bakgrunn av sin lange erfaring innenfor saksbehandling hos Trondheim kommune. Informanten ble bedt om å svare på spørsmålene sett i lys av et offentlig ståsted og offentlige interesser. Siden informanten har erfaring fra både et offentlig ståsted, men også fra en privat eiendomsutviklers ståsted, vil informanten kunne se problemstillingene fra to perspektiver.

## 4.2 Konflikter med naboer

Spørsmål i forbindelse med forskningsspørsmål nummer 1: *Hvorfor oppstår det konflikter med naboer i fortettingsprosjekt?*

### 4.2.1 Interessent som begrep og betydningen av de for eiendomsutvikleren

#### **Eiendomsutvikler 1**

Informanten forklarer at begrepet interessent brukes ikke i det daglige innad i organisasjonen. Når vedkommende vil definere begrepet blir det sagt følgende "Alle som blir påvirket av prosjektet, ofte vil dette være naboer. Det kan være en direkte interesse i eiendommen, men og en indirekte interesse". Informanten påpeker også at mulighetene for hvem som kan være en interessent er uendelige, noe som gjør dette til et vanskelig tema.

Informanten forklarte at de tok de ulike interessenter i alle prosjekter på alvor. Delvis for at disse kan utgjøre en potensiell risiko for prosjektet, med forsinkelser i prosessene eller i verste tilfellet forårsake at et prosjekt ikke kan bli realisert. Den andre motivasjonen aktøren har ved å ta innspill, innsigelser og merknader på alvor er for å bli oppfattet som en seriøs og redelig aktør. Eiendomsutviklere har et noe kynisk rykte på seg. Informanten sier det er dermed ekstra viktig å være dette bevisst, som et virkemiddel for å opprettholde aktørens renommé.

#### **Eiendomsutvikler 2**

Informanten vil beskrive en interessent som en person eller en form for organisasjon som har en interesse i det gitte arealet, det være seg direkte eller indirekte. Veldig ofte vil dette være de som er i umiddelbar nærhet til prosjektene, det være seg naboene og/eller brukere. Informanten påpeker også at det vil være mange interessenter internt i et prosjekt også. Eksempelvis rådgivere. En brannrådgiver har veiledere og standarder å følge, disse vil ha rom for tolkning. Dette kan kunne utgjøre en ekstra kostnad for et prosjekt, dersom rådgiver har en fortolkning av regelverket som tilsier at prosjektet må gjøre endringer.

Betydningen av disse interessentene er todelt blir jeg fortalt. Interessenter som blir påvirket som et direkte resultat av prosjektet, denne gruppen krever oppfølging i stor grad. Dette vil i veldig mange tilfeller være en ukyndig og ikke profesjonell part. Den andre parten er de profesjonelle partene som har en form for egeninteresse i prosjektet. Disse

kan være både en ressurs og vanskeliggjøre et prosjekt forteller informanten. For eksempel hvis en brannrådgiver sin tolkning av regelverket er noenlunde lik med de forventningene til prosjektorganisasjonen vil en slik aktør være å anse som en ressurs. Skulle situasjon derimot være stikk motsatt vil denne aktøren vanskeliggjøre prosjektet.

### **Eiendomsutvikler 3**

Jeg blir fortalt at en interessent for aktøren vil kunne være hvem som helst, alle som blir påvirket av en endring på det gitte området vil anses for å være en interessent. Typisk vil det være nærmeste naboer av eiendommen, ulike brukergrupper og ulike offentlige etater/organisasjoner. De forteller meg at de ulike interessent-typene vil også ha ulik betydning for aktøren. De presiserer at alle de ulike interessene er viktige hver for seg. Men forskjellen blir i hvordan disse håndteres og i hvilken grad de hensyntas. Krav fra en offentlig sektor vil selvfølgelig måtte etterleves. En merknad fra en privatperson som er nabo vil det være større rom for diskusjon om hvorvidt denne skal hensyntas.

### **Offentlig saksarbeider/Eiendomsutvikler 4**

Informanten opplever begrepet interessent som noe vanskelig å definere da det er et så omfattende begrep. Informanten sier følgende om begrepet interessent, "Først og fremst de som enten ligger i tilknytning til prosjektet, eller har en viss bruk av området. Interessent er alle som blir berørt av prosjektet, noe som tilsvarer at hvem som helst kan være en interessent".

Fra informantens erfaringer vil det i alle prosjekter være de som er i umiddelbar nærhet til prosjektet anses for å være interessenter. Videre må det gjøres vurderinger og analyser for å identifisere "de andre".

#### **4.2.2 Anses interessenter for å utgjøre en potensiell risiko for prosjektet**

Med ordbruken *potensiell* er det tiltenkt interessenter som kan komme med innsigelser, merknader og innspill, som igjen vil kunne påvirke prosjektet.

### **Eiendomsutvikler 1**

Informanten opplever ordbruken risiko som noe sterk. Det påpekes at det er naturlig at det vil være ulike interesser knyttet opp mot en tomt og et prosjekt. Videre blir jeg fortalt i mange tilfeller fører innspillene til en tilpasning fra aktørens side. Ofte vil disse tilpasningene gi prosjektet en merverdi, da det er ansett for å være en bedre løsning sier informanten.

## **Eiendomsutvikler 2**

Informanten forteller at enkelte interessenter utgjør en potensiell risiko for prosjekt. Videre segmenterer han denne gruppen til to ulike grupper. De som er tilbøyelige og de som er statiske. Med dette mener informanten at de tilbøyelige vil man kunne håndtere og gradvis opparbeide seg aksept for prosjektet. Statiske interesser vil det derimot være tilnærmet umulig å få aksept hos. Dette vil typisk være noen som er mot prosjektet som helhet.

Avslutningsvis forteller informanten om et tredje segment av interessenter, politikere. Når et planforslag er oppe til høring i kommunen hender det at det kommer et "benkeforslag". Dette vil være tillegg eller forslag til det allerede foreslåtte planforslaget som blir tatt opp under selve debatten. Informanten sier at det kan være seg at disse benkeforslagene ofte fører til unødvendige forsinkelser. Informanten har inntrykk av at noen av disse benkeforslagene kommer som rene innfall. Likevel må disse fullt ut redegjøres for.

## **Eiendomsutvikler 3**

Med det aktuelle caset i minnet blir dette et noe banalt spørsmål, de anser interessenter som en potensiell risiko. De påpeker også at offentlige interesser oppleves om noen av de mest uforutsigbare risikoene ved prosjekter. De opplever at innad i offentlige interesser er det ofte en intern uenighet. Noe som resulterer i at man blir en kasteball mellom ulike saksbehandlere, bestemmelser og avgjørelser kan bli trukket tilbake. Dette skaper en situasjon som aktøren opplever som ekstremt vanskelig å håndtere og dermed også utgjør en betydelig risiko. Informantene forteller meg at de opplever ikke profesjonelle interesser, for eksempel naboer å forholde seg til er enklere. De gir tydelige signaler på hva de synes om prosjektet, og/eller hva de ønsker å oppnå med situasjonen. Uansett hvor rimelig/urimelig dette måtte være, vil det være enklere å forholde seg til tydelige krav blir fortalt av informantene.

## **Offentlig saksarbeider/Eiendomsutvikler 4**

Kommunen skal være og operere som et tjenesteorgan for befolkningen. Fra et offentlig ståsted vil interessenter dermed ikke være å anse som en risiko. Men heller som del av en offentlig debatt. Dette anses for å være et sunnhetstegn i demokratiet hvor man har åpne diskusjoner om hvorvidt hva som er den mest samfunnsnyttige bruken av et gitt område.

Fra et eiendomsutviklers perspektiv sier informanten at interesser kan være en risiko i form av den påvirkningskraften enkelte interessenter har. De bekymrer seg ikke for at interessenter kan forsinke prosjektet, dette vil i så fall være nødvendige prosesser.

Risikoen ligger i hvorvidt en interessent vil kunne påvirke bruken og utnyttelsen av området. Dette vil kunne bety at sluttproduktet ikke samsvarer med de forventningene eiendomsutvikleren hadde til å begynne med. Noe som igjen vil kunne bety at avkastningen samsvarer ikke med investeringen.

#### 4.2.3 Identifisering av interessenter og bruk av formelle verktøy/metoder

##### **Eiendomsutvikler 1**

Informanten sier det blir i liten grad brukt formelle verktøy/metoder for interessenthåndtering. Det som tilnærmet kan bli ansett for å være verktøy/metode i identifiseringen er de kravene som følger av postlisten til kommunen. Informanten forteller at i veldig mange prosjekter blir interessenter identifisert i praksis gjennom diskusjoner innad i organisasjonen samt med magefølelsen som vil kunne sies å være basert på tidligere erfaringer.

Videre presiserer informanten at det vil være stor variasjon angående tidsbruk og ressurser til interessenthåndtering i de ulike prosjektene. Aktøren tilpasser dette opp mot størrelse og kompleksiteten til prosjektene. Dette vil variere alt fra å overholde kravene til plan- og bygningsloven, og til å identifisere eventuelle interessenter gjennom vurderinger som er erfaringsbaserte. I tilfeller som er større og/eller mer komplekse vil det bli gjort et mer nøysomt arbeid knyttet til identifisering av interessenter. I enkelte tilfeller der det er snakk om særs store prosjekter har aktøren benyttet seg av konsulenter for å kartlegge interessenter for de.

##### **Eiendomsutvikler 2**

Informanten forteller at de bruker ingen formelle verktøy/metoder i deres interesenthåndtering. Fra informantens erfaring som konsulent blir jeg fortalt at enkelte av deres klienter ønsker å gjennomføre formøter i nabolaget som en måte på å identifisere interessenter på. Dette vil da være i tidlig stadiet av prosjektet. I disse tilfellene er det i like stor grad ønskelig å identifisere potensielle kjøpere så vel som interessekonflikter sier informanten.

##### **Eiendomsutvikler 3**

De forteller de bruker ingen slike verktøy i deres prosesser. De følger naturligvis postlistene, og så blir det identifisert instinktivt innad hos aktøren. Som de forteller meg har de innsett at det ville vært nyttig å implementert en form for arbeidsmetodikk og/eller verktøy for å kunne identifisere disse.

#### **Offentlig saksarbeider/Eiendomsutvikler 4**

Spørsmålet blir irrelevant sett fra et offentlig perspektiv.

Derimot forteller informanten at de ikke baserer seg på formelle verktøy eller metoder. De baserer seg på erfaringen som er innad i prosjektorganisasjonen.

#### **4.2.4 Kunne innspill, innsigelser, merknader vært unngått**

##### **Eiendomsutvikler 1**

Informanten sier at de opplever ikke deres prosjekter som noe utsatt for innsigelser eller merknader utenom det som er å forvente. Videre sier informanten at det vil være tilnærmet en umulig oppgave å kunne kartlegge alle interessenter som er i tilknytning til et gitt areal. Det å forsøke å tilnærme seg et perfekt resultat, der det ikke oppstår noen innsigelser, merknader eller konflikter vil være en feil prioritering av ressurser. Det poengteres at man skal forsøke å avverge innsigelser, merknader og konflikter, men ikke til enhver pris. Enkelte innsigelser og merknader vil være på grunnlag av en motvilje mot prosjektet, disse vil det være umulig å unngå. Andre tilfeller vil være der interessen ikke blir identifisert, da vil det i noen tilfeller være vel så effektivt å håndtere denne når den dukker opp. Alternativkostnaden blir å bruke mye ressurser i forkant på en problemstilling som muligens ikke dukker opp. Informanten presiserer på nytt at enkelte konflikter er med på å gi prosjektet verdi.

##### **Eiendomsutvikler 2**

Som allerede nevnt delte informanten interessenter inn i flere ulike kategorier. De interessentene som er imot prosjektet som en helhet vil man trolig møte motstand fra uavhengig av forarbeidet som er gjennomført. De interessentene som derimot er kritisk til deler av prosjektet vil det være fordelaktig å identifisere og adressere så tidlig som mulig blir jeg fortalt. Noen av konfliktene kunne nok vært unngått, og enkelte burde vært det sier informanten. Også denne informanten poengterer at det blir et spørsmål om kost/nytte.

##### **Eiendomsutvikler 3**

Informantene forteller til meg at de ikke opplever innsigelsene eller merknadene som problematisk i de fleste tilfeller. Noen av disse bør ha et forum for diskusjon da det er basert på demokrati. Dermed unngår ikke aktøren innsigelser, merknader i sin helhet. De innsigelsene, merknadene som skulle vært avklart i et tidligere stadiet er hvor de opplever at prosjektet blir en kasteball mellom ulike offentlige interesser og saksbehandlere. I disse

tilfeller ville det vært fordelaktig å ha gjort et mer detaljert forarbeid- Og om mulig få bindende avklaringer i større grad.

#### **Offentlig saksarbeider/Eiendomsutvikler 4**

Informanten sier at fra en eiendomsutviklers perspektiv vil det være vanskelig å unngå innsigelser, merknader. Derimot vil det kunne være av verdi å vite at det vil komme innsigelser, merknader til prosjektet. Disse er vanskelig å unngå i helhet da de ofte kommer tidlig i prosessen. Såpass tidlig i prosessen at utvikler vil ikke kunne avverge usikkerheten til interessene da de ikke har et tilstrekkelig prosjekteringsgrunnlag for det.

### **4.3 Planprosessens påvirkning på konfliktnivået.**

Spørsmål i tilknytning til forskningsspørsmål 2:

Hvilken påvirkning har planprosessene på konfliktnivået i fortettingsprosjekter?

#### **4.3.1 Hvordan påvirker planprosess-system med tanke på interessentkonflikter**

##### **Eiendomsutvikler 1**

Informanten sier de opplever planprosess-systemet som hverken forverrende eller dempende. Systemet fungerer som et minimumskrav, og det vil bestandig være viktig å inkludere disse interessentene i prosjekter. Siden de anser det for å være et minimumskrav fungerer det dermed i en viss grad dempende for deres del. Informanten sier at hvis de hadde ansett kravene i planprosess-systemet for å være absolutte, ville nok dette hatt en forverrende effekt på uenighetene. Det ville ført til at mange interesser hadde blitt ekskludert og ikke hørt i tidlig stadiet, selv om de har en interesse i tilknytning til prosjektet. Informantens holdning til planprosess-systemet kan tolkes på en slik måte at systemet fungerer som en nødvendighet som delvis fungerer som en retningslinje.

##### **Eiendomsutvikler 2**

Informanten er temmelig kritisk til planprosess-systemet da det er knyttet mye usikkerhet til det for alle parter. Slik systemet er nå vil det i praksis være private aktører som fremmer omregulering. Dette er det knyttet opp en betydelig økonomisk kostnad til, samtidig som det er stor usikkerhet ved denne prosessen. Dette betyr at når en eiendomsutvikler erverver en eiendom har vedkommende lagt til grunn en spekulasjon på hva som vil være realiserbart på slike eiendommer/områder. Det er en betydelig økonomisk kostnad ved slike ervervelser, og ved enhver investering er det en forventning på avkastning av



investeringen. Informanten mener at denne løsningen er innbydende for interessekonflikter, og det er utviklerne som må håndtere det. Informanten sier han opplever løsningen som vårt naboland Sverige har valgt er bedre med tanke på interessekonflikter. I Sverige så er det nesten utelukkende det offentlige som tar hånd om omreguleringsprosessen, deretter blir tomten/området ervervet av utviklere. Dette har flere fordeler meg seg blir jeg forklart. Det blir en endring i konkurransesituasjon, da forutsetningene for et prosjekt er allerede bestemt. Det andre er at veldig mange av de interessekonflikter er allerede avklart, noe som letter på interessenthåndteringen for eiendomsutviklerne.

### **Eiendomsutvikler 3**

Informantene opplever dagen system som relativt nøytralt angående konflikter. Derimot opplever de dagens system som alt for uforutsigbart ved offentlige interesseavklaringer. I det aktuelle case som var temaet for vår samtale hadde de opplevd flere slike situasjoner. Ved planlegging av avkjørsel til den gitte eiendommen hadde de måtte forholde seg til flere ulike saksbehandlere hos statens vegvesen. Enkelte offisielle utsagn som var uttalt fra vegvesenet var direkte feil. Blant annet var det uttrykt fra en saksbehandleren at reguleringsplanen var ikke lengre gjeldende da denne var eldre enn 10 år. Noe som selvsagt ikke stemmer, likevel blir det tidkrevende når parter forårsaker misforståelser på en slik måte.

De opplever også at systemet blir tidkrevende da man blir prisgitt hvilken offentlig saksbehandler man får på sitt prosjekt. Erfaringene de hadde gjort seg var at saksbehandlere med lite erfaring vegret seg for å gi tydelige signaler, som også er forståelig. Løsningen blir dermed mange møter og mye korrespondanse for at saksbehandleren skal kunne rådføre seg med andre kollegaer. Saksbehandlere som har lengre erfaring har en større trygghet i sin rolle og tolkningsgrunnlag. Noe som igjen fører til tydeligere signaler og kortere korrespondanse tid.

### **Offentlig saksarbeider/Eiendomsutvikler 4**

Informanten forteller meg at slik systemet er nå opererer det som et nøytralt system. Tidligere når man samlet ulike sektorer/offentlige interesser kunne man ha en åpen diskusjon på ulike problemstillinger. Dette er ikke lengre tilfellet, og er blitt erstattet med korrespondanse, noe som gjør hele prosessen mer tidkrevende.

Informanten presiserer at de interesser som blir fanget opp av planprosess-systemet er å anse som et minimumskrav og er dermed ikke til stor hjelp.

### 4.3.2 Prosessene knyttet opp mot interessenthåndtering hos aktøren

#### **Eiendomsutvikler 1**

Som allerede nevnt vil dette variere noe gitt størrelse og kompleksitet til et prosjekt.

#### **Eiendomsutvikler 2**

Svaret anses for å være irrelevant.

#### **Eiendomsutvikler 3**

Aktøren forteller meg at de har i veldig liten grad systematisert deres interessenthåndtering, men anerkjenner at det er et økende behov for å gjøre akkurat det. Per nå blir beslutninger mot interesser gjort på bakgrunn av magesfølelse og tidligere erfaring. De sier også at de må i større grad formalisere identifiseringsprosessen av interesser. Dette opplever de som krevende. Det er spesielt enkelte offentlige interesser, som kan være vanskelig å identifisere, og enkelte av disse kan ha store konsekvenser for prosjektet. Slike interesser kan dukke opp noe uventet og ha enorme følger for prosjektet. Utvikleren opplevde dette i det aktuelle case. Deler av eiendommen ble ekspropriert, på bakgrunn av et samfunnsbehov som informantene ikke hadde identifisert. Dette førte til at prosjektets rammer ble snudd på hodet.

#### **Offentlig saksarbeider/Eiendomsutvikler**

Det vil variere i stor grad da de ikke har noe systematikk knyttet til det.

### 4.3.3 Forsøker aktøren å være proaktiv angående konflikter

#### **Eiendomsutvikler 1**

Aktøren forsøker å være proaktiv så fremt det blir ansett for å være effektivt og at den potensielle uenigheten utgjør en interesse som kan håndteres blir jeg forklart. Aktøren har et fokus på interessenthåndtering, og sier at proaktiv informasjonsgivning er selve essensen i deres håndtering. Informanten kommer med et eksempel hvor man som nær nabo får høre om en utvikler som planlegger å realisere et byggeprosjekt i nærhet av seg. Dette vil selvfølgelig medføre en stor del usikkerhet for vedkommende. Informanten sier at på bakgrunn av dette vil deres oppfølging av disse være å kontinuerlig å oppdatere med

ny informasjon, og avverge eventuelle misforståelser fortløpende. Videre blir det presisert at det vil også være et kost/nytte spørsmål, det vil ikke i alle tilfeller være hensiktsmessig å være imøtekommende.

### **Eiendomsutvikler 2**

Informanten forteller meg de forsøker å være proaktive ved å skape en god informasjonsflyt med de ulike interessentene. Aktøren anerkjenner det til tider må være frustrerende å være en interessent da det er mye usikkerhet knyttet til det. Dermed forsøker de å være proaktive ved å holde en jevn informasjonsflyt og dermed eliminere usikkerhetsmomenter gradvis og fortløpende. Informanten presiserer også at enkelte uenigheter er uunngåelig og må tas.

Særlig de interne interessene innad i prosjektorganisasjonen forsøker de å ha en proaktiv tilnærming til. Disse har en egeninteresse og må håndteres deretter forteller informanten. Informanten har lang erfaring og har dermed god kjennskap til ulike aktører, samt deres tolkning av de ulike regelverkene. Dermed kan informanten forhåndsvelge/forespørre enkeltindivider som blir delaktig i prosjektet. Informanten sier de gjør dette som et grep for å minske usikkerheten internt i prosjektorganisasjonen.

### **Eiendomsutvikler 3**

Informantene forteller meg at de forsøker å være proaktiv så langt det lar seg gjøre, og det er hensiktsmessig. Utfordringen hos aktøren er å identifisere interessentene slik at de har mulighet til å være proaktiv. De anerkjenner at det ville vært fordelaktig å kunne avklare noen av interessentkonfliktene tidligere i prosjektene enn det som har vært tilfelle i enkelte prosjekter.

### **Offentlig saksarbeider/eiendomsutvikler**

Fra et offentlig ståsted vil ikke dette være et ansvarsområde slik dagens planprosess-system fungerer.

Informanten forteller meg at dette er helt klart ønskelig fra en eiendomsutviklers perspektiv. Derimot vanskelig gjøres dette ofte når man skal være i kontakt med offentlige interesser. Dette blir særs vanskelig når saksbehandleren hos de ulike sektorene har lite erfaring. Ofte er resultatet av dette en saksbehandler som ikke er komfortabel i sin rolle og blir i praksis fungerende som en mellommann. Vedkommende føler behovet for å diskutere med kollegaer for å kunne føle seg trygg faglig. Dette er noe som det er vanskelig å kunne planlegge seg bort i fra. I beste fall vil man kunne be om en ønsket saksbehandler, en man har gode erfaringer med, men ingenting vil være gitt.

Informanten forteller basert på sine erfaringer fra en eiendomsutviklers perspektiv vil det ofte være lurt å bruke rikelig med tid på de ikke profesjonelle interessentene. Spesielt de som opplever prosjektet på kroppen, det være seg de nærmeste naboene. Informanten sier de har gode erfaringer med å invitere til uformelle møter. På denne måten ufarliggjør man settingen, man får også i større grad separert de ulike ikke profesjonelle interessentene, på denne måten unngår man å få en "mobbing" mot seg.

## 4.4 Strategier og insentiver

Spørsmål i tilknytning til forskningsspørsmål nummer 3: Hvilke strategier og insentiver kan en eiendomsutvikler bruke for å minske konfliktnivået?

### 4.4.1 Prosjektets størrelse og kompleksitet sin betydning for tilnærmingen

#### **Eiendomsutvikler 1**

Som informanten sier, størrelse og eventuelt kompleksitet av et prosjekt vil føre til en mer krevende interessenthåndtering og identifisering av interessenter. Det vil som oftest være flere interesser sammenlignet med mindre i omfang og mindre komplekse prosjekter. Ved mindre prosjekter som ikke er komplekse vil det ofte være tilstrekkelig å møte kravene fra plan- og bygningsloven. Ofte i slike prosjekter vil det være de nærmeste naboene som har en reell interesse knyttet til prosjektet. Derimot ved større prosjekter vil kravene til plan- og bygningsloven ikke være tilstrekkelig opplyser informanten. I disse tilfellene brukes det både tid og ressurser utover det som er å regne som minimumskravet. I de aller største prosjektene har aktøren benyttet seg av eksterne konsulenter for å kunne kartlegge interessenter, og gi nødvendig informasjon til disse. Avslutningsvis sier informanten at det viktigste vil være å ta de ulike interessentene på alvor, uavhengig av størrelse og kompleksitet.

#### **Eiendomsutvikler 2**

Informanten opplyser at interessenthåndtering hos de er ganske statisk. I all hovedsak så er interessenthåndtering til aktøren lik uansett prosjekt. Det gjøres i liten grad modifikasjoner grunnet størrelse og/eller kompleksitet på et prosjekt.

#### **Eiendomsutvikler 3**

Informantene forteller meg at de opplever deres prosjekter, siden de er å anse for å være små og mellomstore som ekstra krevende mot offentlige interesser. De forteller at de

offentlige kravene som følger med på et slikt prosjekt må på lik linje med et større prosjekt oppfylles. Dette er mer krevende av den åpenbare grunnen at det er mindre disponibelt areal. Dette fører til at aktøren forsøker å skape et godt samarbeid med de ulike offentlige interessene spesielt, men dette oppleves som krevende å få til gode løsninger på. Aktøren sier at når det kommer til andre interessenter, ikke profesjonelle og profesjonelle, tas det lite hensyn med tanke på størrelse og kompleksitet for deres tilnærming til interessenter.

#### **Offentlig saksarbeider/Eiendomsutvikler 4**

Informanten sier at det offentlige vil stille krav for informasjonsgivning til interessenter. I dette ligger det en liten konflikt. Trondheim kommune har en postliste som settes som et minimum av interessenter som må få informasjon. Informanten påpeker at dette er å anse som et minimum. Ved å kun gi informasjon til interessentene som er definert etter dette kravet vil man ofte ekskludere mange som har rett på samme informasjon. Det gjøres per nå ingen forskjeller på prosjekter, uavhengig av størrelse og kompleksitet. Dette kan være noe uheldig da det burde blitt tatt hensyn til, ofte flere interesser ved større prosjekter sammenlignet med små.

Fra en eiendomsutviklers perspektiv må det gjøres noen grunnleggende forskjeller angående tilnærmingen forteller informanten. De skiller på profesjonell og ikke profesjonelle interessenter. Profesjonelle interessenter forventes det har en viss fagforståelse og man kan til dels være litt mer direkte. Ved ikke profesjonelle interessenter vil det være et større fokus på å gi et tydelig inntrykk av hva utvikleren ønsker å oppnå, og avverge mye av usikkerheten til interessentene.

#### **4.4.2 Benytter aktøren seg av insentiver for å opparbeide seg aksept**

Ved insentiver menes det måter eiendomsutvikleren kan påvirke adferd og valg til interessenter, dermed gjøre det mer attraktivt å ikke komme med innsigelser, merknader til prosjektet.

#### **Eiendomsutvikler 1**

Informanten sier til meg at i deres organisasjon blir det ikke insentiver brukt som et virkemiddel. Som allerede nevnt hender det at det blir gjort tilpasninger som en konsekvens av et innspill, eller kommentar fra en interessent. Derimot vil de ikke karakterisere dette for å være et insentiv, men snarere et resultat av en diskusjon. Informanten sier avslutningsvis at et prosjekt skal kunne være presentabelt på egenhånd, dermed er det etter deres mening at det skal ikke være nødvendig med insentiver.

## **Eiendomsutvikler 2**

Informanten forteller at de ikke benytter seg av insentiver i den forstand ved at "de kjøper seg en fordel". Enkelte situasjoner kan det være hensiktsmessig å gi en kompensasjon forteller informanten. Dette ble gjort på det relevante case. De nærmeste naboene opplevde at prosjektet førte til en økt belastning for deres bruk. For å minske denne belastningen ble det gjort tiltak, kostnaden med dette tok prosjektorganisasjonen forteller informanten. Informanten forklarer at slike tiltak er av beskjedne karakter angående økonomisk størrelse for prosjektorganisasjonen, derimot er det kjærkomment for de berørte, da det letter noe på deres situasjon.

## **Eiendomsutvikler 3**

Informantene forteller meg de ikke bruker insentiver i deres prosjekter. De prøver heller å være imøtekommende og se på forslag som gagnar begge parter (om det lar seg gjøre). For eksempel i tilfeller hvor naboer blir direkte berørt hender det at aktøren må gjøre løsninger for at det skal være tålelig for vedkommende. Informantene forteller at de anser ikke dette for å være et insentiv men mer en form for kompensasjon.

## **Offentlig saksarbeider/Eiendomsutvikler 4**

Spørsmålet blir irrelevant sett i perspektiv til det offentlige.

Når informanten svarer på spørsmålet i lys av en eiendomsutviklers synspunkt blir jeg fortalt det hender de gjør tilpasninger til prosjektet. Dette blir da brukt i møte med ikke profesjonelle interessenter. Det vil selvfølgelig ikke være ønskelig fra deres side å forårsake en ulempe for naboer. Dermed gjøres det tilpasninger som vil kunne være fordelaktig for den enkelte nabo. Dette blir da en vurdering, om hvilke påvirkninger slike tilpasninger har på prosjektet. Informanten sier de vil ikke gjøre tilpasninger for enhver kost for å blidgjøre naboer. Det hender også de gjør påkostninger til ikke profesjonelle interesser. For eksempel hvis naboeiendommen vil trenge opparbeidelse av en trapp som en følge av prosjektet. Da vil utvikleren ta denne kostnaden, men som informanten sier vil de ofte også påse at trappen har en god gjennomførelse. Dette brukes som grep for å vise takknemlighet overfor naboen som opplever en ulempe med prosjektet, mener informanten.

### **4.4.3 Gjøres det taktiske beslutninger for tidspunkt for å utgi informasjon**

## **Eiendomsutvikler 1**

Organisasjonens interessenthåndtering handler i stor grad om å tilgjengeliggjøre informasjon blir jeg fortalt. Ved byggeprosjekter, og spesielt i tidlig fase er det mye

usikkerhet til ferdigstilling og alt det medfører. Dette oppleves frustrerende for interessenter som ikke vil få avklart sine spørsmål. Basert på dette sier informanten at deres oppgave vil i stor grad være å holde interessenter informert fortløpende i prosessene. Informanten sier de ønsker å fremstå som åpne. Informanten mener det ville være gjennomskuelig og undergrave deres metoder for interessenthåndtering om de skulle være spekulative ved informasjonsgivningen. En slik måte å jobbe på ville ha forårsaket større skade enn den potensielle gevinsten mener informanten.

### **Eiendomsutvikler 2**

Informanten forteller meg at i de fleste tilfeller vil de ha følelsen av å ha for lite informasjon å gi. Informanten opplever dermed effektiviseringen av de ulike prosessene vanskeliggjør interessenthåndteringen. Interessenter vil naturligvis ha ulike spørsmål knyttet til prosjektet, og de ønsker å få svar på disse så fort som mulig. Ofte vil disse situasjonene komme tidlig i prosessen, noe som fører til at aktøren ofte ikke kan besvare disse. Dette vil igjen vanskeliggjøre å opparbeide seg en aksept hos interessentene. Videre sier informanten at han tror at slike spekulasjoner fra utviklernes side vil være gjennomskuelig. Informanten mener en slik tilnærming vil ikke ha den rette balansen mellom risiko og gevinst. Risikoen med en slik tilnærming er større enn den potensielle gevinsten man kan oppnå.

### **Eiendomsutvikler 3**

Informantene kan fortelle at de tror det er liten gevinst å hente på å drive spekulasjoner på en slik måte. Men de er også bevisste på hvilket grunnlag informasjon blir tolket fra. Dermed er de veldig bevisst på hvilken informasjon som kan distribueres utover det de selv ønsker. Her blir volumstudier poengtert. Tidlig i prosjektet gjennomføres det et volumstudie, ved en feiltolkning av denne informasjonen vil man kunne tro at utvikler ønsker å realisere prosjektet slik den gitte informasjonen tilsier.

### **Offentlig saksarbeider/Eiendomsutvikler 4**

Informanten sier at i en rolle innenfor det offentlige vil dette ikke være en problemstilling da det er et regelverk som må følges.

Derimot sett fra en eiendomsutviklers perspektiv mener informanten det er helt klart fordelaktig å være gjennomtenkt for når man velger å utgi ulik informasjon. Det er særs viktig å være bevisst på forståelsesgrunnlaget til de man gir informasjonen til, påpeker informanten. I tidlig fase, når materialet ikke er ferdig utarbeidet vil det kunne gi helt feil inntrykk hvis man ikke har den rette forståelsen forteller informanten. På bakgrunn av det er informanten også veldig påpasselig med hvilken informasjon som blir "gitt bort", en ting

er å vise frem og forklare på et folkemøte for eksempel. Men hvis det gis ut eksemplarer av tegninger, vil man ikke kunne kontrollere forståelsen og muligheten for forklaring bortfaller.



## 5. Diskusjon og drøfting

I dette kapittelet vil resultatene og teori fra tidligere kapitler bli diskutert. Kombinert vil dette belyse problemstillingen med de tilhørende forskningsspørsmålene.

Innledningsvis vil det bli gjort drøftinger om hva som ligger bak en konflikt og hvorfor de oppstår, spesielt med tanke på de ikke profesjonelle interessene. Videre vil det bli diskutert hvorvidt føringene fra det offentlige bidrar til å identifisere, tilrettelegger for en hensiktsmessig interessenthåndtering. Avslutningsvis vil ulike tilnærminger til interessenthåndtering, sett i lys av enkelte interessentsegmentene bli diskutert.

Informantene som ble intervjuet hadde alle en tilhørighet til en organisasjonen som helt eller delvis jobbet med utvikling av eiendom. Enkelte av organisasjonene jobbet med både bolig- og næringsarealer. Siden interessentbegrepet vil være vel så aktuelt på både prosjekter som innbefatter næring og bolig er det ikke gjort noen segregering av ulike prosjekter. Interessenter som sluttbrukere og investorer er ikke blitt adressert i denne oppgaven. Denne gruppen er det antatt ikke skaper interessentkonflikter da deres ønsker ofte er i tråd med eiendomsutvikleren målsetninger.

Rapporten vil ta for seg de ulike tilnærmingene til interessenthåndteringen, dette sett i lys av de aktuelle casene og problemstillinger som har kommet opp i disse. Dette betyr at diskusjonen blir delvis situasjonsbetinget. Likevel vil overordnede føringer og tilnærminger gjort av de ulike informantene gi indikasjoner på interessenthåndteringen som blir anvendt i bransjen.

Gjennom diskusjonen vil problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål belyses. Problemstillingen er som følger:

*“Hvordan kan en eiendomsutvikler håndtere konflikter med ulike interessenter ved et fortetningsprosjekt på en mer effektiv måte?”*

Kapittelets struktur er basert på de 3 forskningsspørsmålene. De er som følger:

1. *Hvorfor oppstår det konflikter med naboer i fortetningsprosjekt?*
2. *Hvilken påvirkning har planprosessene på konfliktnivået i fortetningsprosjekter?*
3. *Hvilke strategier og insentiver kan en eiendomsutvikler bruke for å minske konfliktnivået?*

## 5.1 Forskningsspørsmål 1

«Hvorfor oppstår det konflikter med naboer i fortettingsprosjekt?»

For å kunne besvare forskningsspørsmålet må man først danne seg et bilde og definere hva et fortettingsprosjekt er. Fortetting som begrep er definert på følgende måte av (St.meld 21, 1992-1902, s.71) "*Fortetting omfatter all byggevirksomhet innenfor dagens tettstedsgrense som fører til en høyere eller mer effektiv arealutnyttelse*". Et fortettingsprosjekt vil dermed kunne defineres som et prosjekt som tilstreber og bidrar til en høyere eller mer effektiv arealutnyttelse.

Trondheim kommune har hatt en tydelig fortettingsstrategi for byens videreutvikling i en årrekke nå. Den overordnede målsetningen er at byen skal vokse innenfor den allerede etablerte bystrukturen fremfor å vokse i omfang (Trondheim kommune, 2013). Dette er positivt for eiendomsutviklerne. I følge Watson (1971) vil man møte mindre motstand fra interessenter dersom prosjektet har politisk støtte. En av målsetningen med fortetting er å redusere det totale transportbehovet. En kompakt by gir reduserte avstander mellom ulike funksjoner. Dermed er en kompakt by i større grad tilrettelagt for å kunne utføre dagligdagse gjøremål uten bil. Det blir lettere å gå og sykle til jobb, skole og fritidsaktiviteter, noe som igjen gir positive ringvirkninger på folkehelsen til innbyggerne, økonomi og miljøet (Asplan Viak, 2017).

Fortetting som byutviklingsstrategi gir også fordeler i form av at man skåner og sparer andre områder. Man unngår en omdisponering av arealbruken, fortetting fører til færre inngrep i naturområder. Dette gir en gevinst ved at naturmangfoldet på disse områdene ikke blir påvirket (Saglie, 2015). Trondheim kommune har hatt en fortettingspolitikk som i hovedsak er fokusert rundt bykjernen og langs sentrale ferdssåre for kollektivtrafikk. Dette er en strategi som blir støttet opp av litteraturen. Asplan Viak (2017) hevder at den mest effektive fortettingen er den som skjer i sentrale områder. Det vil være en forutsetning at slik fortetting ikke går på bekostningen av bokvalitet og øvrige kvaliteter i nærmiljøet. Byens tilhørende og tilliggende grøntarealer, som parker og bymarker. Slike områder vil være av stor betydning for folkehelsen, livskvalitet og trivsel for byen innbyggere (Saglie, 2015). Dette er noe som Trondheim kommune er bevisst, da det er et generelt sterkt vern om både parker og bymarkene som er tilhørende byen.

Det forutsettes at fortettingsprosjekter gjennomføres med en viss kvalitet for å kunne anse de som suksessfulle. Suksess vil være preget av en subjektivitet. Det er grunn til å tro at rolle og målsetning til den som vurderer vil være med på å påvirke denne vurderingen. En eiendomsutvikler vil ha andre betraktninger om hvorvidt et prosjekt har

vært suksessfullt sammenlignet med en nabo. Den mest tradisjonelle betraktningen av suksess til prosjekter er hvorvidt resultatmålet er oppnådd. Resultatmål består er de tre faktorene: tid, effektivitet og kostnad (Samset, 2008). En slik vurdering blir noe snever når man skal vurdere et fortettingsprosjekt og den samlede effekten det har for samfunnet. Ved vurdering av prosjekter opp mot et større perspektiv vil suksess være avhengig av realiseringen av forhåndsdefinerte målsetninger, og i liten grad av negative konsekvenser, samsvare med de behov og prioriteringene til samfunnet, samtidig som det er lønnsomt sett lys av den forutsette langsiktige nytten det skal utgjøre (Samset, 2008).

En av de store fallgruvene ved fortettingsprosjekter i følge Saglie (2015) er de motstridende interessene mellom det offentlige og de private aktørene som realiserer prosjektene. Tilnærmet all boligbygging i Norge skjer av eiendomsutviklere i privat sektor. Deres målsetninger vil ikke nødvendigvis korrelere med det litteraturen definerer som vellykket fortettingsprosjekt. Eiendomsutvikling er en kommersiell prosess (Leikvam & Olsson, 2014). Man kan derfor anta at en grunnmålsetning for utviklere vil være å oppnå høyest mulig avkastning på kortest mulig tid. Det vil kunne være fordelaktig for eiendomsutvikleren å realisere fortettingsprosjekter som er å anse for vellykket sett opp mot litteraturen. Da det trolig vil føre til en høyere gjennomsnittlig salgspris. Å se på dette som en faktor isolert sett blir et noe forenklet bilde. Andre elementer har naturligvis også en påvirkning på beslutningen som betalingsvillighet, beliggenhet med mer. Gitt at en eiendomsutvikler ønsker høyest mulig avkastning på sitt prosjekt, er det antatt det ikke blir gjort tiltak som ikke er forholdsmessig med forventningen til avkastning på investeringen.

Fortettingsdefinisjonen peker indirekte på at en eventuell fortetting vil dermed påvirke/endre bruken av det gitte arealet da det resulterer i en høyere eller mer effektiv utnyttelse. Det er en vanlig antagelse at mennesker ikke ønsker endringer. Som poengtert av Watson (1971) er det en hel rekke endringer som mennesket faktisk tilstreber. Blant annet en bedre helse, bedre økonomi, større frihet til å gjøre hva man ønsker. På bakgrunn av dette virker det noe merkelig hvorfor fortettingsprosjekter møter så mye motstand, da det mest trolig vil gi flere positive ringvirkninger kontra negative. Nimby (2019) viser til etablering av kommunale boliger ofte møter stor motvilje i nærmiljøet. Særlig de ikke profesjonelle interessentene vil argumentere på bakgrunn av antakelser om at fortettingsprosjektet vil medføre til en verdireduksjon. Ofte tilsier ikke situasjonen at dette vil være tilfellet, var det enkelte av informantene som fortalte, men de viste også forståelse for interessentenes bekymring. Til tross for at slike prosjekter kan vise til at resultatet blir et mer mangfoldig nabolag, en verdiøkning av nabolaget, mindre kriminalitet og en bedring av skolene i nærheten. Likevel vil ofte argumentene til motstanderne hevde

det motsatte. Motstanderne vil ofte poengtere eksempler med lignende prosjekter der det er gjort dårlige erfaringer. Nimby (2019) hevder at følelsesmessig og/eller økonomisk interesse knyttet til en prosjekt vil kunne ha en forblindende effekt. Dette til tross for at litteraturen konkluderer med at samlet sett er fortetningsprosjekter verdiskapende for samfunnet. En optimal samfunnsmessige løsning vil ikke være entydig som den optimale løsningen for samtlige. Fortetningsprosjekter vil kunne føre til et tap av kvaliteter ved eiendommer og en verdireduksjon for den enkelte interessent (Kinder, 2019). Hvis et prosjekt forårsaker tap av utsikt, innsyn, dårligere solforhold med mer til naboeiendommer vil det være av negativt betydning for disse . Å verne om slike egeninteresser vil være naturlig og fullt forståelig.

I følge Jacobsen (1998) er det ikke endringer i seg selv vi som mennesker motsetter oss. En endring vil være en overgang fra en nåsituasjon til en helt eller delvis ukjent situasjon. Det er usikkerhetsmomentet man ikke ønsker og dermed er vegrende mot. Forut denne kunnskapen kunne det virke som enkelte prosjekter møter urimelig motstand til sitt prosjekt.

Samtidig vil eiendomsutviklerne ofte ha mangelfulle svar i møte med interessenter, dette var det flere av informantene som pekte til. Som et effektiviseringstiltak i byggeprosjekter vil prosjekteringen gå parallelt med andre prosesser. Dette betyr at den fremtidige situasjonen er helt eller delvis ukjent for interessentene. Det er trolig at dette også undergraver godt gjennomførte prosesser i forkant da dette blir et irritasjonsmoment for interessentene. Noe som vanskeliggjør å opparbeide aksept for prosjektet. Samlet sett er det trolig at situasjonen som skapes er konfliktfremmende.

Som allerede nevnt vil enkelte naboer miste enkelte kvaliteter ved sin bolig/eiendom og dermed en potensiell verdireduksjon som en konsekvens av prosjektet. Det er fullt forståelig at disse ytrer motstand og ønsker å verne om sine egne verdier fremfor en samfunnsmessig verdiskapning. Denne interessentparten vil det være tilnærmet uunngåelig å ikke møte motstand fra. Derimot er det grunn til å tro at den motstand som eiendomsutviklerne møter per nå, ikke er utelukkende fra denne gruppen.

Det er grunn til å tro at den "håndterlige" gruppen av interesser ikke blir adressert hensiktsmessig, noe som fører til unødige konflikter. Karlsen (2013) poengterer at samarbeid mellom interessenter og prosjektorganisasjonen ofte blir nedprioritert. Spesielt hvis interessenten har liten påvirkningsmulighet. Dersom man velger å ikke inngå dialog med interessenter der prosjektet har rammer for fleksibilitet vil dette kunne føre til tapte muligheter (Berland et al., 2014). Dette er også noe som flere av informantene opplyste om. Tilpasninger som blir gjort som en konsekvens av innspill, merknader eller innsigelser

vil enkelte ganger føre til et bedre resultat. Informantene gjorde dette som reaktive handlinger. Som poengtert av Berland et al. (2014) vil en planlagt proaktiv tilnærming være å foretrekke fremfor en reaktiv tilnærming.

En annen konfliktfremmende årsak kan være mangelfull identifisering av interessenter eller feilbedømmelse av situasjon. Ved feilbedømmelse har eiendomsutvikler gjort noen dårlige vurderinger underveis i prosessen, dette vil kunne skje. Samtlige av informantene fortalte at de brukte ingen formelle verktøy/metoder for å identifisere interessenter. De baserte seg på magefølelse, erfaring og diskusjoner innad i prosjektorganisasjonen. De ulike casene har opplevd varierende grad av motstand, merknader og innsigelser. Dette understreker poenget til Berland et al. (2014) som hevder at identifisering av interessenter kan virke som noe banalt, men vil ofte være svært kompleks. Ved mangelfull identifisering kan det føre til at disse interessentene opplever å bli ekskludert. Samtidig oppfordres interessenter til å komme med merknader, og dette så tidlig som mulig i prosessen (Trondheim kommune, n.n.). Dette kombinert med mangelfull identifisering vil trolig være årsak til en eskalering av konflikter.

## 5.2 Forskningsspørsmål 2

*«Hvilken påvirkning har planprosessene på konfliktnivået i fortettingsprosjekter?»*

Dagens Planprosess-systemet har få og enkle føringer knyttet til interessenthåndteringen. Likevel så er medvirkning ansett for å være sentralt i plan- og byggesaks loven. Den som utarbeider en plan skal kunngjøre denne på både nett og i en avis som leses i området heter det seg. De partene som blir direkte berørt av planforslaget skal det gis beskjed direkte til, offentlige myndigheter som vil kunne ha en interesse i planforslaget må det også gis beskjed til (Haugrønning og Langen, 2011). Som en hovedregel, desto tidligere innspill og merknader kommer frem i prosessen, desto større er sjansen for at de blir hensyntatt (Trondheim kommune, n.n.).

Dagens planprosess-system gir eiendomsutviklerne stor frihet. Alle byggeprosjekter er å anse for å være unike, da hvert enkelt område vil ha individuelle interesser og problemstillinger. Basert på dette vil en tilnærming fra det offentlige med stor frihet og egne tolkninger fra eiendomsutviklerne være et riktig valg. En forutsetning for slik frihet er at det medfølgende ansvaret følges opp. Dette betyr at eiendomsutviklerne må tilpasse sin interessenthåndtering til de ulike prosjektene.

Regelverket er tydelig på at direkte berørte og offentlige myndigheter av interesse skal det gis beskjed direkte til. Derimot vil det kunne være en hel del andre med interesse for det gitte arealet som blir ekskludert ved den ordlyden. Samtidig oppfordres det fra det offentlige å komme med innsigelse, merknader og innspill så tidlig som mulig i prosessen, for å øke sjansene for at de skal bli hensyntatt. Det er grunn til å tro at disse to elementene kombinert vil føre til flere innspill, merknader. Det gir grunn til å tro at spesielt de som blir "utelatt" opplever det som nødvendig å komme med innsigelser, merknader. Og det fortest mulig for å ikke miste sine rettigheter. Det er mulig dette gir et signal at merknader vil føre frem til endring. Oslo kommune presiserer gjennom sin veileder, *medvirkning i innsendte reguleringsplaner* (2019) medvirkning er ikke enstemmig med medbestemmelse. Merknader skal brukes for å avveie ulike behov og ønsker fra sektorer, privatpersoner og andre interessenter.

De retningslinjene som planprosessen har per nå, er delvis vage og overlater storparten av ansvaret over på eiendomsutviklerne. Det er grunn til å tro at eiendomsutviklere har et vesentlig større fokus på resultatmålene kontra samfunns mål. Samset (2008) sier resultatmål måles i tid, effektivitet og kostnad, og samfunns mål er langsiktige mål med en overordnet begrunnelse. Dette kan være en kilde til interessekonflikt internt ved tolkning av regelverket. Denne ansvarliggjørelsen av eiendomsutviklerne kan dermed være et uheldig utgangspunkt. Tre av informantene anså planprosess systemet som et nøytralt verktøy i lys av konflikter. Dette er til dels forståelig, da dette er aktører som må handle innenfor de rammene som blir gitt av det offentlige.

Flere av informantene sier at de kravene som fremkommer av plansystemet anses som et minimumskrav. Samtidig gjøres det sjeldent noe utover minimumskravet i deres prosjekter. I de tilfellene hvor prosjektene møter vanskeligheter og problemer som følge av interessekonflikter blir dette noe motsigende. Dette kan være resultatet av blant annet en feilvurdering av situasjonen, manglende erfaring, manglende bruk av verktøy/metoder, eller det basert på en kost/nytte vurdering. Dagens situasjon tilsier at både eiendomsutviklerne og allmennheten ville hatt nytte av tydeligere retningslinjer gjennom planprosess-systemet. Siden manglende retningslinjer blir som oftest ikke supplert med tiltak utover minimumskravet.

Som en følge av få offentlige føringer er det grunn til å tro at dette blir en kost/nytte vurdering for aktørene, da man i liten grad er pålagt å binde ressurser til interessenthåndtering. Dette blir også bekreftet av flere informanter som mente ved vurdering av interessenthåndtering vil det være en kost/nytte vurdering som ligger i grunn. Litteraturen fremstiller interessenthåndtering som krevende, omstendelige, tid- og

ressurskrevende. Det vil alltid være en knapphet på ressurser, dermed må det gjøres vurderinger på hvordan de kan brukes mest effektivt. Det er min forståelse at aktørenes vurdering angående interessenthåndtering og ressursbruken knyttet til dette ikke kan forsvares.

Det er interessant at informanten som representerte offentlige synspunkt også fant planprosess-systemet nøytralt. Det offentlige skal være et organ som tjenestegjør samfunnet og påse at de løsninger som blir valgt er for samfunnets beste. Derimot bli dette ansvaret i stor grad overlatt til utvikler og delvis til den enkelte interessent. Samlet sett gir dette et inntrykk av manglende ansvarliggjørelse av egen rolle hos det offentlige.

Det var kun Eiendomsutvikler 2 som uttrykte kritikk overfor planprosessene. Informanten pekte på nabolandet vårt Sverige og mente deres løsning hadde kvaliteter som manglet i vårt system. I Sverige er det i langt større grad det offentlige som regulerer eiendommene, noe som fjerner mange av usikkerhetsmomentene for eiendomsutviklerne. Ved å gjøre det på denne måten vil man også fjerne tilnærmet all spekulasjon angående hva som vil være mulig å få realisert, da disse føringene allerede er gitt. Dette betyr også at eventuelle interessekonflikter er i stor grad allerede adressert og avklart, noe som letter hele prosessen for eiendomsutviklerne betraktelig. Informanten mente også denne løsningen var bedre med tanke på konkurransesituasjonen blant eiendomsutviklere. Slik situasjonen er i Norge, vil det være en forutsetning å ha betydelige finansielle midler for å kunne våge å ta risikoen ved å erverve eiendom der det forutsettes en omregulering. Omreguleringen vil være en nødvendighet for å få realisert ønsket prosjekt. Risikoen og kostnaden ved selve omreguleringen og tidsperspektivet som den medfører vil begrense utvalget av aktører som har mulighet til å gjennomføre slike prosjekter betraktelig. Jeg forstår det slik at informanten mener dette kan bli et demokratisk problem på sikt. Kapitalistiske krefter blir for stor grad en avgjørende faktor, samtidig som plansystemet ikke er risikoavklarende og dermed ekskluderer mange aktører. Ved prosjekter der forutsetninger er avklart på forhånd vil det være helt andre forutsetninger for finansieringen til prosjektene mener informanten.

Selv om Eiendomsutvikler 3 ga uttrykk for at de anså planprosessen som et nøytralt verktøy, har de opplevd store problemer i sitt prosjekt som er indirekte konsekvens. Mye av interessentkonfliktene og utfordringene til deres prosjekt har vært i tilknytning til offentlige interessenter. Disse interessentpartene og deres manglende tydelige retningslinjer har vanskeliggjort fremgangen i prosjektet. Det offentlige er ikke representert som en helhet, men er delt opp i ulike sektorer. Alle disse sektorene ønsker og forsøker å verne om sine egeninteresser. Det er tenkelig at fokuset og viljen til å se på

løsninger som skaper den største samfunnsverdien dermed blir noe glemt. Dette blir til dels indirekte bekreftet av informanten som redegjorde for de offentlige synspunktene. Vedkommende synes prosessen hadde en bedre løsning tidligere. Da forsøkte man å samle de ulike offentlige interessene i form av representanter fra de ulike sektorene. Informanten sa dette førte til en åpen diskusjon og ofte en større forståelse for ønsker og behov fra de andre sektorene. Nåværende løsning foregår dette gjennom skriftlig korrespondanse, hvor en offentlig saksbehandler fungerer som en mellommann. Det vil være naturlig at sektorer og etater viser liten forståelse overfor hverandre da det er en manglende åpenhet. Dette fører igjen til et sentrert vern om egeninteresser og å ikke avvike fra egne retningslinjer hos de ulike sektorene. Det gis grunn til å tro at den nåværende løsningen fører til mindre samfunnsnyttige løsninger, siden systemet fremmer en selsentrering hos de ulike sektorene og ikke helhetlige løsninger. Dette kan indikere på et prioriteringsproblem hos det offentlige. Det er mitt inntrykk at prioriteringen mellom ulike offentlige interessene er i ubalanse, da det offentlige ikke har en stor nok bevissthet rundt dette. Løsningen blir å ansvarliggjøre eiendomsutviklerne i større grad. Dette fører igjen til en økt belastning hos eiendomsutviklerne som i stor grad er gitt de situasjonene de havner i. Det er tydelig at dagens planprosess-system ikke er optimal med tanke på interessehåndtering.

### 5.3 Forskningsspørsmål 3

*«Hvilke strategier og insentiver kan en eiendomsutvikler bruke for å minske konfliktnivået?»*

Som diskutert under forskningsspørsmål 1. er det trolig at mange av konflikten er en konsekvens av usikkerhet og uforutsigbarhet for interessentene. Men det kan i like stor grad omhandle å avverge usikkerhet og uforutsigbarhet for prosjektorganisasjonen selv, ved å avklare ulike interne interessekonflikter. Samtidig understøtter planprosessen at interessenter skal komme med sine innspill, merknader og innsigelser som diskutert under forskningsspørsmål nummer 2. Summen av dette tilsvarer at eiendomsutviklere burde være veldig bevisst på sin håndtering av interessenter i form av strategier og insentiver.

Modellen for interessenthåndtering med de tilhørende underprosessene til Berland et al. (2014) er omfattende, og til dels krevende. Det var ingen av informantene som brukte denne modellen som utgangspunkt eller andre formelle verktøy/metoder i deres interessenthåndtering. Dette valget kan være basert på flere ulike faktorer. Det kan være at eiendomsutviklerne forventer at minimumskravet til planprosessene vil være tilstrekkelig i prosjektene. Noe som betyr ekstra bruk av tid og ressurser blir overflødig. En annen årsak kan være at litteraturen på temaet er for omfattende, komplisert og ressurskrevende til at det blir anvendt i praksis. Litteraturen kan også anses for å være



utdatert. Utviklerne kan ha feilbedømt situasjonen, det kan oppstå helt uforventede situasjoner som ville vært tilnærmet umulig å forutse til tross for godt gjennomførte prosesser i forkant. Det er også mulig at interessenthåndtering blir nedprioritert som en følge av en kost/nytte vurdering.

Selv om flere av eiendomsutviklerne hadde hatt motstand i form av innsigelser, merknader og innspill hadde det vært varierende grad av interesseidentifisering blant informantene. Spesielt Eiendomsutvikler 3 opplevde vanskeligheter som følge av en manglende identifiseringsprosess til det aktuelle case. Som presisert av Berland et al. (2014) kan spørsmålet om hvem som er en interessent til et prosjekt ofte virke banalt, men ofte vil det være et kompleks spørsmål. Dette blir understøttet av Dear et al. (1980) som hevder man kan møte motstand fra naboer opptil seks kvartaler unna.

I følge Caputo (2013) må en analyse av de eksterne interessentene inneholde følgende:

- Identifisering av eksterne interessenter
- Vurdere deres behov og interesse til prosjektet
- Analysere deres potensielle påvirkningsmulighet
- Vurdere løsninger for å implementere i prosjektet som tar hensyn til disse behovene og interessene

Det er grunn til å tro at hvis eiendomsutvikler 3 hadde besvart disse relativt enkle spørsmålene tidlig i sin prosess ville det ført til en bedre og stabil fremgang i prosjektet. Det er heller ikke grunn til å tro at det vil være særlig ressurskrevende å få besvart disse spørsmålene.

Som Eiendomsutvikler 2 poengterte vil det også være en rekke egeninteresser innad i en prosjektorganisasjon. Karlsen (2013) poengterer at interne interessenter vil prosjektleder ha både innflytelse og makt over. De interne interessentene er også viktig å ta hensyn til ved utarbeidelse av strategier for prosjektet. Det er svært sjeldent at en eiendomsutvikler har alt av ressurser internt, dette gjelder spesielt i prosjekter med en viss størrelse. Dette resulterer i en prosjektorganisasjonen med en felles målsetning og flere individuelle. Informanten mente det var vel så viktig å ha et bevisst forhold angående det. Berland et al. (2014) poengterer må gjøres vurderinger opp mot interessentens muligheter for makt og /eller innflytelsemakt. Dette vil være like aktuelt med tanke på interne så vel som eksterne interessenter for prosjektorganisasjonen.

Eiendomsutvikler 3 opplevde de offentlige interessene som vanskelig å forholde seg til. Utsagn og signaler fra disse opplevdes ofte som vage og dermed vanskelig å forholde seg

til. Det er et behov for en større koordinering av sektorinteresser, dette gjelder særlig ved plansituasjoner i pressområder (Asplan Viak, 2014). Kommunikasjonen med offentlige interesser vil også foregå på deres premisser. Dette i seg selv kan bli en barriere for kommunikasjonen, noe som vanskeliggjør relasjonen. Utviklere og offentlige interesser behov for en konstruktiv relasjon, noe som Karlsen (2014) definerer som en direkte relasjon. Derimot er det ikke tilrettelagt for det med dagens løsning. Dette kombinert med hyppige skifter av saksbehandler har gjort situasjonen krevende for Eiendomsutvikler 3. Dette blir bekreftet av Asplan Viak (2014) som i sin rapport viser til det pågående generasjonsskifte blant saksbehandlere som en utfordring.

Et annet spørsmål man burde stille seg er om representanten for interessenten har den nødvendige autoritet til å komme med utspill som er representativ for deres sak. Dette er særlig relevant i møte med profesjonelle og offentlige interesser, da organisasjonsstrukturen kan påvirke autoriteten. Det er ønskelig å være i kontakt med noen som representerer interesseparten som helhet (Haugrønning og Langen, 2011). Eiendomsutvikler 3 opplevde denne problematikken som særlig krevende når i kontakt med offentlige interessenter. Asplan Viak (2016) poengterer også at det er knyttet stor risiko i tilknytning til sektorinteressers holdning.

Det kan tyde på at kommunen har forsømt sin opplysningsplikt i møte med Eiendomsutvikler 3. I forbindelse med oppstartsmøte vil kommunen ha en omfattende opplysningsplikt, da de plikter å opplyse om alle forhold som kan påvirke planen (Haugrønning og Langen, 2011). Eiendomsutvikler 3 hadde opplevd store vanskeligheter i deres prosjekt. En av årsakene til dette var en offentlig interessent som eksproprierte deler av eiendommen, dette endret naturligvis forutsetningene for prosjektet. Kommunen hadde ikke opplyst om denne interessen og utvikler hadde heller ikke identifisert denne selv. Denne hendelsen er ikke studert i detalj, men det kan tyde på en forsømmelse av opplysningsplikten.

Det vil være hensiktsmessig å foreta en profilering av interessenten. Dette vil kunne være avgjørende for å sikre seg at analysen er pålitelig. Profileringfasen vil være viktig for å kunne kartlegge hvilke interessenter man skal følge opp, og i hvilken grad dette skal foregå (Berland et al., 2014). Som mennesker klarer vi ikke å være helt forutinntatt, tidligere erfaringer og holdninger vil være med på å forme våre inntrykk, bevisst eller ubevisst. Dette kan føre til interessenters utsagn og holdninger blir oppfattet ulikt av ulike mennesker (Berland et al., 2014). Det er grunn til å tro at Eiendomsutvikler 3 burde være mer bevisst på profilering da det kan virke som det har blitt en forvirring rundt de signaler som er gitt fra offentlige interesser.

Bruk av insentiver var det delte meninger om blant informantene. Dette vil kunne variere noe etter hvordan man definerer insentiv. Store norske leksikon (2018) definerer insentiv på følgende måte: *"Et insentiv er noe som motiverer mennesker til handling. Insentiver kan påvirke adferd og valg gjennom å gjøre et alternativ mer å foretrekke enn et annet"*. Bruk av insentiver vil begrense seg til interessedsegmentet ikke profesjonell i den påfølgende diskusjonen, da bruk av insentiver vil være regulert av utbyggingsavtaler i møte med det offentlige. Det vil være flere måter å bruke insentiver i møte med ikke profesjonelle interesser i fortetningsprosjekter. Man kan tenke seg det kan bli brukt proaktivt og som et avbøtende tiltak. Hva insentivet innebærer vil også kunne variere. Det kan gjøres påkostninger, noe som har en økonomisk verdi, men også informasjon og oppfølging kan anses for å være et insentiv.

Det var flere av informantene som var noe vegrende i sine svar angående bruk av insentiver. Det er mitt inntrykk at enkelte av informantene fryktet at bruk av insentiver skulle fremstilles som en form for bestikkelser. Det er dermed trolig at enkelte av svarene som ble gitt er noe upresise. Det vil være rimelig å anta at insentiver som er av mindre eller av tilsvarende omfang av hva som kunne forventes av en utbyggingsavtale anses ikke for å være bestikkelser. Haugrønning og Langen (2014) sier en utbyggingsavtale skal være forholdsmessig til omfanget av utbyggingen. Dette kan tolkes slik at insentivets økonomiske verdi vil kunne variere og fortsatt være helt lovlig, da prosjektets omfang blir en avgjørende faktor.

Eiendomsutvikler 1 mente anvendelse av insentiver representerte noe umoralsk og manipulativt. Informanten mente interessekonflikter skal bli løst gjennom de offentlige prosessene. Hvis slike konflikter blir løst ved en privat avtale vil dette være en form for manipulasjon mente informanten. Informantens synspunkt angående manipulasjon av utfallet blir delvis støttet opp gjennom definisjonen til Store Norske Leksikon (2018) av insentiver. Definisjonen sier *"Påvirke valg og adferd gjennom å gjøre et alternativ mer å foretrekke enn et annet"* og kan bli tolket som en form for manipulasjon. Selv om bruk av enkelte insentiver vil være helt lovlig vil det likevel kunne bli ansett for å være en form for manipulasjon. Enten ved å direkte endre utfallet eller ved å gjøre terskelen for innspill, merknader høyere da det vil føre til tap av et gode. Eiendomsutvikler 2 mente noen ganger ville det være nødvendig å bruke insentiver. Dette for at prosjektene skulle oppleves som "levelig" for de som blir påvirket. De benyttet seg av insentiv som et avbøtende tiltak, de brukte det som en reaktiv handling. Informanten poengterte at de benyttet seg ikke av insentiver av store verdier, men det kunne være seg små endringer av prosjektet. Løsninger som ikke opplevdes like påtrengende, og dermed ble disse av verdi for naboene.

Dette blir også støttet av Eiendomsutvikler 4 som supplerer med at også de gjorde tilpasninger til sine prosjekter som en form for insentiv i enkelte tilfeller. Dette kan være endringer som fører til mindre innsyn for en nabo for eksempel. Endringene kan ha lav til ingen påvirkning på prosjektet men vil være av stor verdi for interessenten forteller informanten. Slike løsninger som et virkemiddel blir også støttet av litteraturen. Watson (1971) presenterer ti punkter for interessenthåndtering. Punkt nummer 4. er som følger: *"Man vil møte mindre motstand dersom de berørte ser på endringene som positive for deres utfordringer"*. Punkt nummer 5 er som følger: *"Man vil møte mindre motstand dersom endringene fører med seg elementer som er av interesse for de berørte"*.

Det var ingen av informantene som fortalte eksplisitt at de brukte informasjon som et insentiv. Derimot var det flere av interessentene som opplyste at mye av deres interessenthåndtering var informasjon relatert. Spesielt mot segmentet ikke profesjonell var det hos noen sentralt å gi informasjon og oppdatere de på prosessenes gang. Dette blir støttet av Berland et al. (2014) som hevder at hensikten med interessenthåndtering er å oppnå et så suksessfullt prosjekt som mulig, overfor både prosjekteier og interessenter. Dette gjøres blant annet med formidling av budskap, lytting og forhandlinger for å inngå kompromisser.

## 6. Konklusjon

Masteroppgavens formål er å identifisere hvordan en eiendomsutvikler kan håndtere interessenkonflikter på en mer effektiv måte i fortettingsprosjekter. Det er sett på hvorfor konfliktene oppstår, identifisert ulike interessenter, hvilke føringer som er gitt fra det offentlige og hvilke tilnærminger til interessenthåndtering utviklerne har. Målet med dette er å besvare problemstillingen: *"Hvordan kan en eiendomsutvikler håndtere konflikter med ulike interessenter ved et fortettingsprosjekt på en mer effektiv måte?"*. Denne problemstillingen er studert gjennom kvalitative intervjuer med private eiendomsutviklere og en representant som redegjorde for det offentliges synspunkter. Det er også gjennomført dokumentanalyse i tilknytning til de ulike casene samt et litteraturstudie. Konklusjonen av problemstillingen vil være summen av konklusjonene av hvert forskningsspørsmål.

### 6.1 Hvorfor oppstår det konflikter med naboer i fortettingsprosjekt?

Det er grunn til å tro at det vil være et generelt høyere nivå av konflikt ved et fortettingsprosjekt kontra et prosjekt som benytter tilnærmet ubenyttet areal. Dette er naturlig, da det gitte areal vil ha en allerede eksisterende bruk, og/eller påvirke den eksisterende bruken til tiliggende eiendommer. De grunnleggende uenighetene ligger i det offentliges samfunns mål om å skape en by som gir positive ringvirkninger på miljøet, økonomi og folkehelsen til innbyggerne. Ved å ha korte avstander mellom ulike funksjoner og tilrettelegge for å gå, sykle og kollektivtransport i større grad. Naboer som blir påvirket av fortettingsprosjekter ønsker naturlig nok å verne om egne interesser. Som poengtert av Kinder (2019) vil fortettingsprosjekter kunne føre til tap av kvaliteter og redusere eiendomsverdien hos enkelte interessenter. I disse tilfellene er det forståelig at interessenter gir uttrykk for misnøye og tilnærmet uunngåelig å ikke møte motstand fra disse. Derimot gis det ikke inntrykk av at det er kun interessenter som er rammet på en slik måte som det er konflikter med. Fortettingsprosjekter representerer en endring i nåsituasjon, til en helt eller delvis ukjent situasjon i fremtiden. I følge Jacobsen (1988) vil mennesker vegre seg mot slike usikkerhetsmoment. Dette betyr at utviklere kunne ha unngått en hel del konflikter ved å adressere interessenter i større grad, og avverge deres usikkerhet.

## 6.2 Hvilken påvirkning har planprosessene på konfliktnivået i fortetningsprosjekter?

Dagens planprosess-system er preget av få retningslinjer og tar hensyn verken størrelse eller kompleksitet til prosjekter. Samtidig oppfordres det til å komme med merknader og innsigelser til prosjekter, og ved å gjøre dette tidligst mulig øker man sjansen for gjennomslag. Dette kombinert kan føre til en utelatelse av interesser som løser dette ved bruk av innsigelse eller merknad, noe som kan øke konfliktnivået. Det er også mulig dette bidrar til at medvirkning kan bli misforstått med medbestemmelse, noe som ikke er hensikten.

Identifiseringen av ulike interesser blir i stor grad overlatt til utviklerne. Samtidig er de offentlige interessene dårlig på å samarbeide på tvers av sektorer. Noe som fører til et vern om egne sektorinteresser og å følge interne retningslinjer. Det er trolig at dette fører til en økt fokusering på enkeltløsninger fremfor helhetsløsninger. Det er mulig at de mest samfunnsnyttige løsningene uteblir som en følge av dette. Samlet sett gir dette indikasjoner på at det offentlige ikke er gode nok selv på å prioritere de ulike interessene de skal administrere. Utfallet blir en ansvarsforskyvning hvor utviklerne blir i større grad ansvarliggjort. Dette er naturligvis en belastning for eiendomsutviklerne som i stor grad er gitt de situasjoner de havner i. Fra et samfunnsperspektiv er trolig denne ansvarliggjørelsen ikke fordelaktig. Man kan anta en eiendomsutvikler vil ha sitt hovedfokus på effektmål. Derimot vil en ansvarliggjørelse kreve en bevissthet og økt fokus på samfunns mål og verdiskapelse for samfunnet. Disse målsettingene vil kunne være motstridende, noe som tilsier at utviklerne burde ikke vært tilfalt dette ansvaret.

Det er min forståelse at ved å ansvarliggjøre de private aktørene blir dette en vurderingssak for de. Ansvaret representerer også en frihet da det er få føringer som må følges. Det er grunn til å tro at utviklerne gjør en kost/nytte vurdering angående å binde ressurser opp til interessenthåndteringen, der de konkluderer med at ressursene kan anvendes mer effektivt, noe som ikke rettfærdiggjør en prioritering av interessenthåndtering.

## 6.3 Hvilke strategier og insentiver kan en eiendomsutvikler bruke for å minske konfliktnivået?

Samtlige av informantene var enige om at interessenthåndtering var et viktig tema, og det vil være et økende fokusområde for de i fremtiden. Samtidig var det tilnærmet ingen som brukte systematiske verktøy/metoder i deres interessenthåndtering. De baserer seg i stor grad på tidligere erfaringer og diskusjoner innad i prosjektorganisasjonen. Denne usystematiske tilnærmingen har gitt varierende resultat hos de ulike informantene. Tilnærmingen fører til en interessenthåndtering som i stor grad er person- og situasjonsavhengig. Noe som gjenspeiles i de ulike casene. Selv om det var varierende grad av kjennskap til litteraturen om temaet interessenthåndtering hos informantene ble det benyttet flere elementer av interessenthåndtering som beskrevet i litteraturen hos utviklerne. Det var blant annet flere informanter som opplyste at de brukte tilpasninger av prosjektet som et insentiv. Dette blir blant annet støttet opp av Watson (1971) som hevder man vil møte mindre motstand dersom endringene har elementer av interesse for de berørte. Det er mitt inntrykk at informantene var bekymret for at insentiver kunne bli fremstilt som bestikkelser. Det er trolig at en slik tankegang reduserer bruken av insentiver som er av økonomisk verdi også. Det er grunn til å tro at slike insentiver kan benyttes i større grad for å oppnå ønsket effekt. Det vil selvfølgelig være en forutsetning at slike insentiver er innenfor lovverket.

Informasjon kan også anses for å være et insentiv. Det var flere av informantene som fortalte indirekte at de brukte informasjon som en påvirkningsfaktor. En stor årsak til interessekonflikter er frykten for det ukjente hos de ulike interessentene Jacobsen (1998). Enkelte av informantene påpekte at essensen i deres interessenthåndtering handlet om å informere interessenter fortløpende og avverge usikkerhet hos de. Samlet sett betyr dette at det gjøres også mange gode vurderinger.

Mye av dagens løsninger hos de ulike informantene er reaktive handlinger. Som Berland et al. (2014) poengterer vil proaktive tilnærminger være å foretrekke. Selv om utviklerne har begrenset med ressurser i tilknytning til interessenthåndtering er det grunn til å tro at disse ressursene hadde blitt anvendt mer effektivt ved proaktive handlinger. Dette forutsetter at enkelte prosesser er gjennomført i forkant. Det gis ikke grunn til å tro at dette vil være en stor kostnad. Dette argumenterer for en større anvendelse av litteratur i interessenthåndteringen til eiendomsutviklerne. Det er bemerkelsesverdig at informantene ikke er mer bevisst på dokumentasjon av egen praksis. Ved å gjøre vurderinger i etterkant og gjøre disse tilgjengelig internt i organisasjonen vil dette kunne brukes som formalisert erfaringsdeling. Ved

dokumentering vil man kunne skille mellom faktisk data og meninger. Dokumentering som verktøy vil kunne forbedre interessenthåndteringen og etablere en egen "best practice" (Berland et al., 2014). Ved å ikke dokumentere utfallet av valg og erfaringer vil disse bli personavhengig, det er også tenkelig at man ikke tar seg tid til å reflektere over erfaringene før man må fokusere på nye prosjekter. Noe som fører til tap av informasjon også på et individuelt nivå.

## 6.4 Refleksjoner av eget arbeid og anbefalinger til videre forskning

I etterkant av denne forskningsprosessen er det gjort flere bemerkelser for forbedringspotensialet med denne masteroppgaven. Den største begrensningen en masteroppgave bærer med seg er tidsbegrensningen, dette vil være en gitt faktor. I etterkant av forskningsprosessene ser jeg det er innledningsvis forsøkt å bite over for mye. Resultatet av at dette er en veldig bred oppgave. Dette betyr at det kan ikke poengteres direkte sammenhenger men heller indikasjoner. Dette kunne blitt løst ved to ulike tilnærminger. Opparbeidelse av mer empiri eller en innsnevring av problemstilling. En bred oppgave vil kunne være positiv for videre forskning, da de indikasjonene som er identifisert kan etterfølges og bli undersøkt nærmere. Oppgaven blir også geografisk begrenset. Det gis ikke grunn til å tro at funnene vil være geografisk-faktor, men det kan heller ikke konstateres. Som følge av den geografiske begrensningen blir praksis av planprosess-systemet kun belyst slik Trondheim kommune løser denne oppgaven. Det blir konkludert med at planprosess-systemet til Trondheim har forbedringspotensialet, det behøver ikke å være tilfellet for samtlige kommuner.

For videre forskning anbefales det å gjøre nærmere undersøkelser der man sammenligner organisasjoner som har en mer systematisk tilnærming til interessenthåndtering kontra noen som har en usystematisk tilnærming og på den måten kan i større grad kunne stadfeste fordelene ved de valgte løsningene.

Det kunne og vært spennende å se på organisasjoner som sidestiller seg fra litteraturens fremgangsmåte for interessenthåndtering men likevel opplever suksess her. På denne måten kan man forsøke å finne en mønsterpraksis. Det hadde også vært interessant med nærmere forskning på sektorinteresser og hvordan disse kan håndteres på en god måte. Da denne oppgaven har kun klart å poengtere det segmentet som problemfylt.



Avslutningsvis vil jeg si at arbeidet med masteroppgaven har vært både givende, men og utfordrende. Det har vært krevende i form av tid og ikke minst de vanskeligheter som medfulgte av den pågående pandemien. Oppgaven har utvidet mitt kunnskapsgrunnlag i stor grad, samtidig som arbeidet har vært interessant og spennende.

## 7. Referanser

- Asplan Viak. (2014). *Fra planlegging til ferdigstillelse av boligprosjekt*. Hentet fra: [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/boby/asplan\\_viak\\_fra\\_planlegging\\_til\\_ferdigstillelse\\_av\\_boligprosjekter.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/boby/asplan_viak_fra_planlegging_til_ferdigstillelse_av_boligprosjekter.pdf) (20.06 2020)
- Asplan Viak. (2016). *Forutsigbarhet i planprosessen*. Hentet fra: <https://www.asplanviak.no/aktuelt/2016/03/07/forutsigbarhet-i-planprosessen/> (20.06 2020)
- Asplan Viak. (2017). *Fortetting i Hamar - Analyser, volumstudier og anbefaling*. Hentet fra: <https://www.hamar.kommune.no/getfile.php/13407525-1507530597/Bilder/Hamar/Artikkelbilder/Organisasjonen/Plan%20og%20utvikling/Fortetting%20i%20Hamar%20revidert%20%20krympet.pdf> (14.10 2019)
- Berland, N. J., Klakegg, O. J. & Sefland, A. M. (2014). *Stakeholder Management Fieldbook: Get started with Stakeholder Management*.
- Brundtland, G. H. & Dahl, O. (1987). *Vår felles framtid*. [Oslo]: Tiden norsk forlag.
- Caputo, A. (2013). *Systemic Stakeholders' Management for Real Estate Development Projects*. *Global Business and Management Research*, 5(1), 66-82.
- Dear, M. (1977). *Spatial externalities and locational conflict*. *London Papers in Regional Science*, 7, 152-167.
- Dear, M., Taylor, S. M. & Hall, G. B. (1980). External effects of mental health facilities. *Annals of the Association of American Geographers*, 70(3), 342-352.
- Dear, M. J. & Taylor, S. M. (1982). *Not on our street: Community attitudes to mental health care* (bd. 9) Routledge.
- Guttu, J. (2004). *Den gode bolig. Seks skifter i boligplanlegging*. *Plan*, 36(3), 10-17.
- Halvorsen, K. (2002). *Forskningsmetode for helse- og sosialfag : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Hanssen, G. S. r., Hofstad, H. & Saglie, I.-L. (2015). *Kompakt byutvikling : muligheter og utfordringer*. Oslo: Universitetsforl.

- Haugrønning, B. & Langen, M. (2011). *Planlegging, vern og utbygging : en introduksjon til plan- og bygningsloven* (Rev. utg. utg.). Asplan Viak.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg. utg.). Oslo: TANO.
- Høyer, K. & Holden, E. (2003). *Household Consumption and Ecological Footprints in Norway – Does Urban Form Matter? Consumer Issues in Law, Economics and Behavioural Sciences*, 26(3), 327-349.  
<https://doi.org/10.1023/A:1025680422704>
- Jacobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring, eller 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Hentet fra:  
<https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon>(12.10 2019)
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A. r., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Karlsen, J. T. (2013). *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Kinder, P.D. (2019). *Not in My Backyard Phenomenon (NIMBY)*.
- Leikvam, G. & Olsson, N. (2014). *Eiendomsutvikling*. Bergen: Fagbokforl.
- NIMBY. (2019). *NIMBY*. Hentet fra: <http://nimby.com> (14.10 2019)
- NTNU. (2017). *T-O-N-E prinsippet*. Hentet fra:  
<https://www.youtube.com/watch?v=rs5PFX5SIHc&feature=youtu.be> (16.10 2019)
- Oslo kommune. (2019). *Medvirkning i innsendte reguleringsplaner*. Hentet fra:  
<https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13339481-1567415139/Tjenester%20og%20tilbud/Plan%2C%20bygg%20og%20eiendom/Byggesaksveiledere%2C%20normer%20og%20skjemaer/Medvirkning%20i%20innsendte%20reguleringsplaner%20->

[%20en%20veileder%20for%20forslagsstillere%20og%20fagkyndige.pdf](#) (08.06 2020)

Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1988). 20. *Critical Success Factors in Effective Project implementation\**. *Project management handbook*, 479, 167-190.

Plan- og byggesaksloven. (2018). *Lov om planlegging- og byggesaksbehandling*. Hentet 02.02 2020

Samset, K. F. (2008). *Prosjekt i tidligfasen : valg av konsept*. Trondheim: Tapir akademisk forl.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. C. (2001). *Project Success: A Multidimensional Strategic Concept*. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)

SSB. (2018). *Nasjonale befolkningsframskrivninger*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkfram> (02.12 2019)

St. meld, 31.(199-2-93). (1993). *Den regionale planleggingen og arealpolitikken*. Hentet fra: [https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1992-93&paid=3&wid=c&psid=DIVL801&pgid=c\\_0779](https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1992-93&paid=3&wid=c&psid=DIVL801&pgid=c_0779) (29.11 2019)

Store Norske Leksikon. (2018). *Insentiv*. Hentet fra: <https://snl.no/insentiv> (10.06 2020)

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Transportøkonomisk institutt. (2017). *Kunnskapsgrunnlag: Areal- og transportutvikling for klimavennlige og attraktive byer*. Hentet fra: <https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=46142> (02.11 2019)

Trondheim kommune. (n.n). *Medvirkning, kunngjøring, innsyn*. Hentet fra: <https://www.trondheim.kommune.no/medvirkning-plan/>(08.06 2020)

Trondheim kommune. (2013). *Retningslinjer og bestemmelser*. Hentet fra: [https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/10-byutvikling/byplankontoret/kommuneplan/kpa-trondheim-2012-2024/2\\_bestemmelser\\_retningslinjer\\_web\\_rev.pdf](https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/10-byutvikling/byplankontoret/kommuneplan/kpa-trondheim-2012-2024/2_bestemmelser_retningslinjer_web_rev.pdf) (02.19 2019)

Trondheim kommune. (2020). *Befolkningsprognoser*. Hentet fra:

<https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/statistikk/prognoser/> (10.05 2020)

Watson, G. (1971). *Resistance to change*. *American Behavioral Scientist*, 14(5), 745-766.

## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1. Intervjuguide

## Intervjuguide

**Oppgavens tema:** Hvordan kan en eiendomsutvikler håndtere interessekonflikter ved et fortettingsprosjekt på en mer effektiv måte?

Forskningsspørsmålene:

1. Hvorfor oppstår det innsigelser fra interessenter ved fortettingsprosjekt?
2. - Hvilke strategier og insentiver kan brukes av en eiendomsutvikler for å minske konfliktnivået?
3. - Hvordan hjelper og/eller motarbeider planprosessene til å minske konfliktnivået?

Spørsmål knyttet til forskningsspørsmål 1:

- Hvordan vil du definere ordet interessent?
- Hvem anser dere for å være interessenter i deres prosjekter?
- Hvilke metoder verktøy bruker dere for å identifisere interessenter?
- Kunne noen av innsigelsene dere har opplevd vært unngått med et mer nøye forarbeid?

Spørsmål knyttet til forskningsspørsmål 2:

- Kan du forklare deres prosesser med interessenthåndtering?
- Anser dere interessenter for å utgjøre en potensiell risiko for prosjektet?
- Gjør dere egne risikovurderinger knyttet opp mot den enkelte interessent?
- Forsøker dere å være proaktiv angående konflikter, i så fall hvordan?
- Bruker dere insentiver for å minske konfliktnivået, i så fall hvilke?
- Hvilken betydning har størrelse, kompleksitet, ressurser på prosjektet å si for tilnærmingen til interessenter

Spørsmål knyttet til forskningsspørsmål 3:

- Opplever du dagens planprosess-system for å være dempende eller forverrende mtp. interessentkonflikter?
- Gjør dere noen taktiske beslutninger opp mot planprosessene, det være seg tidspunkt for å utgi informasjon etc.?

