



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp
Fakultet for landskap og samfunn

Eiendomsutvikleres forhandlingsstrategier

Negotiation Strategies for Real Estate Developers

Zhjanna Willumsen
Eiendomsutvikling

FORORD

Oppgaven markerer avslutningen på en toårig masterutdanning i eiendomsutvikling ved Norges miljø- og biovitenskapelig Universitet (NMBU). Oppgaven er skrevet våren 2019 og har et omfang på 30 studiepoeng. Hovedveileder gjennom arbeidet har vært professor i jordskifte og eiendomsfag Per Kåre Sky.

Jeg vil benytte anledningen til å takke førsteamanuensis Terje Holsen for nyttige råd som jeg fikk i starten av mitt oppgaveprosjekt.

Jeg vil rette stor takk til mine respondenter som lot seg intervju. Disse kunnskapsrike menneskene som delte erfaringer og kunnskap med meg gjorde oppgaven min spennende å jobbe med og bidro til en lærerik prosess.

Jeg ønsker å takke min kjære familie: min mann Tord Willumsen og mine 3 barn: Daniel, Anastasia og Aleksandra for enormt støtte og kjærighet og tålmodighet gjennom hele studietiden og spesielt i oppgaveskrivingsprosessen. Jeg vil takke min sønn Daniel, som lånte PC-en sin til meg når min kræsjet 2 uker før innlevering av oppgaven. Jeg vil spesielt takke Tord for korrekturlesing av oppgaven.

Til slutt vil jeg takke professor i jordskifte og eiendomsfag Per Kåre Sky som har gitt sine råd og veiledning og tilbakemeldinger og ikke minst for en rekordrask respons på mine forespørsler.

Ås, 12.05.2019

Zhjanna Willumsen

SAMMENDRAG

Tema for masteroppgaven min er forhandlingsstrategier i flerpartsforhandlinger, med fokus på tidlig fase i planprosesser. Planprosesser er komplekse flerpartsforhandlinger med mange ulike aktører som samhandler med hverandre for å få realisert sine mål. Denne kompleksiteten skapes av interaksjonen mellom de mange partene. Ved enhver forhandling er målet å komme frem til enighet mellom partene.

Hovedproblemstillingen for masteroppgaven er: *Hvilke forhandlingsstrategier velger eiendomsutviklere for å få sine utbyggingsforslag godkjent i flerpartsforhandlinger?*

Hovedproblemstillingen er konkretisert av tre delproblemstillinger:

- 1) *Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlingene?*
- 2) *Hvilke individuelle strategier brukes av eiendomsutviklere i forhandlinger?*
- 3) *Hvilke taktiske virkemidler anvender eiendomsutviklere i forhandlingsprosessen for å påvirke andre aktører?*

Intervju med 10 eiendomsutviklere dannet grunnlag for de funn jeg presenterer i oppgaven.

- 1) Eiendomsutviklere oppfatter forhandlings situasjonen ulikt. Jeg har identifisert tre grupper forhandlere i mine intervjuer:
 - Bevisste og strategiske forhandlere
 - Samhandlingsforhandlere som ikke ser at det foregår reelle forhandlinger
 - De som inntar en mellomposisjon som best kan beskrives som ambivalent

- 2) Det brukes et helt spekter av individuelt motiverte forhandlingsstrategier. Det brukes som oftest en kombinasjon av flere strategier. Det er fem mønstre som tegner seg i mitt empiriske materiale:
 - Mangfoldighet – utviklerne velger blant et bredt spekter av forhandlingsstrategier og kombinerer ulike strategier.
 - Bruk av enighetsstrategi hos samhandlingsfokusererte og ambivalente forhandlere
 - Koalisjonsstrategi er den mest utbredte forhandlingsstrategien
 - Integrasjonsstrategi og koalisjonsstrategi kombineres kun av dem med en bevisst strategisk tilnærming til forhandlingene.
 - Ingen kombinerer enighetsstrategi med integrasjonsstrategi, mens alle respondentene har valgt en av disse to strategiene.

- 3) Forhandlingsstrategi i seg selv er ikke nok til å lykkes med forhandlingsprosessen, man trenger også en taktisk fleksibilitet slik at man kan manøvrere innenfor disse strategiske rammene. Eiendomsutviklere benytter seg av et bredt spekter av virkemidler som hjelper dem å oppnå deres prosjektmål. Utbyggerne vektlegger:
 - Tverrfaglig kunnskap
 - Effektiv kommunikasjon
 - Gode relasjoner
 - Lobbyvirksomhet

ABSTRACT

The subject of this Master Thesis is **negotiation strategies in multi-party negotiations**, focusing on the initial phase of the city planning processes. City planning processes are complex multi-party negotiations with many actors working together to realize their goals. This complexity is created by the interaction between many parties. The goal of any negotiations is to reach agreement between the parties.

My research question is: **Which negotiation strategies do real estate developers choose to get their proposals approved in multi-party negotiations?**

This main research question is further specified in three sub questions:

- 1) How do the real estate developers perceive the purpose of the negotiations?
- 2) Which individual strategies are the real estate developers using in the negotiations?
- 3) Which influence tactics are the real estate developers using in the negotiation processes in order to influence other parties?

The findings presented in these Thesis are based on interviews with 10 real estate developers.

- 1) Real estate developers perceive the purpose of the negotiations differently, and I have identified three groups of negotiators in my interviews:
 - Conscious, strategic negotiators
 - Negotiators focusing on interaction – not acknowledging that negotiations are going on at all
 - Those choosing a middle ground, best described as ambivalent
- 2) A broad range of individually motivated negotiation strategies are at use. Negotiators usually combine several strategies. I have identified five patterns in my empirical material:
 - Multiplicity – real estate developers chose from a wide spectrum of negotiation strategies and combine different strategies.
 - Agreement strategy is used by negotiators focusing on interaction and ambivalent negotiators
 - Coalition strategy is the most widespread strategy
 - Integration strategy and coalition strategy is combined only by negotiators with a conscious, strategic approach to negotiations
 - Nobody combines agreement strategy with integration strategy, while all respondents have chosen one of these two strategies.
- 3) Negotiation strategy as such is not enough to succeed with the negotiation process, a tactical flexibility is also necessary in order to maneuver within these strategic frames. Real estate developers are utilizing a broad range of tools helping them to achieve their project goals. The real estate developers focus on:
 - Effective communication
 - Good relationships
 - Lobbyism

Innholdsfortegnelse

Figurliste:	7
1. Innledning.....	8
1.1. Innledning.....	8
1.2. Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.3. Avgrensning og problemstilling og definisjoner	9
1.4. Kort om fremgangsmåten	10
1.5. Oppbygging av oppgaven.....	10
2. Bakgrunn	12
3. Teori	19
3.1. Innledning.....	19
3.2. Teori til problemstilling 1	19
3.2.1. Planprosesser som komplekse flerpartsforhandlinger	19
3.2.2. Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlingene?	21
3.2.3. Innflytelse, påvirkning og makt.....	23
3.2.4. Typer makt.....	24
3.3. Teori til problemstilling 2	26
3.3.1. Byråkratistategi.....	27
3.3.2. Enighetsstrategi	27
3.3.3. Individualistisk strategi.....	27
3.3.4. Koalisjonsstrategi.....	27
3.3.5. Integrasjonsstrategi	28
3.4. Teori til problemstilling 3	29
3.4.1. Taktiske virkemidler	29
3.4.2. Innflytelsestaktikker.....	31
3.4.3. Lobbyvirksomhet	33
4. Metode	35
4.1. Metodevalg	35
4.2. Forskningsdesign og gjennomføring.....	36
4.3. Dataenes validitet og reliabilitet.....	37
4.4. Etisk refleksjon	37
5. Empiri.....	38
5.1. Innledning.....	38
5.2. Forståelsen av forhandlinger	38
5.3. Hva er et godt forhandlingsresultat.....	40
5.4. Forståelsen av strategi i forhandlinger	42
5.5. Hvilke forhandlingsstrategier bruker eiendomsutviklere?.....	44

5.5.1.	Byråkratstrategi.....	44
5.5.2.	Enighetsstrategi	45
5.5.3.	Individualistisk strategi.....	46
5.5.4.	Koalisjonsstrategi.....	47
5.5.5.	Integrasjonsstrategi	48
5.6.	Motpartens forhandlingsstrategier.....	52
5.7.	Responser på forhandlingsstrategier	53
5.7.1.	Argumentasjon	53
5.7.2.	Kunnskap og innsikt	54
5.7.3.	Kompromiss.....	55
5.7.4.	Lobby	55
6.	Analyse.....	62
6.1.	Innledning.....	62
6.2.	Problemstilling 1: Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlinger?.....	62
6.3.	Problemstilling 2: Hvilke forhandlingsstrategier brukes av eiendomsutviklere i flerpartsforhandlinger	67
6.3.1.	Mangfoldighet.....	67
6.3.2.	Bruk av enighetsstrategi hos samhandlingsforhandlere og ambivalente forhandlere	68
6.3.3.	Koalisjon er mest utbredt.....	68
6.3.4.	Integrasjon og koalisjon kombineres.....	70
6.3.5.	Enighet versus integrasjon	72
6.4.	Problemstilling 3: Hvilke taktiske virkemidler anvender eiendomsutviklere i forhandlingsprosessen for å påvirke andre aktører?	72
6.4.1.	Kunnskap	73
6.4.2.	Effektiv kommunikasjon og overbevisende argumentasjon	73
6.4.3.	Gode relasjoner	75
6.4.4.	Lobbyvirksomhet	76
6.4.4.1.	Inspirerende appell og visjonsformidling	77
6.4.4.2.	Nettverksbygging	77
6.4.4.3.	Mediekontakt.....	78
6.4.4.4.	Allianse- og koalisjonsbygging	78
7.	Konklusjon.....	80
7.1.	Planprosesser og forhandlinger	80
7.2.	Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlingene?	80
7.3.	Hvilke individuelle strategier brukes av eiendomsutviklere i forhandlinger?.....	80
7.4.	Hvilke virkemidler anvender eiendomsutviklere i forhandlingsprosessen for å påvirke andre aktører?.....	81
7.5.	Hvilke forhandlingsstrategier velger eiendomsutviklere for å få sine utbyggingsforslag godkjent i flerpartsforhandlinger?.....	81
7.6.	Forslag til videre forskning.....	81
7.7.	Avslutning	82

Litteraturliste:.....	83
Vedlegg 1	85
Vedlegg 2.....	86
Vedlegg 3.....	88

Figurliste:

Figur 3-1	Karakteristika ved forholdet mellom partene i fysisk planlegging	21
Figur 3-2	Eksempler på hvordan gjensidig avhengig parter opptrer i forhold til hverandre	22
Figur 3-3	Innflytelsesmatrisen	23
Figur 3-4	Ulike former av makt	26
Figur 5-1	Forhandlingenes formål	38
Figur 6-1	Oppbygging av analyse	62
Figur 6-2	Karakteristika ved forholdet mellom partene i fysisk planlegging (samme som 3-1)	63
Figur 6-3	Eksempler på hvordan gjensidige avhengig parter opptrer i forhold til hverandre (samme som 3-2)	63
Figur 6-4	Forhandlingsstrategivalg og formål med forhandling	67

I. Innledning

I.1. Innledning

Forhandlinger er spennende. Det angår oss alle. Vi mennesker forhandler daglig uten å tenke over det. Men noen av oss bruker forhandlinger også i arbeidshverdagen. Forhandlingsfenomenet i planprosesssammenheng er ikke entydig. Det har flere perspektiv, avhengig av hvem som snakker om den. Planprosesser involverer mange aktører, som samhandler med hverandre for å få realisert sine mål. Alle disse aktørene har ulik motivasjon for denne samhandlingen. Planmyndighetene vil realisere arealplaner. Eiendomsutviklere vil ha et tidseffektiv, lønnsomt prosjekt med samfunnsmessig verdiskaping. Sektormyndighetene formidler nasjonale og regionale mål og retningslinjer gjennom faglige råd, eventuelt med innsigelse dersom det er nødvendig. Naboer har oftest ønske om å bevare området som den er og beholde grønne arealer uendret. Politikere vil bli gjenvalgt. Midt oppe i de mange interessene eksisterer det en felles interesse og avhengighet av hverandre som bringer dem sammen til forhandlingsbordet. Det er kommunene som vedtar arealplaner. men hvis kommunen ikke har egne prosjekter eller eier tomtene selv, blir det primært opp til grunneier om arealplanen realiseres eller ikke. Denne gjensidige avhengigheten mellom utbygger og kommunen for å få gjennomført reguleringsplan har skapt fundamentet for forhandlinger.

Derfor kan en sammenlikne planprosesser med komplekse flerpartsforhandlinger. Partene kan være uenige om hvordan et prosjekt skal gjennomføres, hvis den skal gjennomføres. For å løse disse uenighetene må partene komme i dialog og forhandle seg frem til en felles avtale som alle blir fornøyd med. Men prosessen frem til denne avtalen kan være lang og kompleks. Forhandlinger fra eiendomsutviklerens perspektiv er et understudert fenomen og derfor ville jeg undersøke dem litt nærmere i min masteroppgave og presentere de interessante funnene som jeg har gjort.

Noen stemmer hevdet (Jensen, et al., 1999, ss. 111-112) at det er ikke noen reelle forhandlinger, hvis det ene parten har for mye makt og derfor har de liten interesse av å starte forhandlinger. De kan bare tvinge sin beslutning igjennom ved å bruke sitt overlegent makt.

De andre stemmene var mer optimistisk og så mulighetene for forhandling tross all den asymmetri i maktbalanse. Det finnes flere eksempler at parten med overlegent makt velger allikevel inngå forhandling fordi de vil ikke fremstå som noen som bruker til å tvinge sine beslutninger på svakere parter og fremstå som autoritære institusjoner. De vil ikke skade sitt rykte av å være en demokratisk organisasjon, f.eks.

Noen forstår forhandlingsfenomenet i planprosesssammenheng mer som en samhandling mellom forskjellige eiendomsaktører, en menneskelig interaksjon og går ikke i dybden på selve fenomenet forhandling.

Denne mangesidige polemikken gjorde meg nysgjerrig på fenomenet som jeg skal prøve å belyse i denne masteroppgave på 30 studiepoeng.

I.2. Bakgrunn for valg av tema

Min interesse for forhandlinger i eiendomsbransje blitt vekket under min masterstudie i eiendomsutvikling ved NMBU. Kunnskap om forhandlinger i næringslivet er alltid aktuell og etterspurt kunnskap, derfor tenkte jeg at dette må jeg kunne godt, men i løpet av min studie på NMBU har jeg ikke klart å finne litteratur som omhandler fenomenet fra eiendomsutviklerens side. Det finnes mye kunnskap som omhandler de juridiske rammer og føringer og de økonomiske og tekniske aspekter som gjelder i en planprosess. Den kunnskapen kontrastert med den nevnte a-priori kunnskapen har ledet meg til en innsikt om at det finnes mye taus kunnskap som ikke alltid blir artikulert. Jensen (1999 s 112) trekker frem en hel rekke forutsetninger for at en planprosess skal være reelle forhandlinger. Tre av de mest problematiske er:

- *Det bør være et visst tidspress på alle partene. Dersom en part er interessert i trenering eller ikke har noe form for tidspress på seg vil man ikke oppnå reelle forhandlinger. Først under tidspress nærmer man seg sakens kjerne og er villig til å søke omforente løsninger eller kompromisser.*
- *Det må være en viss balanse i maktforholdene mellom partene. Dersom det ikke er tilfelle vil det ikke være reelle forhandlinger. Makt kan imidlertid være så mye, alt fra makt og myndighet gitt gjennom lovverk til politisk makt eller makt gjennom opinion og media*

- *Alle partene bør ha den oppfatning at de vil være tjent med en forhandlingsløsning, at det ikke finnes noen bedre alternativ. I slike saker som vi her vil vurdere har imidlertid alle parter et alternativ, - en regulativ prosess basert på Plan- og bygningsloven. Dette vil være partenes BAFTA.*

Vi skal senere se at alle disse forutsetningene er problematiske. For det første er det klart at det ligger et sterkt tidspress på utbygger, som har investert store beløp i utviklingseiendommer og taper penger jo lengre tid planprosessen tar. Samtidig ligger det ikke noe slikt press på kommunen, og som vi skal se er det fullt mulig for kommunen å utnytte dette til å legge press på utbyggeren og få gjennomslag for de løsninger kommunen ønsker mot at utbygger får fortgang i sin sak.

Vi skal også se at det ikke nødvendigvis er noe likeverdig maktforhold mellom partene, og at det heller ikke er gitt at kommunen alltid er tjent med en forhandlingsløsning.

1.3. Avgrensning og problemstilling og definisjoner

Jeg har valgt å studere flerpartsforhandlinger i i tidlig fase av reguleringsprosess fra eiendomsutviklers sin perspektiv og fra generell forhandlingsteori perspektiv. Geografisk har jeg valgt å begrense meg til Oslo og Akershus grunnet rimelighetshensyn.

Min problemstilling lyder

Hvilke forhandlingsstrategier velger eiendomsutviklere for å få sine utbyggingsforslag godkjent i flerpartsforhandlinger?

Denne problemstillingen har jeg konkretisert i tre delproblemstillinger:

1. *Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlingene?*
2. *Hvilke individuelle strategier brukes av eiendomsutviklere i forhandlinger?*
3. *Hvilke taktiske virkemidler anvender eiendomsutviklere i forhandlingsprosessen for å påvirke andre aktører?*

Med *forhandlinger* mener jeg her situasjoner hvor to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme fram til en felles beslutning (Rognes, 2016, s. 13). Flerpartsforhandlinger er forhandlinger med flere deltakende parter. I dette tilfellet er de viktigste partene eiendomsutviklerne selv, kommunen, (kommuneadministrasjon og politiske organer), naboer, sektormyndigheter som veivesenet, miljødirektoratet osv., lokalbefolkning.

De forhandlingene vi snakker om her foregår over et tidsrom som kan spenne over alt fra et halvt år til over et tiår. Det er en rekke formelle møtepunkter som oppstartmøte, jf. Lov om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven) nr. 71 av 27 juni 2008 (pbl.) §12-8 og forhåndskonferanser jf. pbl. § 21-1, Det er også mulig for eiendomsutviklerne å ta initiativ til formelle og uformelle dialogmøter i løpet av prosessen, og skriftlig korrespondanse er også en del av forhandlingene.

Definisjoner:

Strategi – en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd for å oppnå et bestemt mål (Roos, et al., 2002, s. 18).

Taktikk og taktiske virkemidler brukes om hverandre og er knyttet til mer kortvarige og spesifikke aktiviteter rettet mot det å oppnå et bestemt og begrenset mål (Roos, et al., 2002, s. 46).

Forhandlingsstrategi er en overordnet plan for hvordan en vil tilnærme seg forhandlingsprosessen (Rognes, 2016, s. 16).

Individuelle forhandlingsstrategier er individuelt motiverte holdninger til planlegging av forhandling i flerpartsforhandlinger (Rognes, 2016, s. 87).

Allianse og koalisjon begreper brukes om hverandre og betyr samarbeid mellom to eller flere organisasjoner, etater.

Visjon- bedriftens langsiktige mål, hvor skal vi, setter retning for strategiarbeidet (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 341).

Innflytelse handler om å oppnå endring i verdier, holdninger og handlinger som påvirker utfallet av valg og beslutninger på en betydningsfull måte (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 314)

Konformitet- oppførsel preget av å samstemme det en selv gjør, det vanlige og hevdvunne.

Outsourcing – å sette bort deler av virksomheten til andre bedrifter (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 358).

Lobby – betegnelse på interesser, personer og aktiviteter som knytter seg til til forsøk på å påvirke politiske beslutninger gjennom korridorpolitikk, det vil si, gjennom direkte henvendelser til de enkelte medlemmer av en lovgivende forsamling (Østerud, et al., 1997, ss. 144-145).

1.4. Kort om fremgangsmåten

Prosessen startet høsten 2018 når jeg tok et ekstra fag EIE306 om forhandling, slik at jeg kunne blitt litt kjent med generell forhandlingsteori. Dette etablerte grunnlaget for problemstilling og intervjuguiden.

I februar 2019 har jeg kontaktet 109 eiendomsutviklere på e-post, personlig. Respondentene fikk tilsendt informasjonsskriv med invitasjon til å delta i undersøkelsen. 10 av dem svarte positivt. Alle 10 stilte til intervju. 2 av dem representerte samme firma. Informantene var motivert og engasjert i omhandlet tema. Intervjupersonene fikk snakket fritt rundt spørsmålene og tok opp noen tema i en annen rekkefølge enn min intervjuguide var satt opp. Jeg fulgte opp noen temaer med ekstra utdypende spørsmål. En respondent har valgt å starte å snakke om egne erfaringer i forhandlinger før jeg startet intervju. Underveis i intervjuet har jeg tatt notater. Alle intervju var tatt opp på diktafon. Alle intervjupersonene har samtykket til lydopptak. Alle intervjuene var transkribert ord for ord og danner grunnlag for oppgavens empiri gjengitt i kapittel 5. Analysen av empirien ble gjort ved hjelp av programvaren for kvalitativ forskning NVivo 12 Pluss.

1.5. Oppbygging av oppgaven

Opgaven er delt inn i 7 kapitler.

Kapittel 1 er innledningskapittel og presenterer rammene for arbeidet, bakgrunnen for valg av tema, redegjør for avgrensning og problemstilling med delproblemstillinger samt viktige definisjoner og forteller kort om fremgangsmåten. Formålet er å sette leseren i stoffet og vekke interesse for videre lesing.

Kapittel 2 er bakgrunn kapittel som omhandler juridiske rammene for eiendomsutviklerens virksomhet og er ment som en kort innføring for dem som ikke kjent med rammebetingelser for eiendomsutvikling.

Kapittel 3 presenterer et utvalg av tverrfaglig, relevant teori, blant annet generell forhandlingsteori, organisasjonsteori, statsvitenskap som er organisert etter 3 delproblemstilling.

Kapittel 4 er metode kapittel som redegjør for metodevalg og fremgangsmåten som er anvendt i oppgaven. I dette kapitlet blir validitet og reliabilitet samt personvern og etikk belyst.

Kapittel 5 fremstiller empiriske data jeg har samlet i intervjuene. Kapitlet er delt i 7 deler.

Kapittel 6 inneholder analyse og drøfting hvor jeg i lys av teori drøfter innsamlet data fra intervjuene for å besvare min problemstilling samt 3 delproblemstillinger. Kapitlet er delt i 4 deler, med innledning i del 1 og 3 deler etter 3 delproblemstillinger.

Kapittel 7 er konklusjonskapitlet, som er delt i 5 deler etter svar på både hoved problemstilling og 3 delproblemstillinger og siste del er forslag til videre forskning.

Litteratur anvendt i oppgaven er fremlagt etter siste kapittel. Videre følger vedlegg til oppgaven.

2. Bakgrunn

Forhandlingsplanlegging

I det norske plansystemet har utbygger anledning til å ta initiativ til utarbeidelse av reguleringsplaner for egne prosjekter jf. Lov om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven) nr. 71 av 27 juni 2008 (pbl.) § 12-3, 2.ledd. Men kommunen er også interessert i at området utvikles, og denne gjensidige interessen innebærer en gjensidig avhengighet der kommuner innser at det ikke er tilstrekkelig å kun opptre som reguleringsmyndighet for å oppnå ønsket utbygging. Kommunen kan vedta en arealplan, men hvis kommunen ikke har egne prosjekter eller eier tomtene selv, blir det primært opp til grunneier om arealplanen realiseres eller ikke. Denne gjensidige avhengigheten mellom utbygger og kommunen for å få gjennomført reguleringsplan har skapt fundamentet for forhandlingsplanlegging (Ness & Øyasæter, 2018, s. 114). Kommunen og utbyggerne forhandler med hverandre og andre berørte aktører for å søke å forene de allmenne interesser og sektormyndighetsinteresser med de kommersielle utbyggingsinteressene. I denne prosessen driver kommunen ikke lenger bare offentlig styring - kommunens rolle fremstår mer som en tilrettelegger i samspill med utbyggerne (Ibid). Kommunen veksler mellom en rekke ulike roller gjennom prosessen. I tillegg til rollen som tilrettelegger har kommunen også en forhandlerrolle overfor utbyggere, en meklerrolle når det er innsigelser fra sektormyndigheter og til slutt rollen som planmyndighet.

Det finnes flere typer planforhandlinger. Det kan for eksempel dreie seg om en områderegulering for flere eiendommer eller et privat detaljreguleringsforslag for et nærmere bestemt prosjekt. En områderegulering er i utgangspunktet en kommunal plan som skal utarbeides og fremmes av kommunen, men det kan også skje i samarbeid med utbygger. I praksis starter forhandlingene tidlig i dialogmøter med kommunen før oppstart av den formelle prosessen, og intensiveres når utbygger har oversendt sitt planforslag. På dette tidspunktet vil det som regel bli avklart hvorvidt kommunen og utbygger kan bli enige om planforslagets innhold, eller i motsatt fall om kommunen skal utarbeide et eget alternativ planforslag. Temaer for forhandlingene kan være arealformål, utnyttelsesgrad, rekkefølgekrav, grunnverv og infrastrukturløsninger osv (Ness & Øyasæter, 2018, ss. 114-115).

Parallelt med planforhandlingene begynner gjerne forhandlingene om utbyggingsavtalene for gjennomføringen av planen. Her diskuteres blant annet utnyttelsesgrad og prosjektets fortjenestepotensial, og dette kan bli vurdert opp mot kommunens forventninger om økonomiske bidrag til kommunal infrastruktur. Forhandlingene om utbyggingsavtalen kan påvirke innholdet i planen og motsatt Det kan også være at kommunen som et ledd i forhandlingene ønsker å få belyst verdi- og inntektspotensialet i planområdet i form av markeds- og inntektsanalyser (Ibid. s. 116).

Det kan være et problem i dialogen og forhandlingene om reguleringsplan og gjennomføringen at utbygger må forholde seg til en kommune som ikke alltid er samstemt og opptre som en enhetlig aktør. For det første kan administrasjonen opptre ukoordinert. Det kan medføre at nye kommunale krav kan komme med mot slutten av prosessen, noe som medfører omarbeidelser og forsinkelser. En ytterligere kompliserende faktor er at det ikke er administrasjonen men politikerne som fatter den endelige avgjørelsen. Hvis planen mangler politisk forankring eller administrasjonen feiltolker politiske signaler eller det politiske flertallet skifter (for eksempel ved valg) kan det få betydelige konsekvenser for utbyggerne.

Plansamarbeid mellom kommunen og utbygger

I noen tilfeller velger kommunen og utbygger(e) å inngå et nærmere plansamarbeid om utarbeidelse av en felles detaljregulering eller en kommunal plan som kommunen ønsker å utarbeide for et større område. Fra kommunens side kan dette være ønskelig når kommunen har egne eiendommer i planområdet eller ønsker å få gjennomført et bestemt tiltak. Det kan også være at kommunen pga. begrenset kapasitet og ressurser ønsker et plansamarbeid med private utbyggere, særlig i tilfeller hvor det er behov for å bringe inn gjennomføringskompetanse i planarbeidet.

Et plansamarbeid kan være første skritt i et prosjektsamarbeid for å gjennomføre en reguleringsplan sammen. Avklaringer med kommunen kan starte tidligere og utvikle seg til forhandlinger om planforslagets innhold. Der det er flere ulike grunneiere og utbyggere kan kommunen i stedet for detaljregulering først kreve at det utarbeides en områderegulering for å samordne utviklingen av et større område med felles infrastruktur. Dette kan også være tema for et plansamarbeid. (Ibid. ss. 116-118).

Plan- og bygningsloven gir ikke nærmere føringer for hvordan kommunen kan samarbeide med private utbyggere om utarbeidelse av reguleringsplan. Så lenge kommunen overholder de alminnelige kravene til saksbehandling, saklighet og likebehandling, samt opptrer varsomt med å inngå avtaler som binder reguleringsmyndigheten på en uheldig måte, står partene fritt til å avtale hvordan plansamarbeidet skal være, jf. SOM-2014-576.

Et plansamarbeid kan sikres nærmere gjennom en avtale mellom kommune og en utbygger, hvor de overordnede rammene og målene for plansamarbeidet angis, for eksempel hvordan planleggingsoppgavene skal fordeles, hvem som skal utarbeide og bekoste nødvendige utredninger, og hvorvidt utbygger skal få rett til å kreve at det kan fremmes alternativt planforslag i tilfelle partene ikke blir enige om et felles forslag. Avtaler om plansamarbeid er ikke en form for utbyggingsavtaler omfattet av reglene i pbl. kap. I, siden det ikke dreier seg om plangjennomføring, men utarbeidelse av plan. Partene står likevel ikke helt fritt i hva som kan avtales. Det kan for eksempel ikke avtales at den private parten skal dekke alle kostnadene for utarbeidelse av en områdereguleringsplan. Kommunene har i utgangspunktet heller ikke adgang til å kreve gebyr for behandling av områdereguleringsforslag jf. pbl. § 12-2.

I et plansamarbeid om områderegulering kan utbygger forsøke å sikre seg at kommunen fremmer en plan som reflekterer begge parter syn, om nødvendig i flere alternativer i tilfelle partene ikke kan enes om innholdet i et felles planforslag. Dette fordi en områdereguleringsplan er en kommunal plan hvor utbygger ikke alene kan utarbeide et alternativ uten kommunens samtykke. Hvis utbygger utarbeider en detaljreguleringsplan i strid med kommunens ønsker, kan kommunen legge forslaget i bero inntil en områdereguleringsplan først er vedtatt. (Ibid. s. 119). Det vil også være fullt og helt opp til kommunen til enhver tid å bestemme hvorvidt man ønsker å bidra til å gjennomføre en reguleringsplan med egne tiltak, selv om plansamarbeidet har dette som forutsetning. Her må utbygger være oppmerksom på at den politiske ledelsen i kommunen ikke alltid er like forutsigbar, og at kommunen kan gå tilbake på tidligere gitte signaler. (Ibid. s. 121)

Oppstartsmøte

Når utbygger skal utarbeide et reguleringsforslag, må det først tas ut planinitiativ overfor kommunen. Ifølge en Forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering etter plan- og bygningsloven fra 8. desember 2017 skal planinitiativ sendes kommunen samtidig med bestilling av oppstartsmøte. Oppstartsmøtet er den første formelle dialogen med kommunen om et nærmere plansamarbeid når utbygger skal utarbeide en privat detaljreguleringsplan for sitt utbyggingsprosjekt.

Etter pbl. § 12-8 skal det avholdes et oppstartsmøte med kommunen om hvordan planen bør utarbeides, eventuelt om det må utarbeides planprogram og konsekvensutredning. I oppstartsmøtet kan det også tas opp hvorvidt det bør legges til rette for en parallell plan- og byggesaksbehandling, noe som i tilfelle kan gi betydelige tids- og ressursmessige gevinster.

I oppstartsmøtet kan utbyggers planer gjennomgås og avklares i forhold til overordnede arealplaner og planstrategier. Kommunen bør her redegjøre for eventuelle andre planer som kan berøre prosjektet, behovet for en ny infrastruktur, utbyggingsavtale osv. I et slikt møte vil kommunen ofte på forhånd ha innhentet uttalelser fra andre kommunale etater om sentrale forhold som bør avklares under planleggingen, som kapasitet på eksisterende infrastruktur, vern og bevaring, behovet for dispensasjoner mv. Planavklaringen med kommunen skal gi mest mulig forutsigbarhet for utbygger for hva man kan vente av utredningskrav, slik at ikke planleggingsressurser blir brukt på en unødig måte.

Kommunens administrasjon vil i oppstartsmøte ofte gi uformelle signaler om hva det legges vekt på i utviklingen av området eller tomten, og om den ut fra byplansmessige hensyn har andre ønsker enn utbygger. Kommunen kan ikke i forbindelse med forhåndsavklaringer av plankrav og utbyggingsmuligheter gi forhåndstilsagn om fremtidige planvedtak eller dispensasjoner. Det er kommunestyret som vedtar bindende planvedtak, og kommunestyret er ikke bundet av hva administrasjon eventuelt har gitt uttrykk for, med unntak av tilfeller hvor administrasjonen har fått delegert myndighet til å endre reguleringsplaner.

Ness og Ørjasæter poengterer at det på dette stadiet ofte er formålstjenlig å kartlegge politiske målsetninger samt hvilke «motkrefter» som kan tenkes å oppstå i området, som naboer og velforeninger mv. (Ibid). Noen utbyggere vil lufte sine utviklingsplaner med politikere for om mulig å fange opp politiske ønsker og krav man gjerne vil at utbygger tar hensyn til. I mer kontroversielle prosjekter kan det være strategisk at utbygger i tillegg og før varsling av oppstart av planarbeidet også orienterer den politiske ledelsen i kommunen og eventuelle andre aktører som kan gi prosjektet utfordringer. Utbygger kan på denne måten få tidlig feedback på egne ideer og hvor landet ligger når det gjelder prosjektets nærmere utforming før man setter i gang en ressurskrevende planprosess. Noen utbyggere tester for eksempel reaksjonen på større prosjekter gjennom forhåndspresentasjoner i media, slik at man eventuelt kan justere prosjektet basert på reaksjoner og innspill.

Finner administrasjonen at planinitiativet ikke bør fremmes som plan, må beslutning om dette ifølge pbl. § 12-8, annet ledd, tas så tidlig som mulig i oppstartsfasen og senest etter avholdt oppstartsmøte. En slik beslutning kan ikke påklages, men forslagstiller kan kreve at avslaget forelegges kommunestyret for endelig avgjørelse. (Ness, 2018, ss. 123-124)

I noen tilfeller skjer planavklaringer mellom utbygger og kommunen på en mer uformell måte og gjerne i flere runder før og underveis i utarbeidelsen av planforslaget etter hvert som prosjektene blir nærmere konkretisert.

Sektormyndigheter

Prosjektet kan også komme i konflikt med hensyn som ivaretas av sektormyndigheter. Fylkesmannen er statens representant i plansaker og sektormyndighet med innsigelsesrett blant annet i miljøsaker jf. pbl. § 5-4 og § 12-13. Den regionale planmyndigheten, fylkeskommunen, er sektormyndighet for blant annet kulturminnevernet. Kompetansen og gjøremålene i fylkeskommunen er lagt til fylkestinget, som er politisk sammensatt organ. Fylkestinget kan ikke delegerer sin innsigelsesmyndighet til administrasjonen. Hvis fylkestinget ikke følger administrasjonen ønske om å fremme innsigelse knyttet til kulturminner, må dette spørsmålet avgjøres av Riksantikvaren, som er statlig direktorat for kulturminneforvaltning. Statens vegvesen og Bane NOR er også aktuelle sektormyndigheter som utbygger ofte må forholde seg til i tilfeller hvor vei- eller jernbaneinteresser kan bli berørt av utbyggingsprosjektet.

En innsigelse fra sektormyndighet kan forsinke en planprosess vesentlig og endre forutsetningene for prosjektet betraktelig. Av hensyn til en effektiv og mest mulig forutsigbar planprosess og gjennomføring kan det være formålstjenlig for planarbeidet med nærmere avklaringer i form av tidlige særmøter med sektormyndigheter, for eksempel for å avklare hvordan en utbygging i tilstrekkelig grad kan kombineres med bevaringshensyn osv. Siden sektormyndighet uansett skal varsles direkte ved planoppstart, kan mulige konfliktemaer like gjerne avklares i god tid i forkant slik at planforslaget kommer riktig ut fra starten av i planprosessen.

Det finnes eksempler hvor Riksantikvaren på tross av bevaringshensyn lar være å fremme innsigelse mot byggeprosjektet fordi det ikke foreligger aktuelle planer for gjenbruk, samt av hensyn til det kommunale selvstyre som ifølge retningslinjene bør tillegges betydelig vekt.

Etter avsluttet høringsrunde av et planforslag skal kommunens administrasjon avklare innsigelser som er fremmet med sektormyndigheter, og vurdere hvorvidt merknader eller innvendinger til planforslaget skal hensyntas før det sendes til politisk behandling. Her er utbygger helt prisgitt kommunen, siden den «overtar» planen etter offentlig ettersyn. Planmyndigheten forholder seg i stor grad til synspunkter og innspill fra sektormyndighetene, selv om er kommunen i utgangspunktet ikke trenger å hensynta innsigelser hvis den er uenig. Utbygger kan derfor søke å «invitere seg inn» i en eventuell dialog og meglingsprosess

vedrørende innsigelsen for både å sikre at alle fakta «kommer på bordet», og påvirke saken i ønsket retning.

Hvis sektormyndighet velger å fremme innsigelse mot planen, vil kommunen sammen med eventuelt forslagstiller først prøve å forhandle med sektormyndigheten slik at planforslaget kan oversendes til politisk behandling uten innsigelser. Er meklingsforsøk forgjeves, må reguleringsplanen behandles og vedtas av øverste planmyndighet, som er Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Siden risikoen for innsigelser kan endre prosjektplanene, tilsier det utbygger på et tidlig stadium i planleggingen, gjerne søker å fremme strategi for å avklare sektorinteresser. Uforutsette innsigelser kan skyldes dårlig planlegging fra utbyggers side. For å unngå en kamp mellom utbyggingsinteresser og sektorinteressene i utbyggingsprosjektet bør prosjektets rammer så tidlig i planprosessen som mulig avklares med gjeldende planretningslinjer. Det er å foreslå utbygging på tvers av planretningslinje vil kunne innebære en stor risiko for utbygger med hensyn til innsigelser som kan forsinke og i verste fall sette en stopper for planarbeidet (Ness & Øyasæter, 2018, s. 128).

Naboer

Utbyggingsprosjekter berører ikke bare den tomte der byggingen foregår, men også naboene i større eller mindre grad. Det er derfor ikke uvanlig at større utbyggingsprosjekter medfører konflikter med en eller flere naboer. Nabokonflikter kan koste utbygger dyrt og i verste fall sette en stopper for utbyggingen. Nabokonflikter er et privatrettslig område som reguleres av Lov om rettshøve mellom grannar (grannelova) nr. 15 av 16 juni 1961. Ifølge naboloven § 2 må ingen «ha, gjøre eller sette i verk noe som urimelig eller unødvendig» er til skade eller ulempe for en annen eiendom. Naboloven setter altså en grense for hva en eiendom skal tåle av ulemper fra naboeiendom («tålegrensen»), som tap av utsikt, støy, forurensning osv. Hvis utbyggingen medfører ulempe for naboen utover lovens «tålegrense» kan naboen kreve erstatning eller retting av utbygger. Kommunens saksbehandling og vedtak skjer i henhold til Plan- og bygningsloven, som primært ivaretar det offentliges interesser. Naboloven gjelder uavhengig av reglene i plan- og bygningsloven og vedtatte reguleringsplaner eller gitte byggetillatelse (Ness & Øyasæter, 2018, s. 258), og kommunene vurderer bare i begrenset grad om forholdet til naboloven. Et tiltak som er i samsvar med kravene i plan- og bygningslovgivningen, kan derfor likevel være i strid med kravene i naboloven selv om det er gitt byggetillatelse (Ibid.).

Behandling av planforslag.

I Norge er det kommunene som vedtar arealplaner. Dette er et politisk vedtak som må fattes av kommunestyret, etter forutgående behandling i kommuneadministrasjonen. Reguleringsplaner skal ifølge pbl. §12-3, fjerde ledd utarbeides av de sakkyndige. Kommunen har mange roller, både som myndighet og pådriver, faginstans, forvalter, tilrettelegger og eiendomsaktør. Kommunen kan i stor grad organisere sitt arbeid som den vil, og i store kommuner har kommunen gjerne egne avdelinger som ivaretar de ulike rollene, og dermed må samordnes, mens de mindre kommunene er organisert i færre avdelinger. I Oslo kommune finnes det f.eks. egne etater for eiendomsstrategi, eiendomsserverv og utbyggingsavtaler (EBY), planprosesser og byggetillatelse (PBE), forvaltning og bruk av byrom (BYM)(Ness & Øyasæter, 2018, s. 179).

Saksbehandlingsreglene i plan- bygningsloven (sammen forvaltningslovens alminnelige bestemmelser) setter ufravikelige krav til kommunens behandling av arealplaner. Brytes reglene kan det føre til krav om ny behandling av planen og dette kan medføre vesentlige forsinkelser av prosjekt for en utbygger. Forsinkelser i prosjektet betyr økonomisk tap og kan være skjebnesvanger for prosjektet.

Planbehandlingsprosess

Etter pbl. §12-11 skal kommunen behandle reguleringsforslag innen 12 uker og bestemme om den skal fremmes eller ikke. Ved forsinkelser må kommunen tilbakebetale behandlingsgebyret helt eller delvis.

Behandlingsfristen begynner ikke å løpe før kommunen har godkjent at planforslaget oppfyller definisjon av reguleringsplan jf. pbl. § 12-1. I tillegg kan kommune presisere kravene til fremstilling og innhold. Det kan fort bli et diskusjonstema mellom kommune og utbygger om hva som er en komplett og «riktig» reguleringsplan. Utbyggere kan oppleve at kommunen bruker det argumentet som en unnskyldning til å forlenge saksbehandlingstiden av reguleringsforslag (ibid.). Planprosesser kan bli lange og ressurskrevende.

Asplan Viak AS har foretatt en undersøkelse av private planprosesser i Osloregionen. De påpekte blant annet at kommunene ikke i tilstrekkelig grad gir klare rammer for planarbeidet og at utbyggere ikke møter godt nok forberedt til oppstartsmøter. Dette kan føre til at potensielle motstridende interesser ikke blir avdekket og det kan skape unødvendige konflikter, som kunne unngås med gode forberedelse og effektiv kommunikasjon. Rapporten viste også at kommunene i stor grad er positive til bruk av parallelle plan- og byggesaksprosesser som gir raskere saksbehandling og ordningen brukes aktivt i noen kommuner. Parallell plan- og byggesaksbehandling kan være særlig aktuelt i prosjekter som utbygger ønsker å bygge ut samlet, innenfor en kortest mulig tidsperiode og som er relativt komplekse (Asplan Viak, 2014, s. 70).

Kommunestyret eller kommunens administrasjon har gjennom delegert myndighet anledning til å foreta forenklete vurderinger av arealplaner uten en ny tid- ressurskrevende planprosess og offentlig høringsrunde, tidligere såkalte «mindre vesentlige endringer». Forvaltningslovens alminnelige saksbehandlingsregler må likevel følges, som blant annet krever at endringen forelegges berørte privatpersoner og myndigheter på forhånd. Visse endringer av kommuneplanens arealdel etter pbl. § 11-17 kan altså gjøres administrativt. Kommunen kan etter pbl. § 12-14 på tilsvarende måte foreta forenklete endringer, av en reguleringsplan.

Før lovendringen i 2017 var det krav om at administrative endringer av reguleringsplaner også måtte fremstå som mindre. Ved lovendring ble begrepet «mindre» fjernet fra lovteksten. Vilåret for å kunne foreta forenklete endringer av reguleringsplaner er nå at endringene i liten grad påvirker gjennomføringen av planen forøvrig og heller går ut over hoveddrammene i planen. Som etter tidligere praksis vil typisk justering av reguleringsgrenser, tomtegrenser eller byggegrenser, plassering av bebyggelse mv. kunne gjennomføres uten ny reguleringsprosess. I motsetning til tidligere åpner lovendringen for at også arealformål kan endres på denne måten. For eksempel at arealformål kan endres fra friluftsområde til bolig i tilfeller hvor det skal gjøres en mindre endring av eksisterende byggegrenser. Utbygger må derfor i større grad enn tidligere vurdere muligheten for en slik forenklet prosedyre for endring av planen hvis utbyggingsprosjektet krever det, i stedet for å søke dispensasjon eller lever forslag til reguleringsendring (Ness & Øyasæter, 2018, s. 182).

Offentlig ettersyn og høring

Når et privat forslag til detaljreguleringsplan er mottatt, skal kommune etter pbl. § 12-11 så snart som mulig og senest innen seks uker (eller annen frist som er avtalt med forslagstiller) avgjøre om forslaget skal sendes på høring og legges ut til offentlig ettersyn. Forutsetningen er at planforslaget er komplett, men det er ikke alltid like opplagt hva som er et komplett planforslag. I praksis skjer det som regel en bearbeidelse av planen i kommunens planadministrasjon i og etter høringsfasen, og administrasjonen er ofte i dialog med utbygger om endringer og tilpasninger i forslaget basert på innkomne innspill og uttalelser. Hvis kommunen og utbygger ikke blir enige om planens innhold, kan kommunen utarbeide sitt eget alternative planforslag som må varsles på vanlig måte, mens utbyggers forslag blir lagt på vent for at planinitiativene kan høres og fremmes for politisk behandling samtidig. I så fall forlenges fristen til å sende forslaget på høring til tolv uker, med mindre annen frist er avtalt (Ness & Øyasæter, 2018, s. 183).

Når planforslaget er vedtatt lagt ut til offentlig ettersyn, skal det sendes på høring og annonseres jf. pbl. § 12-10. Reguleringsforslag skal også gjøres tilgjengelig og legges som regel på kommunens hjemmesider. Høringsfristen skal være minst 6 uker for å gi uttalelse eller fremme innsigelse, men den kan godt være lengere hvis det dreier seg om større prosjekter eller hvis det er aktuelt å avholde informasjonsmøter i høringsperioden.

Hvis det som følge av høringsuttalelser, innsigelser eller andre grunner ansees nødvendig å gjøre endringer i planforslaget, kan det være at planforslaget må sendes ut på ny høring. Hvis det dreier seg om mindre endringer begrenses høringen til berørte interesser i en forenklet høring.

Hvem som helst kan komme med synspunkter på et planforslag uten å være direkte berørt. Naboer og andre med rettslig klageinteresse blir ikke senere avskåret fra å klage på reguleringsplanen, selv om vedkommende har gitt uttalelse til planforslaget. For å kunne klage på et reguleringsvedtak må klageren imidlertid ha en rettslig klageinteresse, det vil si være tilstrekkelig berørt av planen.

Sektormyndigheter som ikke fremmer innsigelser innen fristen, blir derimot avskåret fra å fremme innsigelse mot prosjektet senere. Hvis departementet endrer en reguleringsplan på grunnlag av en innsigelse eller på eget initiativ, kan det innebære at den delen av planen som endres, ikke senere kan endres av kommunen uten at departementet samtykker i endringen.

Nabointeresser kan være organisert og ivaretatt av velforeninger og andre interesseorganisasjoner for å bli mer slagkraftige. Velforeninger eller andre kan også selv ta initiativ til plansmier o.l. hvor det legges opp til idedugnader. Dette kan vise seg å være en stor utfordring og en risiko for utbyggingsprosjektet, men noen utbyggere har på denne måten fått kreative og verdifulle innspill fra slike prosesser, og ved å inkorporere disse i sine planer bidratt til at det ble mindre støy rundt prosjektet når det skulle gjennomføres (Ness & Øyasæter, 2018, s. 185).

Det finnes mange eksempler at manglende dialog mellom utbygger og andre aktører gir et utbyggingsprosjekt unødige utfordringer som negative omtale, forsinkelser og økt ressursbruk ved prosjektarbeidsløp. I verste fall kan massiv lokal motstand stoppe hele utbyggingsprosjektet, siden lokale politikere ofte er lydhøre overfor sine velgere hvis oppslutningen rundt en sak blir tilstrekkelig stor. Utbygger bør være oppmerksom på at hvis et innbyggerinitiativ får en oppslutning på mer enn 300 personer eller minst 2% av kommunens befolkning må kommunestyret behandle saken jf. Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) nr. 107 av 25 september 1992 § 39 bokstav a.

Det hender også at velforeninger og andre private aktører organiserer sine høringsspill som et alternativt motforslag til utbyggers planforslag. Utfordringene med dette kan være at det kommer forslag som er mangelfullt utredet og lite gjennomførbare i forhold til de aktuelle prosjektene, noe som kan forsinke planprosessen betraktelig hvis kommunen ønsker å vurdere forslaget nærmere.

Etter vedtak om offentlig ettersyn har kommunen ansvaret for den videre behandlingen av planforslaget, men i forhold til private planforslag vil kommunen som regel også i denne fasen samarbeide videre med forslagsstiller, spesielt i tilfeller hvor det er aktuelt å forhandle om utbyggingsavtale parallelt med utarbeidelsen av planforslaget. Det er dette som ligger i begrepet «forhandlingsplanlegging».

Hvis kommunen og utbygger ikke blir enige om reguleringsplanen, kan kommunen utarbeide et eget alternativt planforslag og både utbyggers og administrasjonens planforslag fremmes samtidig for politisk behandling. Politikerne får da velge blant flere planalternativer, noe som ofte kan være ønskelig fra politikernes side ettersom de får belyst flere muligheter.

Hvis planmyndigheten ikke ønsker å akseptere utbyggers planforslag, kan utbygger likevel kreve planforslaget forelagt kommunestyret, jf. pbl. § 12-11. Det kan imidlertid bare kreves hvis forslaget er i samsvar med overordnet plan, og dersom utbygger fremmer et planforslag administrasjonen ikke ønsker, kan utbygger risikere at forslaget blir lagt på vent inntil administrasjonen har utarbeidet et områdereguleringsplanforslag som behandles og vedtas først. I en slik situasjon har ikke utbygger krav på å få behandlet sitt forslag politisk. Det er derfor viktig for utbyggere å få avklart uenighet med planmyndigheten om utforming av reguleringsplan så tidlig som mulig.

Det er helt opp til kommunen å bestemme hvordan saksbehandlingen av planforslagene skal legges opp. Kommunen står altså fritt i å bestemme for eksempel at planforslagene skal behandles samlet, eller at forslag til områdereguleringsplan skal behandles før detaljreguleringsplanforslag. Ettersom det er kommunen som fullt ut styrer planprosessen og til syvende og sist bestemmer hva et område skal utvikles til, tilstreber utbyggere som oftest å etablere et godt samarbeid med kommunen.

Politisk behandling av planvedtak

Kommunen står i utgangspunktet fritt til å avgjøre når et privat fremmet reguleringsplanforslag skal fremmes for politisk behandling etter høringen og offentlig ettersyn. Fremmes planen for politisk behandling, har kommunestyret ingen direkte plikt til å vedta planforslaget. Her har kommunen et relativt vidt politisk skjønn. Dette er i motsetning til søknad om byggetillatelse hvor kommunen har et «lovbundet skjønn» og må gi rammetillatelse når vilkårene er oppfylt av utbygger.

De fleste kommunene har opprettet et politisk sammensatt planutvalg som behandler planforslaget og vedtar en innstilling før saken går til kommunestyret, som fatter et endelig vedtak.

Det kan tenkes tilfeller hvor administrasjon og politiske nivå (planutvalget og kommunestyret) har ulikt syn på plansaken, og det er ikke rent sjeldent at administrasjonens innstillinger endres eller ikke følges. Derfor velger mange utbyggere å sondere det politiske terrenget med særmøter med ulike partier eller politikere med innflytelse for å skape allianser og forståelse for utbyggingsprosjektet før planen oversendes til politisk behandling, for å avklare og sikre at planforslaget har tilstrekkelig politisk forankring, og at planen er gjennomførbar (Ness & Øyasæter, 2018, s. 187).

Når planforslaget er endelig, og kommunen fremmer forslaget til politisk behandling, vil administrasjon utarbeide sin anbefaling som følger saken. I tillegg vil alle merknader bli omtalt i saksfremstillingen sammen med administrasjonens kommentarer. Det er vanlig praksis at forslagstiller får anledning til å kommentere uttalelsene og vurdere om det skal eventuelle endringer i planene for å komme innvendingene mer i møte. I praksis er det vanlig at forslagstiller også utarbeider saksfremstillingen som eget dokument etter kommunens mal, som følger saken til politisk behandling.

I de tilfellene hvor det ikke er tilstrekkelig opplyst for kommunestyret om reguleringsplanen er tilstrekkelig gjennomførbar, for eksempel fordi den inneholder rekkefølgekrav som ikke er «sikret oppfylt» gjennom utbyggingsavtaler med utbyggere, kan reguleringsplanen bli returnert til administrasjonen med krav om nærmere redegjørelser eller avklaring/endring før planen behandles.

Et reguleringsvedtak kan påklages av private og andre med rettslig klageinteresse i henhold til de alminnelige klagereglene og prosedyrene i forvaltningsloven, jf. pbl. § 1-9. Klagefristen er 3 uker fra det tidspunktet vedkommende ble gjort oppmerksom på vedtaket. Fylkesmannen er klageorgan i plansaker og kan velge å stadfeste planen eller gjøre endringer. Hvis Fylkesmannen mener det må gjøres endringer sendes planen vanligvis tilbake til kommunen for ny behandling, av hensyn til det kommunale selvstyret.

I tillegg til berørte privatpersoner kan organisasjoner, velforeninger og interessegrupper klage på planvedtaket når planen berører deres interesseområde. Berørte offentlige statlige, regionale og kommunale organer har også klagerett, med mindre vedkommende organ er gitt anledning til å fremme innsigelse for samme tema. I så fall skal innsigelsesretten benyttes. I tilfeller hvor fylkeskommunen i egenskap av sektormyndighet fremmer innsigelser mot en plansak, blir fylkesmannen inhabil og kan derfor ikke behandle klager knyttet til saken. I slike tilfeller må klager over planvedtaket behandles av en settefylkesmann (Ness & Øyasæter, 2018, ss. 188-189)

3. Teori

3.1. Innledning

I dette kapitlet vil jeg gi en oversikt over det teoretiske grunnlaget for min analyse. All forskning skal være kumulativ, og en forutsetning for det er at den relateres til allerede eksisterende forskning. Det teoretiske bakteppet som presenteres her tjener også som analysekategorier for min empiri, og er en forutsetning for den faglige diskusjonen som følger i kapittel 6. Teorien er transdisiplinær og berører flere fagfelter, slike som eiendomsteori, fysisk planleggingsteori, organisasjonsteori med organisasjonspsykologi, organisasjonsledelse, strategiledelse, statsvitenskap og maktforskning.

3.2. Teori til problemstilling I

Bruk av forhandlingsteori i arealplanlegging og eiendomsutvikling er ikke noe nytt fenomen. Enkelte forbinder nok forhandlinger med lønns- og prisforhandlinger mellom partene i arbeids- og næringslivet. Men forhandlinger brukes daglig av oss i mange av livets situasjoner. Det er konflikter som skal løses i daglig livet mellom mennesker og mellom organisasjoner og mellom mennesker og organisasjoner. Ved enhver forhandling er målet å komme frem til enighet mellom partene. I arealplanlegging og ved gjennomføring av planer har forhandling som virkemiddel blitt bevisst brukt i rundt 30 år når det gjelder kommuneplanlegging, men det har vært mye lengere brukt i ulike faser ved gjennomføring av jordskifte. Forhandling som virkemiddel i arealplanlegging har blitt undervist som fag i masterstudie i planfag ved institutt for eiendom og juss ved NMBU siden 1990 tallet (Rognes, 1991, s. 2).

Forhandlingsplanlegging er et begrep som var brukt til å beskrive offentlige planprosesser i Norge. Det innebærer at berørte parter skal kunne medvirke i planprosessen og at en rekke ulike interesser skal ivaretas i planleggingen. Man har antatt at kvaliteten på planprosesser i stor grad er avhengig av hvordan forhandlingene med utbygger gjennomføres. (Ibid.)

Kjernen i denne delen av teorikapitlet er en teoretisk diskusjon av hvordan vi kan forvente at utbyggere ser på formålet med forhandlingene. Men før vi begynner å diskutere hvordan utbygger kan tenkes å se på formålet med forhandlingene skal jeg se på en del kjennetegn ved planprosesser som komplekse flerpartsforhandlinger. Gjennomgangen vil vise at det er mange forskjellige prosesser som foregår samtidig over flere år og som må samordnes. Det er mange veldig ulike aktører, der man kan tenke seg et avhengighetsforhold overfor en aktør, en koalisjon med en annen og reelle forhandlinger med en tredje. Denne kompleksiteten må være utgangspunktet for diskusjonen om hvordan utbyggerne ser på forhandlingene.

Etter dette går jeg nærmere inn på innflytelse, påvirkning og makt, som i bunn og grunn er det man ønsker å oppnå når man forhandler. Dersom disse forhandlingspartene er så asymmetriske at det ikke er reelle forhandlinger skyldes det at den ene parten er for mektig. Forståelsen av ulike typer makt og hvordan innflytelse utøves er derfor et vesentlig element i en analyse av hvordan eiendomsutviklerne ser på forhandlingene.

3.2.1. Planprosesser som komplekse flerpartsforhandlinger

Forhandlinger defineres som situasjoner hvor to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme fram til en felles beslutning (Rognes, 2016, s. 16). Planprosessen lar seg også veldig godt beskrive ved hjelp av forhandlingsteori. Det er flere paralleller som jeg vil trekke frem mellom disse prosessene.

Sentrale begreper i forhandlingsteori er posisjoner, interesser, saker, prosess og alternativer. Når disse er kartlagt kan man gå videre for å planlegge forhandlingsstrategi. *Posisjoner er de konkrete en part går inn for, interesser er de underliggende motivene som får en til å innta spesifikke posisjoner, og prosedyrer er de spesifikke spillereglene som brukes til å koble sammen posisjoner og interesser* (Rognes, 1991, s. 3) *Forhandlingssakene er de dimensjonene vi forhandler langs for å ivareta våre underliggende interesser.* (Rognes, 2016) Man trenger å skille mellom forhandlingsaker og interesser. Forhandlingsinteresser kan ofte bli ivaretatt ved hjelp av ulike forhandlingsdimensjoner. Derfor finnes det flere alternative løsninger til en forhandlet løsning, som partene søker å bli enig om. Det overordnede målet er ikke alltid avtale i seg selv, men man søker å utforske

mulighetene for en eventuell avtale. Man vurderer mellom disse ulike forhandlingssakene for å se hvilken kombinasjon av dem som ivaretar flest interesser i forhandlingsforberedelsene. På denne måten analyserer man forhandlingsproblemet og prøver å finne kreative innfallsvinkler til å utforme forhandlingsstrategi. *En forhandlingsstrategi er en overordnet plan for hvordan en vil tilnærme seg forhandlingsprosessen* (Rognes, 2016, s. 16).

1) Sosial kompleksitet

Planprosessene er komplekse flerpartsforhandlingene med flere parter involvert og kompleksiteten øker med flere parter som deltar. *Med flerparts- eller gruppeforhandlinger menes imidlertid at det er tre eller flere parter (hver part kan bestå av en flere personer)* (Rognes, 2016, s. 82). Den kompleksiteten skapes av interaksjonen mellom de mangfoldige partene. Partene er utbyggere, grunneiere, naboer til berørte områder, kommune, sektormyndighetene, samarbeidspartnere, politikere. Alle disse partene har egne interesser, noen felles, andre er motstridende, og tredje er kanskje i direkte konflikt med hverandre. Utbygger har lyst å bygge mest mulig og fortrest mulig, naboene har lyst å bevare område slik den er, kommunen ønsker utvikling, men ikke slik utbygger ser det for seg. Med utgangspunkt i sine interesser inntar de ulike partene forhandlingsposisjoner på utbyggingsprosjektet. Posisjonene kan være uforenelige med hverandre, slik at man er nødt til å inngå kompromisser for komme til enighet eller prøve å forene de ulike interessene, ved å bytte saker med forskjellig prioritering for de ulike partene. Denne mangfoldighet av interesser, oppfatninger og løsningsalternativer gjør det vanskeligere å få oversikt over forhandlingsproblemet og få til en felles definisjon av hvilke utfordringer som må løses (Rognes, 2016, s. 84). Partene trenger en felles plattform for å sikre en god og forutsigbar forhandlingsprosess.

2) Informasjonskompleksitet

Ulike parts perspektiver innebærer behandling av mye tverrfaglig informasjon: forhandlingstemaer, mange ulike interesser og posisjoner, som skal ivaretas, argumentasjon, holdninger, oppfatninger, preferanser til alle aktører, som kan være svært utfordrende å holde oversikt over (Hames, 2012, s. 299). En skal ikke bare holde oversikt over all informasjon, en skal også vurdere alle de ulike perspektivene i forhold hverandre, for å komme frem til et passelig stort utvalg av løsningsalternativer på forhandlingsproblemer. Mulighetsstudier og konsekvensutredninger i planprosesser kan også være eksempler på en slik informasjonskompleksitet. «Pay off» matriser av ulike partene, representert i forhandlinger som viser multiple variasjoner av poengvektlagte forhandlingsdimensjoner etter prioritering for hver enkelt part kan være et hjelpemiddel i håndtering av informasjonskompleksitet (Mannix, 2006, s. 3).

3) Prosessuell kompleksitet

Møter i planprosessen har også forskjellige karakter. Noen har bare informativ karakter med 2 parter til stede, andre har problemløsningskarakter med utvalgte parter med en spiss kompetanse, tredje type møter er forhandlingspregede møter hvor flere parter deltar og viktige beslutninger tas eller bare forberedes til behandling. Så det gjelder ikke en forhandling, det handler om flere forhandlinger, som avklares i flere trinn, ofte over flere år. Noen møter er formelle og obligatoriske, som f.eks. oppstartsmøte, jf. pbl. §12- 8 første ledd andre punktum hvis det gjelder reguleringsplan initiert av private utbyggere. Andre møter er uformelle. Hensikten med disse møtene å orientere seg med overordnede planer og føringer, å få avklart alle interesser, få flere perspektiver på planprosessen, få belyst forhandlingsproblemer på best mulig måte. Det hender også at nye forhandlingsproblemer dukker opp underveis, som kan være til stor frustrasjon for alle parter. Rekkefølge på disse møtene er definert

4) Rollekompleksitet

En annen spesifikk egenskap ved planprosessforhandlinger er at beslutninger om avtaleinngåelse eller godkjenning av reguleringsplan foretas av kommunestyret som ikke deltar aktivt i forhandlingsprosessen. Det er kommuneadministrasjonen som har fått et delegert mandat fra de folkevalgte. Kommunen deltar aktivt under forhandlingsprosessen på bakgrunn av dette mandatet, og forbereder et reguleringsplanforslag til politisk behandling der endelig vedtak fattes. Dette mandatet er ikke bestandig så klart og tydelig for partene og selve kommune. Det er ofte tilfelle at kommunens administrasjon og kommunestyret er uenige om planforslagets innhold.

5) Strategisk kompleksitet

Flerpartsforhandlinger er også kjennetegnet av strategisk og taktisk mangfoldighet. Partene kan innta ulike strategier ut ifra interesser og faser i forhandlingsprosessen. Partene kan også veksle taktisk mellom ulike strategier underveis i prosessen. Individuelle variasjoner av samme strategi kan forekomme hos ulike parter (Hames, 2012, s. 300).

Denne flersidige kompleksiteten gjør flerpartsforhandlinger mer vanskeligere å håndtere enn topartsforhandlinger. Man må også være oppmerksom på publikumseffekter, som kan påvirke dynamikken i forhandlingsprosessen direkte eller indirekte (Ibid). I planprosesser kan lokalbefolkning og interesseorganisasjonenes meninger og engasjement spille en avgjørende rolle for utfallet av planforslaget. Ofte er det slik at planprosesser med sterkt innbyggerengasjement eller motstand kan resultere i langvarige og «hakkete» prosesser, som er vanskelig å håndtere for alle parter. Det kan lønne seg å ha en egen medvirkningsstrategi for å forebygge uventede og uønskede «publikumseffekter». Media kan også skape såkalte uforutsigbare «publikumseffekter» som kan være vanskelig å forutse selv om en har en PR strategi. Utbyggere bør være klar over disse effektene fordi disse kan påvirke andre aktører, f.eks. folkevalgte politikere som følger med på media og tar beslutninger.

3.2.2. Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlingene?

Forhandlinger kan som sagt defineres som situasjoner hvor to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme fram til en felles beslutning (Rognes, 2016, s.14). Det er flere viktige premisser for at forhandlinger skal finne sted. En av de viktigste premisene er at partene har **felles interesser** for gjennomført utvikling. De felles interessene er knyttet til at partene kan eller tror de kan komme til enighet og oppnår et bedre resultat hvis de samarbeider enn hvis de lar være (Jensen et al., 1999).

En grad av **gjensidig avhengighet** er en annen viktig premisset for forhandling. *Hvis ikke kommunen selv besitter eiendommer i planområdet eller eier prosjekter som skal gjennomføres, så er det opp til grunneier om arealplan skal realiseres eller ikke* (Ness & Øyasæter, 2018, s. 114). Kommunen trenger utbyggere for å få gjennomført sine planer. Utbygger er avhengig av planmyndigheter for å få til ønsket utbygging. For det er kommune som alltid kontrollerer det arealet som blir valgt av utbygger gjennom reguleringsplanlegging.

Men utenom felles interesser og gjensidige avhengighet, så har partene sine egne **separate interesser**, som de vil ivareta. Hvis disse separate interesser står mot hverandre, så skaper de **uenighet** mellom partene. Denne gjensidige avhengighet som fører dem sammen til en forhandling og partenes ønske om å ivareta sine egne separate interesser, skaper også en del utfordringer for partene. Partene prøver å komme til enighet mens de ofte har motstridende interesser. Partene skal samarbeide sammen for å komme til felles beslutning, mens de konkurrerer om ressurser og goder (Rognes, 2016, s. 15).

Hvis partene er enige så blir samarbeidet bare spørsmål om koordinering, hvis partene er delvis uenige, da kommer forhandling til sin nytte. Hvis partene ikke blir enige oppstår det en konflikt. Da er det viktig hva som ligger til grunn. Hvis det er snakk om interesser, så kan forhandling fortsatt være en løsning (Jensen et al., 1999).

Hvordan det avhengighetsforholdet utvikler seg beror på grad av avhengighet mellom partene.

Er part B avhengig av part A?	Er part A avhengig av part B?	
	Ja	Nei
Ja	Gjensidig avhengighet	A kan ignorere B
Nei	B kan ignorere A	Partene er uavhengig av hverandre

FIGUR 3-1 KARAKTERISTIKA VED FORHOLDET MELLOM PARTENE I FYSISK PLANLEGGING (HERNES, 1975, s. 64)

I figur 2 over illustreres grad av avhengighet mellom partene. Der partene er gjensidige avhengige av hverandre, foregår det forhandlinger, hvor begge parter er likestilt, men ikke nødvendigvis likevektig. For gjensidig avhengighet forutsetter ikke likevekt. Gjensidig avhengighet kan også endre seg over tid, den kan øke, men den kan også minske. Men noen ganger er avhengighet ensidig, da kan forhandlinger også finne sted, men da er det jo snakk om lettere forhandlinger, de kan være mer samhandlingspreget.

Hvordan part B stiller seg til forslag fra part A	Hvordan part A stiller seg til forslag fra part B		
	Positiv, men hvordan gjør vi det?	Positiv, hvis vi gjør det slik...	Avvisende
Positiv, men hvordan gjør vi det?	Koordinering	Lettere forhandlinger?	Minkende grad av konflikt?
Positiv, hvis vi gjør det slik...	Lettere forhandlinger?	Forhandlinger	Vanskeligere å forhandle? Mekling i stedet
Avvisende	Minkende grad av konflikt?	Vanskeligere å forhandle? Mekling i stedet	Konflikt

FIGUR 3-2 EKSEMPLER PÅ HVORDAN GJENSIDIG AVHENGIG PARTER OPPTRER I FORHOLD TIL HVERANDRE

Hvis part A avhengig av part B, men part B er ikke avhengig av part A, så har B makt over A, men det betyr ikke at B er interessert å bruke den makten mot A. For at B har ingenting å hente hos A og A har ingenting å bidra med til B som han er interessert i. Derfor kan B ignorere A, selv om det kan gå utover A. B kan oppleves da som en mektig part av A, selv om B ikke har følelse av å utøve makt, for at B kan jo ikke nå sine mål gjennom A, men han kan forhindre dem å oppnå sine mål (Hernes, 1975, s. 64).

Figur tre demonstrerer eksempler på eventuelle variasjoner av samhandling mellom partene ved forskjellige respons på motpartenes forslag. Disse figurene kan hjelpe å forstå disse variasjonene av forhandlingsholdninger i planprosesser som kan oppstå ved asymmetriske avhengighetsforhold mellom partene.

Moderne eiendomsutviklingsteori har også gitt uttrykk for ulik forståelse av forhandlinger i planprosesser. Noen ganger skinner ambivalente holdningen gjennom mens en beskriver forhandlingsplanlegging i planprosesser. En antydning til det kan for eksempel være at «forhandlinger» iblant settes i hermetegn, og da er det ikke i betydningen nytt begrep, som skal presenteres eller defineres, for eksempel kan en finne det hos (Ness & Øyasæter, 2018, s. 115).

Min egen a-priori kjennskap til fagfeltet tilsier også at det er en utbredt oppfatning blant utbyggere at dette ikke er reelle forhandlinger, men dette er bare observasjoner av anekdotisk karakter. Foreløpig skal jeg derfor nøye meg med å påpeke at det er en mulighet at det slett ikke foregår reelle forhandlinger i alle planprosesser.

Det finnes også støtte i litteraturen for at dette er reelle forhandlinger. Jørn Kjell Rognes «Forhandlinger i planprosessen» (1991) og Rolf Jensens «Forhandling med planmyndighetene (Røsnes & Kristoffersen, 2014) er to eksempler på studier som setter forhandlingene i fokus – og til og med i tittelen! Hvis en skal se bort fra at forhandlingsbegreper står i hermetegn, som kan være min misforståelse for en skjult betydning av det, så forklarer Ness og Øyasæter at:

«...Hvis kommunen ikke selv sitter med eiendom i planområdet, eller har egne prosjekter som skal gjennomføres, blir det primært opp til grunneier om arealplanen realiseres eller ikke. Denne gjensidige avhengigheten mellom utbygger og kommune for å få gjennomført en reguleringsplan har ført til at reguleringsprosessen bærer mer preg av «forhandlingsplanlegging». I slike planprosesser «forhandler» kommunen med utbygger for å søke å forene allmenne interesser med de kommersielle interessene i planforslaget (Ness & Øyasæter, 2018, s. 114).

Ikke alle forhandlinger foregår mellom parter som står på like fot, som nevnt tidligere. Noen ganger er forhandlingene asymmetriske ved at den ene parten er langt mektigere enn den andre. Det argumenteres

iblant for at forhandlingsplanlegging er en asymmetrisk øvelse. For eksempel har Falleth, Hansen og Saglie argumentert for at den reelle makten ligger hos eiendomsutviklerne:

«Maktbalansen ser imidlertid ut til å ha endret seg sterkt i favør av utbyggerne. Lokale foreninger opplever at det kan være vanskelig å skille mellom markedsaktører og planmyndighet, - at ordvalg, verdier og argumenter er det samme hos begge disse partene. De oppgir også at politikerne er lite tilstede i planprosesser og at de lokale foreningene er helt tilsidesatt i planprosessen... Vi mener at særlig den standardiserte kontakten mellom markedsaktører og planmyndighet i planutformingsfasen legger viktige rammer for reguleringsplaner. Dette er kontakt før planforslagene møter offentligheten og de politiske prosesser, og det kan lett skape et demokratisk vakuum. Denne kontakten er en stor utfordring, særlig fordi politikere oppgir at de er bundet av de kompliserte og ressurskrevende forhandlinger som ofte ligger bak konkrete planforslag. Med andre ord er det vanskelig å si nei til et planforslag, det kan til og med være vanskelig å endre planenes innhold siden planene kan være et resultat av forhandlinger der planforslaget står og faller på at det ikke gjøres endringer.» (Sandkjær Hanssen, et al., 2010, s. 67)

Forfatterne er særlig opptatt av lokalsamfunnets svekkede posisjon, men ut fra deres observasjoner hevder de altså at det er nettopp utbyggernes makt som har økt. Men det kan også virke nærliggende å argumentere for at makta ligger hos kommunen – de er jo tross alt planmyndighet, og også sektormyndigheter med innsigelsesrett og departementene er forpliktet til å respektere det lokale folkestyret. Derfor er det ikke urimelig å se forhandlingene som asymmetriske i favør av kommunen. Riktignok kan en utbygger true med at det ikke blir noen utvikling på utviklerens tomt dersom kommunens krav er for høye, men kommunen vet også godt at få utbyggere har råd til å la være å utvikle de tomtene de besitter, i hvert fall over tid. Det er derfor mulig å argumentere for at det er kommunen som har overtaket i forhandlingene, og ikke utbyggerne.

Dersom forhandlingsplanlegging regnes som forhandling i den ordinære fagdefinisjon da er det viktig at samarbeidet mellom partene ikke bare er en veldig god informasjonsutveksling med samhandling, men en prosess hvor partene har direkte innflytelse. Hvis ikke *«løper en risiko at både den ordinære planleggingen og forhandlingsplanleggingen som fenomen blir brakt i vanry»* (Jensen, et al., 1999, s. 144).

Dersom avhengighetsforholdet mellom partene i planprosessen og dens opplevelse skal være forklaring på varierte holdninger til forhandlinger som eiendomsutviklere har i planprosess med flere parter, kan vi tenke oss flere holdninger som kan oppstå. For det første kan seg at en tenke en gruppe av utbyggere som kommer i posisjon med gjensidig avhengighet mellom partene og får forhandle. Denne gruppen forholder seg til forhandlingene som til en ellers ordinær forhandling. En annen gruppe som opplever ensidig avhengighetsforhold, føler avmakt eller har akseptert sin posisjon og har funnet seg i samhandlingspreget koordineringen. Denne gruppe har sannsynligvis da en fornektende holdning til forhandling eller regner ikke samhandlingen for en ordinær forhandling. Den tredje gruppen er utbyggere med ambivalent holdning til forhandling fordi de også opplever ensidig avhengighetsforhold mellom partene, men de har ikke akseptert sin avmaktsposisjon og prøver å påvirke avhengighetsforholdet for å få aksept for sine forslag.

Vi kan altså se for oss tre mulige svar på spørsmålet om hvordan eiendomsutviklerne ser på formålet med forhandlingene:

- Det er ikke reelle forhandlinger
- Det er kanskje forhandlinger hvis vi klarer å påvirke nok motparten
- Det foregår reelle forhandlinger

3.2.3. Innflytelse, påvirkning og makt

Hvordan kan eiendomsutviklere påvirke andre parter til å ta de beslutningene de selv ønsker skal tas? Med andre ord hvordan påvirke aktører i forhandlingsprosessen for å få de løsningene utbyggere selv ønsker?

For å nå frem med sine interesser må en aktør øve innflytelse. Dette grunnprinsippet gjelder både for individet, gruppen eller ledelsen når de forsøker å ivareta sine interesser (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 314). Innflytelse

betyr å få endring i en annen parts atferd. Vi utøver innflytelse daglig på alle rundt oss uten å tenke over det, men også bevisst når vi prøver å overtale noen i diskusjoner, forhandle, smigre osv. Innflytelsen kan være rettet mot individer, grupper, organisasjoner og samfunn generelt. *Innflytelse handler om å oppnå endring i verdier, holdninger og handlinger som påvirker utfallet av valg og beslutninger på en betydningsfull måte* (Ibid.).

		Påvirkningssubjekt		
		Individ	Gruppe	Organisasjon
Påvirkningsobjekt	Individ	Innsmigring	Konformitet	Irettesettelse
	Gruppe	Overtalelse	Bytte	Innpassing
	Organisasjon	Press	Forhandle	Rådslagning

FIGUR 3-3 INNFLYTELSESMATRISEN (KAUFMANN & KAUFMANN, 2009)

Innflytelsesmatrisen viser mangfold av kombinasjonsmuligheter aktørene kan bruke for å påvirke. Innflytelse kan også være diskre og altruistisk. Den kan også graderes i ulike intensitetsnivåer. Her ser vi et de gradene av påvirkninger skilir over i begreper makt og maktbruk (Ibid.)

Begrepet makt er ofte forbundet med negativt ladete holdninger. Det er ikke særlig utbredt at folk braverer med den makt de har. Da ser de litt mindre sympatiske ut. Offentlige tjenestemenn er redd for å se mindre demokratisk ut. Mange tror også at makten er noe gitt, noe man har fått. Noen har det, noen ikke. Kommune og sektormyndighetene er typiske representanter for maktmyndigheter. Utbyggere på sin side er ofte i tvil om de har makt. De tenker kanskje at det er lite de kan gjøre for å påvirke andre involverte aktører.

For å bringe klarhet i maktdiskusjonen er vi nødt til å se på definisjon av makt.

Innen organisasjonsteori er det vanlig å definere makt som en aktørs (en person eller gruppe) evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat. Maktbruk kommer forekommer når en aktør klarer å få gjennomslag for sine synspunkter på tross av at andre er uenige (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 167).

Jacobsen og Thorsvik trekker frem tre kjennetegn som kan hjelpe å beskrive begrepet makt ytterligere:

- 1) Makt oppstår i relasjoner mellom ulike aktører.
- 2) Aktørene må være i avhengighetsforholdet til hverandre
- 3) Behov for å utøve makt kommer opp når aktørene er uenige med hverandre

Jacobsen og Thorsvik refererer til empiriske studier som har vist at behov for makt kommer når det oppstår konkurranse om ressurser. Graden av maktutøvelse vil også variere med viktigheten av saken for de involverte partene. Det er vanskelig å forestille seg at en bruker mye makt for noe ubetydelig.

3.2.4. Typer makt

Makt kan utøves på forskjellige måter. Noen ganger er maktbruken synlig. Grupper eller organisasjoner kommer med trusler for å få igjennom sine interesser, de argumenterer høylytt for sine standpunkter, de tar kontakt med media, de danner allianser for å få et flertall av stemmene på styremøtene. Hvilken av disse virkemidlene aktører velger for å utøve makt kommer an på hva de har tilgjengelig av ressurser og hva som er hensiktsmessig i en bestemt situasjon.

Tvangsmakt innebærer bruk av fysisk eller psykisk makt for å tvinge noen til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. I moderne siviliserte samfunn er denne form for makt bare legitim når det utøves i regi av det offentlige, og da som oftest i tilknytning til rettsapparatet og det militære. Begrensningene for utøvelse av tvang er som oftest nedfelt i prinsipper som slår fast at ingen kan pålegge noen noe, eller gjøre noe med noen, uten at dette er hjemlet i lover. Derved sikrer man at handlingsrommet for utøvelse av tvang er

demokratisk regulert. *Tvangsmakt vil i all hovedsak være basert på fysisk overlegenhet* (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 168).

Byttemakt er basert på at en aktør kontrollerer ressurser som andre aktører ønsker seg. Grunnlaget for makt ligger i andres avhengighet av en aktør. «Avhengighet» blir det sentrale begrepet for å forstå makt, og det er graden av avhengighet som bestemmer graden av makt i en relasjon (Ibid.).

La meg demonstrere det med noen eksempler som viser hvilke forhold som avgjør hvem som har makt.

- 1) En aktør A har makt over en annen aktør B i den grad A har et aktivum som B ønsker.

En kommune har for eksempel kontroll over et område med industrinæring som utbygger vil omregulere til bolig utbygging. Utbygger må finne seg i det kommuneadministrasjon informerer om overordnede føringer når planforslaget skal fremmes. Utbyggerens avhengighet av kommunen gjør at vedkommende samhandler på en måte han ellers ikke ville gjort hvis det var for eksempel en samarbeidspartner i stedet.

- 2) Jo mer en aktør B ønsker seg det aktivumet en annen aktør A har, desto mer makt får A over B. En liten, men voksende kommune som for eksempel er svært interessert i å omregulere et gammelt industriområde ikke langt fra sentrum til et boligutbyggingsområde. De får et planforslag på bordet fra en stor utbygger som også lover å bygge et kulturhus. Kommunen vil strekke seg langt for å tilrettelegge utbyggingen på veldig kort tid. I denne kommune får utbygger stor makt, som han ikke ville fått i en annen stor kommune som kanskje har andre planer for området eller har allerede i samarbeid med en annen utbygger. Dermed kan stor utbygger få større makt i en liten kommune enn i en større kommune med flere aktører som konkurrerer med hverandre om ressurstilgang i form av saksbehandlingskompetanse i gjeldende kommune

- 3) Jo vanskeligere det er for en aktør B å ha tilgang til det aktivumet som aktør A rår over fra andre kilder, desto mer makt får A over B.

En liten «eplehage» utbygger med en begrenset eiendomsportefølje og dårlig likviditet vil bygge et lite boligfelt. Han har allerede en tomt og han har fremmet et planforslag til kommunen. Kommunen får stor makt over denne utbyggeren når de vet at han ikke har andre utbyggingsalternativer. Så her er det viktig for utbygger å jobbe på forhånd med å utvikle sitt BATNA (the best alternative to a negotiated agreement). Hvis utbygger hadde opsjonskjøpt sin tomt og prisen var basert på vilkårene av utnyttelsen man får regulert, så kunne han påvirket sitt økonomiske situasjon i mer positiv retning og fått litt større økonomisk frihet og blitt mindre avhengig av den gitte kommune..

Disse eksemplene demonstrerer at makt vises i samhandling med andre mennesker samt at alle aktører kan få tilgang til en viss grad av makt og makt kan være dynamisk og endre seg over tid. Maktbalansen kan forskyve seg hvis en aktør viser mindre interesse for et gode den andre aktøren har, eller en aktør kan skaffe dette godet fra andre aktører enn i utgangspunktet. Eksemplene antyder også at en aktør i flerpartssamhandling kan ha makt i relasjon til den ene aktøren, men kan også være helt avmektig i relasjon til den andre (Ibid. s.169).

Byttemakt gjelder også kontroll over ressurser. Vanligvis er det snakk om materielle ressurser og belønning. Det blir også noen ganger kalt for «nyttmakt» fordi makten er basert på kontroll over goder som andre har nytte av: lønn, budsjettmidler o.l. (Ibid.).

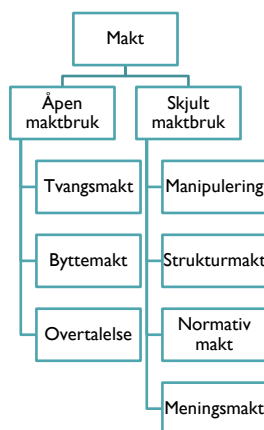
Aktørene kan bruke *argumentasjon* som virkemiddel for å utøve makt. Overtalelse av andre aktører kan vise hvor kraftig argumentasjon kan være. Noen mennesker eller organisasjoner klarer å argumentere på en slik overbevisende måte at de endrer andre parters oppfatninger om saken. Overtalelsens makt har to viktige nyanser: argumentasjonens innhold og hvordan denne argumentasjonen blir fremført, så, vi snakker med andre ord om retorikk. Gjennomslaget i argumentasjon er avhengig av hvor saklig argumentene er og hvor godt de er forberedt til å møte motpartenes argumenter. Aktørens framføringsevne kan også påvirke argumentasjonens makt (Ibid. s.170.).

Overtalelse som maktutøvelse er ofte knyttet til profesjonalisering, der nettopp profesjonelle blir ansett som legitime kunnskapsaktører. Kunnskap og retoriske evner er vanligvis knyttet til enkeltpersonens evne

til å fremføre argumentasjonen. Men fagekspertise kan kjøpes og taleskrivere kan leies for å støtte ens egne synspunkter.

Alle disse tre makttypene er synlige. Både press, trusler, løfter om belønning og argumentasjon skjer åpent og må påvirke objektet for maktutøvelse direkte hvis det skal ha noe effekt. Men selv om denne typen maktutøvelse foregår åpent og direkte, så er vi ikke alltid klar over effektene den makten har over oss. Vi må også være oppmerksom på den usynlige dimensjonen av makt (Ibid. s. 170).

Skyggesiden av makt er ikke alltid så lett å identifisere. Noen ganger er ikke aktørene selv klar over at de har blitt utsatt for en form av maktutøvelse. Da snakker vi om *manipulering*. Denne form for maktutøvelse er uetisk og ofte ulovlig. Manipulering kan innta mange former, men det som er mer utbredt og vanlig er maktutøvelse som foregår via normer, bruk av retoriske virkemidler, verdier og struktur. Denne typen av maktutøvelse er mer indirekte og skjult. Den finnes mange navn for den skjulte makt typen. Jeg skal videre bruke betegnelsen som Jacobsen og Thorsvik bruker – «systemisk makt». *Systemisk makt innebærer at noen har makt til å utforme en struktur etter sine interesser, slik at andre mennesker arbeider for deres interesser. Slik maktbruk er ikke åpen, og den resulterer også sjeldent i åpen motstand, ofte ikke motstand i det tatt* (Ibid.).



FIGUR 3-4 ULIKE FORMER AV MAKTTYPEN (JACOBSEN & THORSVIK, 2016)

Struktur i en organisasjonskultur, bestående av forventninger og verdier, kan også være en langvarig maktutøvelse. Den skjer ikke sporadisk, den er stabil og metodisk. Når aktørene har godtatt de uformelle forventningene som er innbakt i den formelle strukturen, så har de underordnet seg en maktstruktur (Ibid.). Organisasjonskultur består også av normer om akseptabel atferd. De uformelle lederne som former disse normene i organisasjonskulturen får en betydelig maktposisjon. Denne typen *normativ makt* baserer seg på menneskers fundamentale behov for tilhørighet. Når en gruppe vil gå videre for å påvirke folks holdninger og meninger slik at de skaper en gruppe tilhengere som er blitt lik ens egen gruppe. *Når en vil forme folks oppfatninger og preferanser på en slik måte at de begynner å akseptere sin rolle i en struktur, enten fordi det føles naturlig eller fordi de ser ikke en annen utvei eller fordi de virkelig verdsetter strukturen for den rollen som ble gitt dem. Dette har enkelte kalt for meningsmakt eller premisskontroll*

(Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 173).

Mange forbinder begrepet med noe negativt og føler seg lite komfortabel med å diskutere maktbegrepet. Ingen vil bli assosiert med å ha for mye makt. Men makt i seg selv trenger ikke å være negativ eller positiv. Det er hvordan man bruker makten og hvilken motivasjon man har som gir makten positiv eller negativ ladning. Man trenger et mer nyansert syn på makt. Man må akseptere at makt er helt nødvendig for alle som vil gjøre noe som ikke alle andre er enig i. Forhandlinger er en av de situasjoner hvor en har behov for å påvirke og utvikle makt.

Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlingene? Det er et komplekst spørsmål som ikke lar seg besvare uten å forstå hvor komplekse flerpartsforhandlinger disse planprosessene er og hvordan ulike typer makt kan fungere mellom ulike aktører i disse planprosessene.

3.3. Teori til problemstilling 2

Strategisk tilnærming kan være avgjørende i planprosessforberedelsene. Partene kan ha ulike strategier i forhandlinger. Noen brukes bevisst, andre ubevisst. Noen bruker forhandlingsstrategi som en organisasjonsstil, andre mer motivert av egne preferanser, andre igjen bruker dem kanskje som en gammel vane, tatt med fra forrige jobb. En del aktører vurderer sin væremåte i planprosessen ut ifra kompleksitet og situasjonsbehov på hvert enkelt prosjekt og kombinerer det med organisasjonens verdier og overordnede visjon. Men aktørens motiver i flerpartsforhandlinger kan også stamme fra egne interesser og påvirke både valg av forhandlingsstrategi og hele den sosiale interaksjonen (dynamikken) i forhandlingsprosessen (Rognes, 2016, s. 87). Man må være oppmerksom på at ikke alle beslutninger i valg av forhandlingsstrategi er rasjonelle og tatt med hensyn til å få til et felles godt forhandlingsresultat som

maksimerer verdiskaping for alle parter. Jørn Kjell Rognes har utviklet en typologi for individuelle forhandlingsstrategi, som beskriver ulike holdninger og tilnærminger til forhandlingsprosessen. Det er fem forskjellige strategier:

3.3.1. Byråkratistrategi

Denne strategi fremstår som lite fleksibel og minst inkluderende med tanke på mangfoldige interessene. Formålet er gjerne å bevare status quo. Endringer kan fremstilles som problemer i seg selv og er lite ønskelig. En slik tankegang kan vanskeliggjøre beslutningsprosesser, gjøre dem konfliktfylt og lite produktive. Det er stort fokus på problemer, og man kan observere lite vilje til å diskutere løsningsalternativer. Møter har ofte preg av problemfikserte diskusjoner og har liten fremdrift. De som bruker denne strategi får fort en dominerende rolle hvis ingen kommer med noen innvendinger. Byråkratstrategien kan være hensiktsmessig når det er snakk om beslutninger som skal tas enstemmig. I flerpartsforhandlinger kan de som bruker denne strategien risikere å bli tilsidesatt av andre partene som er uenige. Denne strategien er ifølge Rognes ikke å foretrekke hvis man tenker langsiktig, fordi man kan skade sitt omdømme med en dominerende, lite fleksibel atferd (Rognes, 2016, s. 89).

3.3.2. Enighetsstrategi

Bruk av denne strategien fører til et sterkt fokus på felles interesser. Møtene har preg av løsningsorienterte diskusjoner. Argumentasjonen handler om de ideene som er godkjent på forhånd med lite fokus på problemer og alternative løsninger. Nye, avvikende ideer og kritikk blir ikke akseptert. Disse strategiene blir observert når to veldig forskjellige gruppekulturer møtes. Den ene kulturen kan godt være veldig fornøyd med sine tidligere prestasjoner. «Gruppetenkning» er vanlig og kan sabotere åpne og produktive forhandlinger. Medlemmer av denne gruppen opplever ofte høyt konformitetspress.

Den andre kulturen kan kjennetegnes av å være styrt av en lederkoalisjon. Informasjonsutvekslingen blir kontrollert slik at det bare den godkjente og dominerende synet får lov til å eksistere. Slike autoritære holdninger hindrer konstruktive og reelle forhandlinger. Minoritetens meninger blir ignorert (neglisjert).

De som bruker denne strategi er ikke alltid klar over at de bruker den. Det kan være tegn til en usunn kultur. Det hender også at den brukes bevisst av en koalisjon med hensikten for å hindre en sunn debatt. Det er flere problemer med denne strategien. Den utnytter dårlig kompetanse og erfaring blant de deltakere. Bare få interesser blir ivaretatt under forhandlingen. Det fører til mindre verdiskaping for alle parter. Bare de som dominerer forhandlingen blir fornøyd med forhandlingsresultat (Ibid.).

3.3.3. Individualistisk strategi

Rognes påstår at de som bruker denne strategien er opptatt mest av egne interesser og tenker lite på motpartenes interesser. De har ofte store krav, som de fremmer ganske umiddelbart. Finne frem til felles interesser er ikke deres første prioritet. De har ofte dårlig tid og er utålmodig. De prøver å skjule sine interesser fordi de mangler tillit til motparten. De argumenterer sterkt for sine posisjoner. De er lite innstilt på å gi fra seg sine posisjoner og tenke kreativt for å finne konstruktive løsninger som tilfredsstiller også motpartenes interesser. Det er enkelt å dominere i diskusjoner når en er pågående og prosessen er dårlig styrt (Rognes, 2016, s. 90). Denne strategien kan også utløse flere unødvendige konfrontasjoner, spesielt hvis det er flere parter som anvender denne strategien samtidig. Resultatet kan ende med brudd eller dårlig kompromiss. Mangel på samarbeidstilnærming fører til at merverdi blir ikke dannet for alle parter. Hvis beslutninger fattes ved flertall kan en stå i fare for å bli oversett av andre parter i beslutningsprosessen som en del av motpartenes motstrategi.

3.3.4. Koalisjonsstrategi

Rognes mener at koalisjonsstrategi kan føre til flertallsdiktatur. Dominerende koalisjonen fatter beslutninger ut ifra egne interesser uten å hensynta mindretallet. En slik strategi kan passe når beslutninger fattes ved flertallsbeslutninger. Koalisjon foregår ved at deltakere søker andre parter med posisjoner som tilsvarer deres egne eller med felles interesser. Valg av koalisjonsmedlemmer kan skje litt tilfeldig fordi det er de som er mest aktive som søker hverandre. Så blir de enig om å slå seg sammen for å forsterke sine posisjoner. Deretter prøver koalisjonen å identifisere andre parters interesser. Så forbereder de sitt eget forslag eller viser solidaritet overfor koalisjonspartnerens forslag. De kan bli enig om å hjelpe hverandre for

å oppnå felles eller individuelle mål. De kan opptre åpent som en koalisjon eller skjult uten at andre partene er klar over at flere parter opptre samlet. Hovedfokus for denne strategi er felles interesser for å forsterke sine egne posisjoner til fortrensel av å konsentrere seg om forhandlingsproblemet. Derfor kan forhandlingsresultatet bli et vann-tap- resultat med middels kvalitet, mener Rognes. Elizabeth Mannix snakker også om negative konsekvenser av koalisjonsdannelse i sin forskning. Hun konkluderer med at forhandlingsresultatene kan til og med bli destruktive for gruppen som helhet i flerpartsforhandlinger, fordi noen dominerende koalisjonsmedlemmer kan presse sine preferanser over på andre parter. Det kan fremme ineffektive løsninger og konkurrerende stemning mellom koalisjonsmedlemmene og kan skade fremtidige samarbeid og forhandlinger (Mannix, 2006, s. 3).

Men dette negative synet på koalisjonsstrategi er ikke enerådende. For eksempel har Polzer, Mannix og Neale (1998) gjort en empirisk studie av ressursallokering i flerpartisituasjoner der de forente forhandlingsforskning med koalisjonsforskning. De konkluderte blant annet med at aktørene var i stand til å finne koalisjonspartnere og fremforhandle en avtale samtidig, og at de samtidig klarte å håndtere variert og til dels selvmotsigende informasjon. De fant imidlertid ikke direkte negative effekter av koalisjonsstrategien (Polzer, et al., 1998, s. 43).

Koalisjoner dannes ofte uformelt og er tidsbegrenset til felles mål er oppnådd. Behov for koalisjon oppstår ofte hos de partene som opplever å ha lite makt eller mindre makt enn motpartene og de er gjerne mer oppmerksom på de som har mer makt. Det kan være forskjellige motiver hos partene for å danne en koalisjon. Noen vil gå i en koalisjon for å unngå å bli presset til å akseptere uønskede forslag. De vurderer koalisjon som et bedre alternativ enn å være alene eller å leie eksterne forhandlere, eller de ønsker å oppnå synergieffekter som koalisjon kan gi dem (Hames, 2012, s. 309). Koalisjonsdannelse kan også redusere konkurransen mellom partene fordi partene ikke lenger står mot hverandre. Koalisjoner kan gi en ønsket merverdi til alle koalisjonsmedlemmer. Men en skal være oppmerksom på at den merverdien skal deles på alle medlemmene i koalisjonen, så antall medlemmer i koalisjonen holdes gjerne på et minimum (Ibid.).

3.3.5. Integrasjonsstrategi

Denne strategien fokuserer på interessene til alle partene samt forskjellige prioriteringer til andre parter, men i stedet for kompromisser søker partene å utvikle kreative pakked løsninger som ivaretar de ulike partenes prioriteringer: Strategien innebærer et sterkt fokus på prosesstyring (Rognes, 2016, s. 92). Flere synes at denne strategien kan være ganske krevende, med samtidig er det ifølge Rognes denne strategi som skaper mest merverdi for alle parter. Noen ganger er denne strategien den eneste måten å komme frem til en avtale. Felles innsats i problemløsning under forhandlinger kan skape både sterkt samhold og en sterkere motivasjon senere til å etterleve avtalen (Ibid.) Ifølge Rognes så kan integrative forhandlinger være aktuelt bare gitt visse forutsetninger, oppsummert i stikkordene *potensial*, *motivasjon* og *kompetanse*. *Integrasjonspotensial* innebærer at forhandlingsproblemet går an å forbedres med kreative pakked løsninger. Det betyr at forhandlingsdimensjonene er flere enn en, slik at en kan kombinere dem etter de ulike prioriteringer i saker de ulike partene har. Integrative forhandlinger er som oftest mer tidskrevende og komplekse. Derfor trenger partene mer *motivasjonen* for en integrativ forhandlingsprosess enn f.eks. fordelingsforhandlinger ville krevd. Kreativiteten i planleggingsfasen samt kompleksiteten grunnet antall løsningsmuligheter og prosesstyring i integrative forhandlinger krever større *kompetanse* enn fordelingsorienterte forhandlinger. Integrativ tilnærming i forhandlinger passer mer når det er beslutningsregler som krever enstemmighet enn ved flertallsregler.

Det kan være ulike årsaker til at forhandlere velger de ulike forhandlingsstrategiene. Forhandlerne kan ha individuelle årsaker til å velge en bestemt strategi, som for eksempel personlig motivasjon, etikk og tidligere erfaringer. Situasjonsavhengige grunner til å velge en bestemt forhandlingsstrategi en enkelt gang kan være f.eks. tidshorizonten på mulig samarbeid, bestemte beslutningsregler eller spesielle løsningsmuligheter som situasjonen muliggjør. Det kan også finnes organisasjonsbetingede grunner, for eksempel verdier og visjon, overordnet strategi, organisasjonskulturen med sine normer og, organisasjonspolitikk.

Hvilke individuelle strategier brukes av eiendomsutviklere i forhandlinger? I praksis brukes strategiene i kombinasjon med hverandre, sjeldent alene. Valg av strategi avhengig av flere faktorer: mål, relasjon, ressurser og tillitt. Litteraturen forteller oss at noen bruker strategier mer som en slags personlig stil, andre

føler seg forpliktet til å følge etter organisasjonens mål og verdier i valg av forhandlingsstrategi. Hvordan det er med eiendomsutviklere i flerpartsforhandlinger skal vi komme tilbake til i kapittel 5 og 6.

3.4. Teori til problemstilling 3

Hvilke taktiske virkemidler anvender eiendomsutviklere i forhandlingsprosessen for å påvirke andre aktører?

Litteraturen tilbyr et vell av praktiske råd for den som ønsker å vinne frem i forhandlinger. Jeg har valgt å bruke to av dem: Den ene lista over virkemidler kommer fra Harvard Negotiation Project ved Harvard Law School (Fisher, et al., 2014, ss. 222-230) og den andre fra organisasjonsteorien og handler like mye om forhandlinger mellom organisasjoner som makt internt i organisasjonen (Yukl 2006, ss. 164-169). De to listene er valgt fordi de i svært stor grad utfyller hverandre (lite overlapping) og fordi de i stor grad adresserer de samme momentene som mine informanter trekker frem. I tillegg til disse to, som er skrevet for langt mer allmenn bruk, uavhengig av kontekst, skal jeg vektlegge lobbyvirksomhet som et eget moment som er vesentlig i eiendomsutviklingsforhandlinger fordi den endelige avgjørelsen i kommunen ikke fattes av administrasjonen (som eiendomsutviklerne forhandler med) men av politikerne. Dermed er det altså mulig å henvende seg direkte til politikerne, og i kapittel 5 skal vi se at det er svært vanlig i denne bransjen.

3.4.1. Taktiske virkemidler

Forhandlinger er en dynamisk prosess hvor en trenger ikke bare strategi, men også en hel verktøykasse full av taktiske virkemidler, som er klar til bruk når situasjonen tilsier det. Disse virkemidlene er universelle for alle typer forhandlinger, både toparts- og flerpartsforhandlinger, både for fordelingsforhandlinger og integrasjonsforhandlinger. I tillegg er alle forhandlings situasjoner unike. Forhandlingsstrategien må være noe fleksibelt, slik at en kan taktisk iverksette den ut ifra den situasjon eller fase den forhandlingen kommer i. Man kommer også garantert til å møte noen uventede utfordringer som strategien ikke forutsatte. Forutsetningene kan endres over den tid planprosessene krever. En må heller ikke glemme at mennesker ikke alltid oppfører seg rasjonelt. Følelser kan spille en avgjørende rolle i forhandlingspreferanser som kan være vanskelig å forstå.

Fisher med flere (Fisher, et al., 2014, ss. 222-230) har utviklet en rekke taktiske virkemidler for å øke forhandlingsstyrken. Spørsmål om forhandlingsstyrke er særlig aktuelt når aktører opplever at motparten sitter med de alle beste forhandlingskortene og en begynner å tvile på realismen i få et godt forhandlingsresultat. I disse situasjoner er det den taktiske verktøykassen kan bety spesielt mye for utfallet.

1. Kunnskap

Systematisk bruk av analytiske kunnskapen i løpet av hele forhandlingsprosessen er essensiell for utfallet av forhandlingsresultatet. Man trenger kunnskap ikke bare om forhandlings tema, selve faget, men en også har behov for et helt spekter av ulike kunnskaper: interesseanalyse, løsningsmuligheter, gode skisser til løsninger, prosedyrer og selvfølgelig faktakunnskaper, som er knyttet til saken. Effektiv og analytisk bruk av kunnskap er en av de viktigste kildene til makt og påvirkning i forhandlinger (Rognes, 2016, s. 188).

2. Effektiv kommunikasjon

Effektiv kommunikasjon er det mest fundamentale i forhandlinger. Aktiv lytting og formidlingsevne er de forutsetningene en behøver for å lykkes med argumentasjon i forhandlinger. Det handler ikke bare om retoriske evner, men like mye om evner til å lytte hva motpartenes egentlige underliggende interesse er. Det kan øke forhandlingsstyrken dramatisk. Det å vise motparten at en virkelig har hørt dem og er villige til å fortsette å høre dem, vil påvirke dem i sin tur, slik at de sannsynligvis også vil høre på dine argumenter. Å rette søkelyset mot interesser i stedet for posisjoner kan hjelpe å opprettholde fremdriften i forhandlingsprosessen (Ibid.).

3. Gode relasjoner

For å lykkes i forhandlingene trenger man å samarbeide med andre parter om en god avtale. Da er tilliten er en viktig inngangsport for å skape godt samarbeid. Hvis alle behandler hverandre med respekt på tross av uenigheter, og problemene tas opp og diskuteres på en åpen og ærlig måte, uten bruk av manipulasjonsteknikker, så er sjansen stor at forhandlingsprosessen kommer til å foregå glattere og mindre konfliktfylt. Det ligger styrke i å utvikle et godt forhold til de andre partene. Men man bør være

oppmerksom på at gode relasjoner ikke bare gir forhandlingsstyrke for deg, men også for motparter. Det er ikke bare en selv som prøver å påvirke, det samme gjør motparten mot deg. Allikevel er tilliten verdt den risikoen, fordi en trygt kan inngå en avtale som er en fordel for alle parter. Det ligger en betydelig kilde til makt i et pålitelig omdømme, til og med uavhengig av den organisasjonen en representerer. Det å ha rykte på seg for å være ærlig og redelig å ha med å gjøre, kan være den viktigste fordel man har som forhandler (Fisher, et al., 2014, s. 222).

4. BATNA

Den som har best alternativ til en forhandlet løsning (BATNA), har mest makt. Det er stor fordel i forberedelsen til forhandlingene å utarbeide sin BATNA. Et godt BATNA er et godt argument som kan brukes til å overbevise den andre parten. Man kan også utarbeide en «mikro- BATNA» som gjelder et konkret møte, som ikke nødvendigvis resulterer i en avtale. *Det vil si: «Hva er det beste utfallet hvis dere ikke kommer til enighet på dette møte?»*(Ibid.). Man kan også påvirke motpartenes BATNA, med andre ord, avdekke motpartene svake punkter og drive frem et gunstig resultat, ikke minst kan det bidra til å oppnå mer rettferdig resultat. Det er helt legitimt og avgjørende måte å øke sin forhandlingsstyrke.

5. Forståelse av motpartenes interesser

Det ligger en betydelig kilde til forhandlingsstyrke i å forstå motpartenes interesser. Jo bedre en forstår hva som ligger bak motpartenes forhandlingsposisjoner, jo lettere vil det være å ivareta motpartenes interesser uten å gå på akkord med sine egne interesser. Man må være oppmerksom på at ikke alle aktører avdekker sine interesser, noen vil kanskje drøye litt med det av taktiske grunner, andre motparter kanskje fokuserer bare på forhandlingsposisjoner. Da må en leite selv etter de skjulte interesser til motpartene.

6. Smarte løsninger

En står sterkere i forhandlingene hvis en kommer med flere kreative løsninger på forhandlingsproblemet, som ivaretar ikke bare egne interesser, men også motpartenes. Det må ligge mye grundig forarbeid i utvikling av avtalepakker, som er basert på en analyse av alle partenes interesser. Jo flere kombinasjoner av avtaleløsninger en legger frem på forhandlingsbordet, jo sterkere blir ens forhandlingsstyrke. Man kan også lære om motpartenes preferanser når de vurderer de ulike pakkelsninger.

7. Legitimitet i avtalen (Bruk av objektive kriterier)

Bruk av objektive kriterier kan være et ganske kraftfullt virkemiddel for å øke forhandlingsstyrke. Objektive kriterier kan være fornuftige prinsipper, relevante sammenlikningsgrunnlag som for eksempel sammenliknbar markedspris på et objekt. Anvendelse av disse objektive kriterier kan hjelpe å forebygge potensielle konfliktsituasjoner. Det vil også være mer utfordrende for motparten å utøve tvangsmakt for å presse gjennom sine forslag ved tvang, konfrontasjon eller manipulasjon. Partene kan avtale i starten av forhandlingen å bruke et tvisteutvalg av eksperter til å treffe avgjørelser. Dette kan sikre at beslutninger blir mer objektiv, uavhengig av partenes foruttede preferanser (Fisher, et al., 2014; Rognes, 2016).

8. Veloverveide forpliktelser

Forpliktelser kan også bidra til å øke forhandlingsstyrke. Det er flere måter å gjøre det på: en kan forplikte seg til noe en vil gjøre, til å forplikte seg til å ikke gjøre noe og en kan poengtere hvilke forpliktelser en forventer å bli oppfylt av motparten (Ibid.). Utbyggingsavtaler kan være et eksempel på slike forpliktelser.

Forhandlingslitteraturen betoner at jo flere virkemidler en bruker i forhandlingen, jo kraftigere blir ens forhandlingsstyrke. En bør derfor anvende kombinasjoner av flere ovennevnte virkemidler. En annen måte å gjøre det på er å analysere sine sterke sider i forhold til motparten og forsterke dem ytterligere. Denne listen er ikke uttømmende og det finnes flere virkemidler som ikke er beskrevet her. Denne opplistingen er heller ikke noen fasit som en kan følge slavisk. Det er viktig å «eie» disse virkemidlene, tilpasse dem ens individuell forhandlingsstrategi.

3.4.2. Innflytelsestaktikker

Som sagt så vil jeg i denne analysen kombinere innsikter fra forhandlingslitteraturen med momenter fra organisasjons- og ledelsesforskning fordi disse har mange berøringspunkter. Det er særlig ledelsesforskningens fokus på hvordan ledere vinner innflytelse som er relevant her. Hvordan går man frem for å oppnå innflytelse og bruke den makten man har til å påvirke personer og begivenheter i organisasjonslivet? Politisk makt har sitt grunnlag i *autoritet, kontroll over ressurser og tilgang til informasjon* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 327). For å befeste og utvide et maktgrunnlag ser vi at man gjerne benytter seg av en eller flere typer politiske prosesser. De viktigste er *koalisjonsbygging, kontroll over viktige beslutningsprosesser og kooptering (Ibid)*.

Med *koalisjoner* mener vi folk som slår seg sammen i allianser for å fremme eller motarbeide politiske begivenheter, handlingsprogrammer eller beslutninger (Ibid.). Eiendomsutviklere kan i løpet av et prosjekt inngå faste eller løse «allianser» med andre eiendomsutviklere, kommuneadministrasjonen, politikere eller andre samfunnsaktører.

Innflytelse og innflytelsestaktikk

Hva gjør man egentlig for å skaffe seg innflytelse? Hva er det som skjer når en person forsøker å oppnå innflytelse? Hvilke fremgangsmåter blir oftest brukt? Yukl fremhever følgende metoder:

1) Legitimeringstaktikk

Henvisning til legitimitet. For eksempel kan en påpeke at en har myndighet til å gjøre noe eller at det er alminnelig og er i tråd med tradisjon eller vanlig saksgang (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 327). Dette poenget så vi også at Fischer m.fl. trakk frem i pkt 7 ovenfor.

2) Rasjonell overtalelse

Logisk argumentasjon med henvisning til faktabasert dokumentasjon, forskningsdata brukes for å fremme forslag i hensikt med å nå et konkret mål (Ibid.). Dette overlapper til dels med Fischers i pkt 2 om effektiv kommunikasjon.

3) Inspirerende appell

En kan appellere til personens eller organisasjonens verdier, følelser, behov, forventninger. Fundamentet for inspirerende appell kan være ideer om frihet, patriotisme, rettferdighet, likeverd, selvrealisering, kjærlighet, tilhørighet til noe stort og viktig, toleranse, humanisme osv. Ingenting håndgripelig blir lovet, bare en mulighet til å føle godt etter å ha gjort noe edelt, en god gjerning, et viktig bidrag. For å formulere den inspirerende appell må en ha innsikt og kunnskap i verdsett, verdier, håp og bekymringer til den appellerte gruppe. I tillegg trenger en også kommunikasjonsevner til å formidle budskapet (Yukl, 2006, s. 167)

4) Personlig appell

En henvender seg direkte til en annen persons følelser og minner om gammelt vennskap og lojalitet før en ber om å gjøre noe for ham (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 327).

5) Rådslagning

Personen tar en annen med på råd om hvordan de sammen skal gå frem i en konkret sak eller endrer på et forslag slik at det tar hensyn til dine synspunkter i saken. Konsultasjonen kan ta flere former. En vanlig form er forhandling. En prøver å finne ut en annens tanker om en sak, prøver å få signaler og bekymringer for å eventuelt modifisere sitt forslag som skal ivareta disse bekymringer (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Yukl, 2006).

6) Bytte

Personen foreslår å bytte verdier eller tjenester med en annen mot at den andre personen på et senere tidspunkt støtter opp hans forslag. Den taktikken passer spesielt hvis målpersonen er likegyldig eller motvillig om å føye seg fordi den gir dem ingen viktige fordeler og innebærer betydelige innsats. (Ibid)

7) Innsmigring

Personen prøver å smiske seg inn hos en annen som har makt og innflytelse for siden å kunne oppnå egne fordeler eller gjennomslag for sine synspunkter. For eksempel gi komplimenter, gi frivillige uoppfordrede tjenester, opptre med understreket respekt og opptre spesielt vennlig. Når innsmigring skjer oppriktig kan det hende at det fører til at den positive respekten styrkes og målpersonen blir mer villig til å vurdere personens forslag. Men vanligvis anses denne taktikken som manipulativ når den brukes like før en spør om en tjeneste. Derfor passer taktikken dårlig som langsiktige strategi for å forbedre relasjoner mellom folk (Ibid.).

8) Press

Personen fremmer krav og trusler om ubehagelige konsekvenser dersom en ikke bøyer seg (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 327)

9) Koalisjonstaktikk

En person prøver å påvirke gjennom noen andre eller med henvisning til at andre er med eller enige i en bestemt sak han driver lobbyvirksomhet for. Dette er en taktikk som gjerne brukes fordi det kan være vanskelig å få betydelig innflytelse på egen hånd (Ibid.).

10) Samarbeid

Denne innflytelsestaktikk involverer et forslag om å skaffe nødvendige ressurser eller hjelp hvis målpersonen gjennomfører eller godkjenner en forespørsel. Samarbeid kan minne litt på bytte taktikk fordi begge innebærer forslag om å gjøre noe for målpersonen. Men det finnes en vesentlig forskjell, som beror på underliggende motivasjon. Bytte taktikk innebærer vanligvis ikke personlig byttehandel av uavhengige fordeler, hvor samarbeid vanligvis medfører felles innsats for å oppnå samme oppgave eller mål (Yukl, 2006, s. 168)

11) «Apprising»

En person forklarer hvorfor forslaget gagnar en annen målperson som individ. For eksempel, hvordan dette forslaget kan gagne ens karriere eller bedre omdømme osv. En annen type fordeler kan være å gjøre ens jobb lettere eller mer interessant. Denne taktikken har i seg elementer av logikk og bruk av fakta, akkurat som rasjonell overtalelsestaktikk, men disse godene er rettet mot personen som individ og ikke organisasjon (Ibid.).

Så hvilken av disse metodene er mest effektiv for å oppnå mer innflytelse? Det kommer selvfølgelig an på hver enkelt situasjon og må vurderes fra gang til gang. Forskning har gitt en del interessante funn, for eksempel brukes innsmigring, rasjonell overtalelse og ulike former for personlig appell ofte i en innledende fase. Press, bytte og koalisjoner tas i bruk på et senere tidspunkt, eventuelt etter at de forrige metodene ikke har gitt noen resultat. Yukls forskning har kunnet påvise at enkelte former for innflytelsestaktikker kan gi lit tydeligere fordeler enn andre, som for eksempel er rasjonell overtalelse, rådslagning og inspirerende appell de meste effektive påvirkningstaktikkene. *De minst effektive var press og koalisjonstaktikk, mens innsmigring og bytte og personlig appell kom i en mellomposisjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 328).*

I dette kapittelet har jeg presentert et spekter av ulike virkemidler og innflytelsestaktikker til å påvirke andre aktører i forhandlingsprosessen. Denne listen er ikke uttømmende, men den er tilstrekkelig for min undersøkelse.

Hvilke av disse påvirkningsmetoder kan vi forvente å se hos utbyggere? Det virker rimelig å anta at de kan bruke noen av disse:

- Kunnskap og effektiv kommunikasjon med gode argumenter i mangfoldige presentasjonsformer
- Rasjonell overtalelse med inspirerende appell
- Samarbeid og koalisjonstaktikk

3.4.3. Lobbyvirksomhet

I tillegg til de momentene fra forhandlingsforskningen og ledelsesforskningen som jeg har listet opp ovenfor, er det også andre momenter som kan være viktige i eiendomsutviklingsforhandlinger. En av de viktigste kilder til å utvikle makt i disse forhandlingene ligger naturlig nok i forståelsen av beslutningsreglene i planprosessen.

Siden det er folkevalgte i kommunestyret som til syvende og sist bestemmer hvorvidt et reguleringsforslag skal vedtas med eller uten endringer, eller forkastes, vil den politiske sammensetningen i kommunestyret kunne være avgjørende. Utbygger driver ofte lobbyvirksomhet og sonderer det politiske terrenget med særmøter med ulike partier eller politikere med innflytelse før planen oversendes til politisk behandling, for å avklare og sikre at planforslaget har tilstrekkelig politisk forankring, og at planen er gjennomførbar. Det kan være strategisk å luften prosjektplaner med politiske ledere og andre aktører før det innledes formell kontakt med kommunen (Ness & Øyasæter, 2018, s. 188).

Dette innebærer at utbyggerne forhandler indirekte med en mektig part som sitter bak kulissene, men holder skjebnen til planforslaget i sine hender. Det er få utbyggerne som bare vil sitte og vente på vedtaket, uten å gjøre noe som helst påvirkningsarbeid. Det er store verdier som står på spill. Derfor motiveres utbyggerne til å ta direkte kontakt med politiske beslutningstakere for å sondere det politiske terrenget for å skape forståelse for deres utbyggingsprosjekter og eventuelt danne allianser. En del av eiendomsutviklernes påvirkningsarbeid retter seg derfor mot politikere i kommunestyre og planutvalg som skal treffe avgjørelser om deres sak. Disse henvendelsene kan betegnes som lobbyisme. Oppgavens omfang gjør det umulig å gå i dybden i lobbylitteraturen, og det er heller ikke lobbyisme som fenomen jeg er opptatt av her. Likevel er det på sin plass å trekke frem noe av det faglitteraturen kan fortelle oss om de forutsetninger som utgjør fundamentet for lobbyvirksomhet for eiendomsutviklere.

En forholdsvis vanlig definisjon på lobbyvirksomhet er «*interesser, personer og aktiviteter som knytter seg til forsøk på å påvirke politiske beslutninger gjennom korridorpolitikk, dvs. gjennom direkte henvendelse til de enkelte medlemmer av en lovgivende forsamling*» (Østerud, et al., 1997, ss. 144-145). I vår sammenheng er det selvfølgelig kommunepolitikere som er gjenstand for lobbyistenes oppmerksomhet. Organisasjonens mål med lobbyisme er også å skape legitimitet for egne interesser ved å vise til at de ivaretar mer allmenne hensyn, og bygger allianser med andre aktører og interessegrupper. Det kalles også nettverksarbeid (Sandkjær Hanssen, et al., 2015, s. 280).

Noen utbyggerne vil sette i gang en dialog med sentrale politikere tidlig i prosessen, kanskje allerede før saken er til behandling i administrasjonen. Hensikten er å fange opp politiske ønsker og krav, og vurdere hva som er mulig å få gjennom når saken til slutt kommer til politisk behandling. I noen tilfeller kan små justeringer i prosjektet være avgjørende for å mobilisere støtte eller dempe motstand. Det kan derfor være viktig at slike tilbakemeldinger kommer tidlig i prosessen.

Politikere er folkets representanter og ettersom de alltid vil ha neste valg i tankene kan de forventes å være lydhøre for press fra lokalsamfunnet. For utbyggeren er det derfor viktig å kartlegge lokale interesser som naboer, velforeninger osv. Dette er grupper som kan tenkes å utfordre planforslaget ved å levere naboprotester. Noen utbyggerne tester for eksempel reaksjonene på større prosjekter gjennom forhåndspresentasjoner i media, slik at man eventuelt kan justere prosjektet basert på reaksjoner og innspill.

«Mange utbyggerne har fått en dårlig start på planprosessen ved å presentere eller markedsføre prosjektillustrasjoner med utforminger som unødig har provosert omgivelsene, selv om disse primært er ment å være volumstudier og ikke vise endelig utforming. Hvis prosjektet skal forhåndspresenteres før oppstart eller under reguleringsarbeidet, bør utbygger bruke tilstrekkelig ressurser på gode illustrasjoner som kan skape positive reaksjoner og forventninger til utbyggingsprosjektet, uten å være villedende.» (Ness & Øyasæter, 2018, s. 123)

Det er ikke rent sjeldent at administrasjonens innstillinger endres eller ikke følges. I tillegg til å søke å innlede et godt plansamarbeid med planmyndighetene råder Ness og Øyasæter utbyggerne til å sondere det politiske terrenget for å skape allianser og forståelse for utbyggingsprosjektet.»(Ibid.).

I dette kapitlet har jeg gitt en oversikt over det teoretiske grunnlaget for min analyse. Jeg har anvendt en bred litteratur, slik at teorien er transdisiplinær og berører flere fagfelter, slike som eiendomsteori, fysisk planleggingsteori, organisasjonsteori med organisasjonspsykologi, organisasjonsledelse, strategiledelse, statsvitenskap og maktforskning. Fremstillingen ovenfor er organisert for hver problemstilling for å tydeliggjøre hva som er det teoretiske rammeverket når empirien skal analyseres i kapittel 6. men før vi kommer å langt må jeg presenter mitt empiriske materiale, noe som fordrer den metodiske gjennomgangen som følger i neste kapittel.

4. Metode

En empirisk undersøkelse innebærer en lang rekke metodevalg av ulike slag. I dette kapitlet redegjør jeg for en del av disse valgene og hvordan jeg har valgt å gå frem for å besvare mine problemstillinger.

4.1. Metodevalg

Det er fristende å kombinere flere metoder for å få frem ulike aspekter ved forhandlinger, og de ulike metodene er egnet til å avdekke ulike ting. (Silverman, 2006, s. 9) kommer med følgende advarsel mot å bruke flere metoder i studentprosjekter:

“Often the desire to use multiple methods arises, because you want to get at many different aspects of a phenomenon... My response is simple: take this path only if you seriously want to complicate your life and, perhaps, end up having passed the time limit for delivery.”

Erkjennelsen av at tidsrammene for en masteroppgave er for små til å triangulere og belyse problemstillingen fra mange vinkler tvang frem et valg, og valget falt på dybdeintervjuer med erfarne eiendomsutviklere.

Jeg valgte intervju som metode av flere årsaker. Hensikten med intervjuene var å få innsikt i hva som foregår både i forhandlingsrommet og i forberedelsesfasen, samt hvordan aktørene selv tenker om dette.

Observasjon fremheves iblant som en slags ultimat metode fordi den kommer tettest innpå det fenomenet som skal studeres. Men til og med disse metodebøkene erkjenner at intervju iblant er nødvendig (Repstad, 1998, s. 26). Slike flerpartsforhandlinger foregår gjennom en rekke møter spredt utover et tidsrom som kan vare fra et halvt år til over et tiår. Det er derfor umulig å observere en hel prosess innenfor rammene av en masteroppgave. Jeg vurderte likevel å basere oppgaven på observasjon ved å gjennomføre observasjon av ett eller flere forhandlingsmøter, gjerne kombinert med intervjuer med aktørene. Det viste seg imidlertid at det ble vanskelig å finne et egnet forhandlingsmøte innenfor datainnsamlingsperioden og ikke minst å få tilgang til å observere dette.

Jeg vurderte også en kvantitativ tilnærming. Det ville vært mulig å sende spørreskjema til en stor gruppe eiendomsutvikler og analysere svarene med kvantitative metoder, men selv om denne metoden ville gitt interessante data og mulighet til både å fastslå hvor utbredt ulike tilnærminger til forhandlinger er og analysere statistisk samvariasjon så ville jeg mistet muligheten til å se kontekster og la informantene forklare og utdype på den måten de kan i et dybdeintervju (Vogt, et al., 2012, s. 39).

Valget av intervjuer som metode henger altså først og fremst sammen med hvilke problemstillinger jeg ønsket å belyse og hvor mye forskning som er gjort på området fra før, men også rent pragmatiske hensyn til tilgjengelighet og ressursknapphet spiller inn (Tjora, 2017, s. 36). Min helhetsvurdering i forkant av prosjektet var at det blir viktig å intervjuer for å få frem meninger, holdninger og erfaringer i dette prosjektet. Til dette formålet er kvalitative intervjuer godt egnet (Kvale & Brinkmann, 2015). En begrensning ved å basere oppgaven nesten utelukkende på intervjuer er at man utelukkende kan utforske forhold som er knyttet til informantens subjektivitet eller informanten som subjekt. Men som Aksel Tjora påpeker så er det jo nettopp dette man ofte er ute etter (Tjora, 2017, s. 114).

Jeg valgte å gjøre intervjuene ved personlig oppmøte, ansikt til ansikt. Jacobsen (Jacobsen, 2015, s. 148) oppsummerer fordelene ved denne intervjuformen slik:

God til å etablere tillit og åpenhet. God flyt i samtalen, som regel mindre distraksjoner i løpet av intervjuet (konsentrasjon rundt intervjuet). Intervjuer kan observere og har derfor kontroll rundt intervjusituasjonen.

Svakheterne ved metoden oppsummerer han slik:

Høye kostnader fordi metoden er synkron (intervjuer må være til stede under hele intervjuet). Enkelte respondenter vil være vanskelige å få tak i (geografisk og sosial isolasjon), og enkelte vil kvie seg for å stille til slike intervjuer. Intervjueffekten er potensielt sterk.

I min undersøkelse har jeg vurdert det slik at fordelene oppveier ulempene. Geografisk ble jeg riktignok begrenset til å velge informanter fra Oslo og Akershus, men noen av de største firmaene har også aktivitet ellers i landet og i utlandet, og jeg gjør ikke i dette metodedesignet noe forsøk på å generalisere eller si noe om utbredelsen til de funn jeg gjør. Slike problemstillinger kan eventuelt følges opp i senere kvantitative studier.

4.2. Forskningsdesign og gjennomføring

For å besvare mine problemstillinger har jeg gjennomført ni intervjuer med 10 eiendomsutviklere i ni forskjellige firmaer.

Anne Ryen påpeker at man i kvalitative studier må etterstrebe å få en viss variasjon i utvalget (Ryen, 2002, s. 85). Dette har ikke vært enkelt å styre i dette prosjektet fordi det var så få av de inviterte informantene som responderte. Det er derfor i stor grad avgjort gjennom selvseleksjon hvem jeg fikk intervju. Men i praksis har det vist seg å bli en god spredning likevel. De fleste av mine informanter er fra privat sektor, men kommunale utviklingselskaper er også representert og noen av dem har bakgrunn fra kommunal sektor. De har ulik utdanning, og jurister, arkitekter planleggere og byggeingeniør er med. Begge kjønn er representert, men det er en klar overvekt av menn, noe som gjenspeiler situasjonen i bransjen. Alle hadde over 10 års erfaring fra eiendomsutvikling, og dette er nok den eneste variabelen der det ikke er ønskelig med spredning, ettersom lang erfaring heller gjør dem til mer informasjonsrike respondenter (Ryen, 2002, s. 87). Jeg kjente ingen av informantene fra før.

Det er ikke lett å vite på forhånd hvor mange respondenter som er tilstrekkelig i en kvalitativ undersøkelse (Ryen, 2002, s. 92). Jeg fant informantene ved å søke opp bedrifter blant medlemmene i Norsk Eiendom. Alle de aktuelle bedriftene hadde oppgitt en hjemmeside der jeg kunne finne en epostadresse for første kontakt. I noen tilfeller sendte jeg en rekke eposter til mulige informanter i samme firma. Jeg tok først kontakt med informantene på epost og inviterte til å delta i prosjektet (informasjonsbrev vedlegg 3). Jeg sendte ut 107 individuelle eposter og fikk positivt svar fra 9. Det er derfor en stor grad av selvseleksjon i utvalget.

Intervjuene ble gjennomført i perioden 12-27 mars 2019. Intervjuguiden er vedlagt (vedlegg 2). Intervjuene ble gjennomført som samtaleintervjuer (jf. for eksempel Kvale og Brinkmann 2015), så jeg fulgte ikke intervjuguiden slavisk, men lot informantene snakke og fulgte opp med utdypende og oppklarende spørsmål underveis. Etter hvert som temaene ble belyst tilfredsstillende gikk jeg videre til neste tema, men hvis informantene selv tok opp et av de neste temaene så lot jeg dem snakke om dette først, og kom tilbake til de gjenstående spørsmålene mine etter hvert. I denne oppgaven vil jeg bruke begrepene respondent og informant som synonyme, begge betegner et menneske jeg har intervjuet. Samtlige intervjuer ble tatt opp på lydfil og transkribert. Det transkriberte materialet utgjør 121 sider tekst.

Deretter ble det skriftlige materialet analysert ved hjelp av NVivo dataprogram for kvalitativ forskning. Ved å strukturere de importerte Word filer med intervjudata inn i NVivo kunne jeg lage et mer oversiktlig system i datamaterialet på en slik måte at det ble enkelt å gå frem og tilbake i materialet når jeg skulle analysere det senere. Et oversiktlig system bidrar også til å øke dataens troverdighet (reliabilitet). Først kodet jeg dataene ut ifra svarene til respondenten, basert på intervjuguiden, for eksempel, ulike ting respondenten trakk fram når han snakket om hva som er et godt forhandlingsresultat for ham eller hvilke kjennetegn som karakteriserer forhandlingsprosessen som de beskriver. For å få oversikt benyttet jeg meg av stegvis- deduktiv induktiv metode (SDI- modellen). (Tjora, 2017, s. 19) Målet med koding var tredelt: 1. å ekstrahere essensen i det empiriske materialet; 2. å redusere materialets volum; 3. å legge til rette for idegenerering på basis av detaljer i empirien (Tjora, 2017, s. 197). Deretter gikk jeg dypere og kodet materialet utfra de begreper som allerede var inne i respondentens svar, ikke direkte svar på mine spørsmål i intervjuguiden, men såkalte «innfødte begreper» når respondenten utdypet svaret sitt med utfyllende kommentarer. Poenget var at kodene skulle ligge så tett som mulig opp til respondentens utsagn i intervju og ivareta det helt spesifikke i materialet (Ibid.). Kodene skulle svare på spørsmålet «hva sier respondenten?» ikke bare «hva snakker han om?»

Jeg har lagt vekt på å slippe respondentene til i fremstillingen, slik at både empirikapitlet og analysekapitlet inneholder relativt mange sitater. Dette er gjort for å slippe til så mange ulike stemmer som mulig. Jeg har

søkt å unngå å gjenta sitater som sier omtrent det samme, men likevel lagt vekt på å få frem flest mulig sider ved de fenomenene jeg studerer ved å la så mange empiriske stemmer som mulig få komme til orde. Mange av sitatene er også forholdsvis lange. Dette har vært nødvendig for å få med nyanser og kontekst, men også fordi dette materialet består av ekspertintervjuer med veldig reflekterte informanter som bruker tid på å utvikle resonnementer og forklaringer. De mange og lange sitatene kunne selvsagt vært unngått ved å referere innholdet i større grad, men min fremgangsmåte er likevel valgt fordi den gir nærhet til respondenten og dermed også større dybde til analysen og tilstrekkelig kontekst til at leseren kan følge og forstå respondentens standpunkter. Metoden er inspirert av empirinære metoder, men kombinert med en (i stor grad) deduktiv metodologi.

4.3. Dataenes validitet og reliabilitet

Intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplass, men alltid i et uforstyrret møterom eller kontor. I intervjusituasjonen vil det i stor grad være mulig å fange opp misforståelser og oppklare meningsinnhold. Taleopptak med transkripsjon gir også mulighet til å gjennomgå svarene flere ganger, og dermed til å kontrollere om man har forstått svarene riktig. Hvis det skulle være usikkerhet om vesentlige punkter etter intervjuet ville det også vært mulig å oppklare dette på epost eller telefon. Dette ble avtalt ved avslutningen av intervjuet. I dette prosjektet ble dette imidlertid ikke nødvendig.

Det vil aldri være mulig å garantere at forskeren har forstått alt informanten sier helt riktig, eller for den saks skyld at informanten har forstått alle forskerens spørsmål. Men i disse intervjuene er det ingen grunn til å tro at det foreligger vesentlige avvik når det gjelder validitet.

4.4. Etisk refleksjon

I en undersøkelse av forhandlinger i situasjoner som berører milliarder av kroner er det ikke til å unngå at en del av de opplysningene jeg samler inn er konkurransesensitive. Hvis konkurrenter eller motparter får kjennskap til strategier i pågående forhandlinger kan det være ødeleggende for informanten, men også detaljert kunnskap om en enkeltaktørs stil og refleksjoner om forhandlinger kan bidra til å svekke mulighetene for gjennomslag i fremtidige forhandlinger. Derfor er det i denne oppgaven spesielt viktig å anonymisere informantene. Det er selvsagt informantens identitet som skal holdes skjult, ikke de synspunkter og erfaringer informanten har valgt å dele med meg for å anvende i denne oppgaven. Det er i og for seg enkelt å bytte ut navn, stillingstittel og firmanavn med «respondent nr» eller «R1, R2... R9», men i noen tilfeller kan også kombinasjonen av utsagn, synspunkter og ikke minst eksempler være nok til å identifisere informanten. I noen tilfeller har jeg derfor måttet bruke sitater, eksempler osv. uten å oppgi informantnummer. Dette går selvsagt på bekostning av etterprøvbarehet, men jeg har måttet gjøre en avveining i hvert enkelt tilfelle og i noen tilfeller konkludert med at hensynet til informantens anonymitet måtte gå foran.

5. Empiri

5.1. Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere et utvalg av de samlede data som kommet frem i intervjuene. Det er gjort 9 intervjuer i et variert utvalg av eiendomsutviklings firmaer, blant både menn og kvinner. Utvalget av respondenter representerer bedrifter av forskjellige størrelse, både av privat og kommunalt eierskap. De fleste opererer på nasjonalt nivå, med unntak av et firma som har i tillegg internasjonale prosjekter. Alle respondenter har en lang erfaring (over 10 år) med forhandlinger. Alle respondenter ville bli betegnet som «han» eller Respondent 1 (R1), Respondent 2 (R2) osv. videre i oppgaven for å sikre anonymitet. Alle stedsnavn blir betegnet for X., XX..., kommunenavn med Kommune1, Kommune2 og prosjektnavn blir følgelig x., xx. også anonymisert. Kapitlet er delt i 6 deler: forståelsen av forhandlinger, hva et godt forhandlingsresultat er, forståelse av strategi i forhandlinger, bruk individuelle forhandlingsstrategier, motpartens forhandlingsstrategier og responser på forhandlingsstrategier.

5.2. Forståelsen av forhandlinger

I dette avsnittet vil jeg presentere de ulike meningene respondentene ga uttrykk for når det gjelder deres forståelse av forhandlingene og formålet med forhandlingene. Jeg skal også presentere funn som kan indikere hovedkennetegn ved disse forståelsene. Disse svarene vil være hovedgrunnlaget for å svare på mitt første forskningsspørsmål om hvordan eiendomsutviklere ser på formålet med forhandling.

Som forventet møtte jeg representanter for flere forskjellige syn på forhandlinger i flerpartsforhandlings situasjon. Jeg kan dele dem i 3 hovedgrupper: forhandlere med samhandlingsholdning (2 respondenter), ambivalente forhandlere (2 respondenter), bevisste forhandlere med strategisk tilnærming (5 respondenter).

Samhandlingsorienterte	Ambivalente	Strategiske forhandlere
R1, R9	R7, R6	R2, R3, R4, R5, R8

FIGUR 5-1

Først vil jeg presentere en gruppe som jeg har valgt å kalle *samhandlingsorienterte*. De var snar til å omtale forhandling som «samhandling», «behandling av prosjekt», «forsøk på å påvirke». Så selve retorikken rundt forhandlingsbegrepet var det første tegnet på den ubevisste holdningen eller kanskje heller fornektende holdningen rundt forhandlingssituasjonen.

Det andre tegnet er en «nærsynt» tilnærming til rammebetingelser som planprosessen representerer hvor det gjelder å forberede seg til en formell prosess: «Vi kjører jo planprosesser ..., sånn at det veves inn i selve planprosess ... vi forberedes på prosessen om hvordan vi blir enig med kommunen, hvordan skal vi forholde oss til naboer» (R1) eller av samme respondenten: «Vi tenker ikke at nå skal vi gå i en forhandling. Vi gjennomfører planer ...» Holdningen er at fagkunnskapen alene er tilstrekkelig for å få et godt resultat.

Et annet tegn på denne samhandlingsholdningen er sterkt fokus på åpen dialog hvor det gjelder å ta imot signaler fra motparten og hvor enighet står høyt. Respondent ni uttrykker det slik: «Det er ofte dialog og vi prøver å komme til enighet». Eller som samme respondent forteller:

«Jeg tenker sånn at når man snakker om forhandling, så er det ofte strategier og hva er det man egentlig mener. Min erfaring er å være ganske åpen på ting. Man har jo alltid et mål man ønsker å oppnå, men veldig finurlig strategisk i den dialogen med offentlige myndigheter, det har jeg ikke så veldig troen på.»

Her høres det ut til at respondent ni forstår forhandlingsbegrepet annerledes enn det fagdefinisjon jeg har presentert ovenfor og ser på det som en viljekamp, hvor forhandlingsstrategi er et uærlig grep for å påvirke myndighetene.

En annen gruppe med *ambivalente forhandlere* viser tvilende og skeptisk holdning til forhandlinger. De forhandler gjerne med naboer og samarbeidspartnere, men når det kommer til kommunen så er de skeptisk til kommunen som forhandlingspart. Det forklarer de selv med at: «De sitter jo med makten. Det er

derfor det blir ikke så mye forhandling. Det gjelder å ta imot signaler og se hva er det de tillater. Det er jo de som er godkjennende myndighet ...»

De opplever ikke seg selv som likestilte parter og ser på prosessen bare som «et forsøk å påvirke et prosjekt». «Det som skjer i praksis, jeg ville ikke kalt det forhandling.» (R7) Det var det første respondent syv sa i starten av intervjuet.

Samme respondent forteller at andre parter ikke viser spesiell interesse for deres planforslag og dermed må de ta mer ansvar for prosessen. «Men det er jo utbyggerne som tar initiativ og så er det kanskje ikke særlig interesse fra politikere eller kommuneadministrasjon. Det er en prosess som vi prøver å påvirke da.» (R7)

Den siste gruppen er strategiske forhandlere med strategisk tilnærming til planprosess. De omtaler forhandlingsbegreper naturlig og trygt. De oppfatter forhandling som en trinnvis beslutningsprosess, hvor forhandlingsstrategi sees på som enhver planlegging. Respondent åtte forteller: «Det er jo en slags parallell planlegging av regulering og forutsetning for regulering med utbyggingsavtaler og forutsetningene for utbyggingene og selvfølgelig naboforhold ...» Forhandlingsstrategier inkluderer interesseanalyse, løsningsmuligheter, prosessstyringsprosedyrer, intern organisering i forhandlingsteam og virkemidler for å nå sine mål i forhandlinger. Respondent åtte oppsummerer dette:

«Du starter med en ambisjon og et mål bilde på hva du vil oppnå og så kombinere det med analyse av hva forhandlingsmotpartene dine er ute etter å oppnå og hvordan du kan bruke virkemidler til å synliggjøre at med mål oppnåelse av din del av mål oppnåelse oppnår de også noe av sin, som vi var inne på i stad. Det er en viktig forberedelse til hvordan du skal gjennomføre en forhandling. Og vil man jo vite noe om prosessen man skal gjennom forhandling, hva som skal komme og er ofte er det ganske enkelt å forutse hva slags posisjon må passe opp. Og da jo da viktig å ha en tålmodighet, hvor du tenker at man må få spille ut sine posisjoner og spille ut sin frustrasjon eller sine ønsker, bruse med fjærene. Alle må føle at å ha visst og argumentert, gjort en god jobb for å holde sine posisjoner før du går da over i denne mer reelle «give and take» fasen og fra den over i en konkluderende fase hvor du lander forhandlingsresultatet. I en sårn type sammenheng, kan det være lurt å tenke sammensetning av hvem du lar deg representere ved forskjellige faser.»

De ser på forhandlingsprosessen primært som en mulighet til å ivareta sine egne interesser og for å få bedre resultat, men forstår at for å utvikle et godt, gjennomførbart prosjekt må de også ivareta motpartens interesser. Samme respondent sier det slik:

«Kommunene vil jo ofte i hvert fall mene at de ikke er i stand til å gi. Altså de må ikke ta, men kreve og forutsette. Da må du jo tenke litt annerledes. Men der tenker du jo ofte at der må man synliggjøre at hvis vi kan få fremdrift og forutberegnelighet og økonomiske begrensninger av de tilskuddene vi yter så vil dere faktisk få oppfylt mange av de rekkefølgekravene dere stiller opp, om ikke alle. Og dere vil kanskje få oppfylt såpass mange av dem at oppfyllelse av de siste, for eksempel at vi tar de tekniske, mens de sosiale, infrastrukturen får da kommunen anledning eller økonomi til å gjennomføre fordi de slipper unna de tekniske».

De er på samme måte som de andre gruppene avhengig av aksept fra de andre partene for at et forslag til avtale skal bli akseptert. De trenger også framdrift i beslutningsprosessene, akkurat som de andre to gruppene. Respondent fem forteller: «Hvis ikke du klarer å få felles forståelse for at ting skal ha transformasjon, at både offentlig og andre grunneiere er tjent med å få fremdrift, så får du ikke fremdrift. Det er fremdrift som styrer dette her».

De fokuserer langsiktig på helheten i prosjektene sine og er opptatt av verdiskaping. Respondent to nevner i begynnelsen av intervjuet:

«Så langsiktighet er på en måte en av våre verdier. ... Når du bygger og du tenker at du selv skal forvalte det etterpå så er det ikke bare å ta snarveier og tenke at du skal bygge og så selge det igjen. Vi jobber som om vi skal beholde alt vi holder på med». Og videre fortsetter han: «Så ideen er at dette skal bli en bydel hvor du kan handle, jobbe, bo, barnehage, skole, hotell, kurs, konferanse, i stedet for å tenke bare ett og ett kontorbygg. Og litt sånn, den helheten, det setter kommunene pris på, så det er litt av det vi bygger opp mot den forhandlingsteknikken, da».

Mine funn viser altså tre grupper eiendomsutviklere med ulike holdninger til formålet med forhandlinger:

1) Samhandlingsorienterte som omtaler forhandlinger som «samhandling», «behandling av prosjekt», «forsøk på å påvirke». De har en «nærsynt» tilnærming til rammebetingelser. Holdningen er at fagkunnskapen alene er tilstrekkelig for å få et godt resultat.

2) Ambivalente forhandlere viser tvilende og skeptisk holdning til forhandlinger. de skeptisk til kommunen som forhandlingspart

3) Strategiske forhandlere med strategisk tilnærming til planprosess. Forhandlingsstrategier inkluderer interesseanalyse, løsningsmuligheter, prosessstyringsprosedyrer, intern organisering i forhandlingsteam og virkemidler for å nå sine mål i forhandlinger.

5.3. Hva er et godt forhandlingsresultat

Her vil jeg presentere funn på hva eiendomsutviklere vektlegger i en forhandlingsituasjon, hva er suksesskriteriene, slik eiendomsutviklerne ser det. Svaret på dette spørsmålet kan fortelle oss hvilket mål og fokus eiendomsutviklere har for en forhandlingsituasjon. Det er viktig å ha det klart for seg selv før man går inn i forhandlingen, hvis ikke kan man risikere å få et resultat som er langt fra den visjon man så for seg. Det var ikke så lett å svare på det spørsmålet for veldig mange. De visste når et forhandlingsresultat ble godt, men hva det var som gjorde det så godt var det ikke lett å beskrive for mange. Det var en del diffuse svar, men det var også en del overaskende gode svar. De viktigste og mest omtalte kriteriene som eiendomsutviklere trekker fram er: å få **et godt, gjennomførbart og lønnsomt prosjekt** i tråd med deres **visjon**, som skaper **samfunnmessig verdiskaping** og ikke minst en **tidseffektiv prosess** med synlig **framdrift** og **forutsigbarhet**. Respondentene fortalte en del eksempler der de syntes at de fikk et godt forhandlingsresultat. Stedsnavnene blir forandret for å opprettholde anonymiteten for respondentenes virksomhet.

Alle har trukket frem at å få **et godt, gjennomførbart og lønnsomt prosjekt** er kjernen i et godt forhandlingsresultat. Flere av utbyggere nevner eksempler hvor de ga mindre etter enn det de på forhånd hadde fryktet, at de fikk bedre resultat enn de håpet på. Respondent tre forteller:

«Vår reguleringsplan den gir rom for kanskje opp mot 2000 boliger og så har vi gjort, holder på vårt medvirkningsarbeid med våre naboer, og så kommer det inn en bekymringsmelding fra naboene om at 2000 boliger høres kanskje fint ut, MEN det kommer til å gå på bekostning av skolekapasitet. Og da sier kommunen, det første kommunen sier eller plan- og bygg- sier at vi gjøre plass til skolen. Det vi gjør da, en dypere analyse og så ser vi hva er dagens skolekapasitet, hva er forventet skolekapasitet og hva er tilleggs kapasitet som kommer fra oss. Og så har vi gjort en studie av dagens skole, som ligger 300 meter opp. Og der finnes det 2 skoler som ligger ganske nær hverandre og så har vi utviklet en kampusstrategi på kommunes grunn. Og da har vi snudd den forhandlingen. Fordi når vi utvikler en kampusstrategien, så viser det seg at dagens skole kan håndtere i dag 750 elever, men en utvikling av de 2 tomteområdene så kan de få 1850 elever med 2 nye skoler og så bytter man også skole slik at der det er ungdom skolegang blir barneskole og viseversa. Så det som er utgangspunktet var en forhandling om må vi en skole her. Resultatet av det så langt at vi peker på at det mye mer effektivt løsning å bruke eksisterende, å utvide eksisterende skole. Så det viser egentlig at vi bruker masse tid, så kan vi snu noe fra å være et problem til å bli en mulighet og sånn sett tenker veldig mange ting som dukker opp, kan vår innsikt gi grunnlag for alternative løsninger og sånn sett et bedre resultat».

Et annet, liknende eksempel forteller respondent en:

«det var et verneverdig bygg og da ville byantikvaren bevare mange bygg. Men vi fikk med plan og bygg med oss at vi bevarer et lite bygg, som vi måtte plukke stein for stein, Og så integrere det i det nye, så vi får bevart på en måte et spesiell bygg, men satte sammen det med noe nytt. Så det er å bevare bygget uten å miste nyttig utbyggingsareal».

Videre er det mange som vektlegger **tidseffektiv prosess**: «Det er viktig å forstå at tid er penger, du må kunne klare å svelge kanskje litt for å få ting gjennom» (R5) og

«Det er vel at vi får omtrent som sånn vi ønsker i tråd med vår visjon for et område og at prosessen ikke tar all verdens tid ... Det er en tomt som er kjøpt for en milliard på en måte, så det er klart at i all den tid har du bundet masse kapital og betaler renter i avdrag, så tid er veldig viktig for oss». (R2)

Det er flere prosessrelaterte kriterier som spiller inn på et godt forhandlingsresultat. **Forutsigbarhet** er nevnt av nesten alle respondenter. Manglende forutberegnelighet omkring utfallet av reguleringsbeslutninger kan få store økonomiske konsekvenser for utbyggere. Det er derfor viktig for en utbygger å avklare rammebetingelser for et byggeprosjekt.

«Det har med forutsigbarhet å gjøre, det med planprosess og byggeprosess å gjøre. At man får en rasjonell plandisponering eller byggemåte, byggemetode, at alle disse tingene tas med så tidlig som mulig». (R5)
Eller

«... men for å skape forutberegnelighet, for det hjelper ikke hvis du får innregulert den ideelle bygningsmassen, p din tomt hvis ikke den kan realiseres fordi den blir for dyrt pga. kommunens krav eller fordi kommune ikke akter å agere, de tiltakene som nødvendig, rekkefølge bestemmelsene eller naboforhold eller noe annet som stopper deg. Det må på en måte henge sammen». (R8)

Men utbyggere forstår samtidig at å få full forutsigbarhet er lite realistisk, som respondent ni sa:

«I en reguleringsprosess også så vet man at det er flere parter som skal si sitt, og det er også det med det demokratiske perspektivet i det. Det er jo derfor man regulerer det. Sånn at det å ønske seg en full forutsigbarhet, da hadde man ikke trengt den reguleringsprosessen. Så det blir en sånn catch 22 det der, da. Men jo tidligere avklaringer man kan få, jo bedre er det jo». (R9)

Alle respondenter ser på seg selv som byutviklere som vil skape steder som begeistrer mennesker:

«Så vi snur det hele tiden tilbake til at målet vårt for stedet vårt eller for byutviklingen er å skape tilhørighet. For vi tenker at hvis vi klarer å skape tilhørighet, så er det jo absolutt det beste grunnlaget for byen blir elsket og byen blir brukt». (R3)

For enkelte er **visjon** et veldig viktig strategisk virkemiddel som hjelper dem å holde fokus på målene sine gjennom hele forhandlingsprosessen. «Så vi er veldig opptatt av det i hvert prosjekt, for som sagt de gangene du tryner er når du tar for lett på det». (R2)

Denne visjonen har også flere funksjoner i forhandlingsprosessen. Bevisst formidling av visjonen brukes for å vise organisasjonens samfunnsansvar og på den måten kunne bidra til å skape tillit fra motpartene om at samfunnsinteresser blir ivaretatt. «Så det bruker vi mye tid på, å få fram visjonen, drømmen først. Og den kan vi selge på å ha i avisen og prate med politiske partier og sånn ganske lenge før vi sender inn noe som et planforslag». (R2) Visjonen hjelper også til å evaluere forhandlingsresultat etter at forhandlingsprosessen er over.

Samfunnsmessige verdiskaping er med på lista blant kriteriene for et godt forhandlingsresultat. Det gjør de ikke bare som gode samaritaner eller for å få en god selvfølelse, men de har forstått at samfunnsmessige verdi henger sammen med verdi på bygningene som blir produsert:

«Det som skjedd med oss - vi har jo fått en annen innsikt i hva det vil si å drive byutvikling. Ifra å tenke at byutvikling består av at vi skal bygge noen hus, som vi skal tjene penger på, men til og se at hvis byen, de som bor i nabolaget synes godt om dette her, så vil sannsynligvis prisen gå opp og verdien gå opp. Så det er jo veldig god korrelasjon her». (R3)

Eksempelen ovenfor viser den forvandlingen som eiendomsutvikler har vært gjennom en lang reguleringsprosess: fra å være eiendomsutvikler til å bli en byutvikler.

Funn i dette avsnittet illustrerer de ulike ting som eiendomsutviklere legger vekt på i et godt forhandlingsresultat og vurderer kvaliteten på resultatet: et godt, gjennomførbart og lønnsomt prosjekt i tråd med deres visjon, som skaper samfunnsmessig verdiskaping og ikke minst tidseffektiv prosess med synlig framdrift og forutsigbarhet.

5.4. Forståelsen av strategi i forhandlinger

Det er flere respondenter som forteller at valg av strategi bestemmes ut fra grad av kompleksitet i forhandlingene. Kompleksiteten varierer i forhold til antall involverte parter, tidsperspektiv og størrelse på prosjektet. Flerpartsforhandlinger er kjent for sin kompleksitet. De stiller store prosessuelle krav til samordning og prosessstyring.

«Det er jo helt avhengig av hva slags prosjekt det er. Veldig forskjellig. Er det et prosjekt inne i Kommune I eller er det et prosjekt ut på XX, hva slags fase det er av transformasjon, er det landbruksareal som skal gjøres til næringsareal, er det på en måte byutvikling. Men det handler på måte å ha 2 ører, følge med, lytte til på hva de drevne ting er rundt her, hva som er viktig». (R5)

Videre forteller samme respondent: *«Sakene er jo veldig forskjellig. Noen ganger kan den ene strategien være riktig, andre ganger, kan den andre strategi være riktig. Det gjelder å være smart, det gjelder å tenke taktikk».*

Respondent ni, som tidligere omtalte begrepet strategi samt forhandlingsbegrepet som en slags skjult agenda, forteller nå om bruk av strategiske virkemidler, som for eksempel koalisjon med andre grunneiere:

«men det kan jo gå heller mer på å alliere seg med andre grunneiere, f.eks. i et område, kan være relevant. Som så jeg nevnte hadde vi et felles møte på Rådhuset i forbindelse med et prosjekt, vi og flere rundt ... Det kan være også andre politiske aktører. Det kan være organisasjoner man kan være man kan alliere seg med for å få frem en sak». (R9)

Men respondent ni legger mer vekt på faglige detaljer som strategiske virkemidler:

«Det er veldig prosjektbasert, nettopp fordi det er litt sånn ikke en sånn juridisk strategisk vurdering, eller det er jo jus i det, men det er jo prosjekt- og personavhengig og hvem skal vi møte og hva skal man legge frem, hvordan gjør man det, hva er det viktig å fremheve, det er sånne ting. Har vi med fysisk modell? Tjener det prosjektet på det stadiet man er? Hvilke illustrasjoner viser det vi ønsker å få fram? Sånn at ikke en diskusjon sporer av fordi man har med noe som gjør at, ikke sant, det kan være sånne ting. Så det går mye på det man forbereder av underlag da, tenker jeg». (R9)

Alle spurte respondenter forbereder seg systematisk til forhandlingsprosessen, men langt fra alle er klar over at de driver med strategi.

«For vi ser hvem som dukker opp og vi vet hvem som dukker opp noen ganger, men det kan komme andre. Så vi har jo markedsundersøkelser og i forhold til salg, aktuelle boligkjøpere. Men her har vi stort sett bare erfarne planleggere, sånn at det ligger litt i ryggmargen. Vi setter ikke opp store forhandlingsstrategier her. Vi gjør ikke det». (R1)

Selve lovverket i seg selv tvinger utviklere til å handle strategisk. De må analysere interessene til alle involverte parter ikke bare i nåtiden, men i fremtiden også. *«I en sak så er det alltid mange aktører, ikke sant. Du har ulike naboer, så vi må hele tiden måtte balansere I det store aktørbildet. Sånn at strategien er på en måte». (R1)*

Utbyggere starter planlegging av en utbyggingsprosess tidlig, allerede når de vurderer tomteerverv og offentlige føringer fra planmyndigheter som legger premisser for prosjektplanlegging og gjennomføring.

«Og si da igjen klassisk forhandlingsplanlegging, da, da kan du jo si at du tåler å gi et bidrag på 2000,- kr pr kvm du bygger, for å kunne gjennomføre et prosjekt. Hvis da regningen fra kommunen står steilt på 2500,- så kunne du jo da tenkt at da måtte jeg trekke meg fordi det kan jeg ikke påta meg fordi det blir for dyrt, da vil jeg ikke tjene noe penger og da er ikke prosjektet bærekraftig. Tilsynelatende så er det sånn, men hvis du er i en forhandlingsplanlegging, sånn at det skjer parallelt, så kan du jo si at jo, men hvis jeg får bygge 14 000 kvm i stedet for 10 000 kvm så tåler jeg 2500,- Eller hvis jeg får bygge 14000 i stedet for 10000 så kan kommunen klare seg med 2000,- Ikke sant? Så, derfor så noen ganger så kommer du til et punkt hvor du tenker at dette går ikke, og da må du ha en strategi for hva du gjør. Og da vil det jo ofte være en alternativ betraktning for en tomt du sitter på. I en del av våre store prosjekter så har vi sørget for å tenke på dette før vi kjøper tomten, sånn at vi har flere eierskap nå hvor vi betaler for tomten når vi får rammetillatelse til å bygge». (R8)

Uforutsigbare forhold tvinger også utbyggere til å avklare mest mulig rammebetingelser i den tidlige fasen av prosjektet. De kan ikke forutsi hvilke krav som blir stilt av planmyndigheter, kanskje bare delvis, hvilke innsigelser som muligens blir fremmet eller om de møter lokal motstand blant naboene. Alle disse forhold synliggjør behov for en strategisk tilnærming til forhandlingsprosessen.

«Det kan godt hende at du går i forhandlinger og du ser at her får du en innsigelse, det er helt på «rail?» at du skulle få den. Men du gjennomfører likevel forhandlingen, fordi at du regner med at når den går til miljøverndepartement, så til overordnet prøving, så vil prosjektet ditt ha så stor samfunnsnyttene at den trumfer. Og da kan det være verdt å gå videre selv om du får en innsigelse eller får en midlertidig stopp. Men da må du ha en viss selvtrillit på det og du bør ha gjort en del jobb på det på forhånd, slik at du vet at det er oppnåelig. Så ja, det er ultimatum, men det er ikke alltid endelig. Det er ikke den stiller ultimatum, som sitter med den myndigheten er siste instans». (R8)

Denne strategiprosessen inkluderer også analyse av potensielle løsningsalternativer for et prosjekt. De må planlegge også hvilke taktiske grep de må foreta ved det ene eller det andre utfall. «Motparten endrer seg hele tiden, taktikken er også viktig i den grad at vi hele tiden må lese lite grann hva er det som skjer». (R3)

Et annet eksempel på de taktiske grepene som brukes kreativt:

«Vi gjorde en forhandling i X.(europesk storby) en utbyggingsavtaleforhandling, hvor vi valgte å starte opp med et internt team og markerte litt posisjon og hvor vi ville, og så trakk vi inn en advokat for å være litt formalistiske en periode. Og fra vår side så visste vi at det var bare å kaste bort tiden fordi vedkommende ville ikke bringe inn noe som løste tvisten, men vi brakte ham inn for på en måte å være formalistiske en del av forhandlingen, for da vi kikka ham ut igjen så ble det en lettelse for hele forhandlingssituasjonen som gjorde at vi kunne lande dealen, og det gjorde vi. Og da fikk vi den sånn som vi ville ha den. Så ved å lage det litt slitsomt på midten for alle parter så kunne vi da vi kvittet oss med det problemet finne gode løsninger». (R8)

Respondent åtte representerer den mest strategiske tankemåte rundt forhandlinger. Han forteller om hvor viktig det er med tidlig samordning om målsetningene og en god prosesstyring.

«Utbyggingsavtale, ideelt sett inngås samtidig med at kommunen vedtar regulering for at du har en provavilighet fram til regulering og utbyggingsavtale. For da har du både volum og volummessig forutsetninger sammen med fremdrift og avtalemessige forutsetninger ... Etter plan- og bygningsloven så er det først volum og så gjennomføring. I prosessen frem mot regulering det er jo, det kan jo være mange år, en sånn prosess går. Da er det klart at utbyggingsavtale er ikke aktuelt fra dag 1. Det som aktuelt fra dag 1 er- hvis det flere grunneiere og flere andre interessenter, «stakeholders» i det prosjektet du jobber med, så blir det på en måte samordning om målsetningene bør ligge tidlig. Da kan man få belegge seg for felles avtaleverk for regulering eller gjennomføring av prosjektet. Det kan du godt legge til. Er det masse «nittigritti» med co-prosess osv., som må gjøres, gjennomføres. Og så har du kanskje hatt et skisseprosjekt, hvor det ble tenkt med høyder, justerer kanskje det underveis, for at konsekvensutredninger og andre forhold som tilsier det. Og så når du går inn i detaljer i reguleringsfasen, så vil det også forutsetningene komme. Og hvis vi snakker grunneier, kommune som partene i en både regulerings-, utbyggingsavtale- forhandling. Da kan det gå parallelt på en måte. Og du kan finne det når du trekker inn innsigelser og så er det andre myndigheter. Så da vil jeg si, at det er veldig saksavhengig hva det går på og så er det «01 innsigelse», så vil jeg si hvis du har en reguleringsplan og en gjennomføringsplan, som både grunneier og utbygger er enig, så vil jo selv «01 innsigelse» vi jo kanskje være. Du vil ha en sterkere posisjon hvis du ikke kan vise en regulering som kommune vil vise tilslutning til, men også en gjennomføring, for da har du sterkere kort for en sektormyndighet, som kanskje mener at dette er feil, at «det skal ikke være bolig her, her skal det være arbeidsplasser». Så er det også i forhold til innsigelsesmyndighetene, slik at du må tenke at dette må ryddes først før du gikk inn å diskutere gjennomføring, men Og det kan være tilfelle, I visse tilfeller, hvis det dreier seg om økologi eller et annet sånn som på en måte er virkelig «01». Men i alle fleste tilfeller er prosjekter såpass avklart at du vet noenlunde at hvor er du enn ligger. Og så får du en innsigelse for at det er for høyt eller for at du har mye volum, en eller annen sånn innsigelse eller at trafikken ikke tåler denne bebyggelsen, så har du tross alt noe å spille på. Hvis du har et sterkt prosjekt og et gjennomførbart prosjekt, så har du mer å spille på enn hvis du kun står med en reguleringsplan, men ingen gjennomføringsplan. Så det henger sammen. Men det er

saksavhengig, noen ganger må du avklare tidlig. Og du kan jo prinsippet. Etter lovens system at innsigelsesmyndighetene skal reagere på planprogramstadiet som ligger forut for reguleringsstadiet. Nå er det ikke alltid tilfelle. Vi er opplevd flere ganger at vi fikk ikke det på planprogrammet, men får det på reguleringsplan, hvilket er frustrerende, selvfølgelig også en innsigelse. Men i utgangspunktet skal du jo kunne avklare innsigelsesprosessene ganske tidlige, slik at du ikke trenger å vente til du er sluttført prosjektet reguleringsmessig før du tar den runden.» (R8)

Intervjuene avdekket varierte holdninger til strategi i forhandlingsprosessen. Mange har en reflektert holdning og forholder seg til strategi som en plan som vil hjelpe dem i forberedelsene til forhandlingsprosessen.

5.5. Hvilke forhandlingsstrategier bruker eiendomsutviklere?

Her vil jeg presentere funn om individuelle forhandlingsstrategier som eiendomsutviklere har funnet hensiktsmessige i flerpartsforhandlinger. Alle respondenter fikk utdelt et skriv på intervju med en typologi utviklet av J.K. Rognes for individuelt motiverte forhandlingsstrategier (se vedlegg nr.1). Alle modeller representerer en forenklet fremstilling av virkeligheten og denne er ikke noe unntak. De fleste poengterer at de bruker en kombinasjon av disse strategiene, men trekker gjerne frem 2 av de mest brukte. Noen har plassert seg på bakgrunn av sin tidligere arbeidserfaring, andre forteller at de varierer ut fra prosjektets karakter og hvem de har med å gjøre, men de fleste så på typologien som en slags kombinasjon av personlig og organisasjonens forhandlingsstil.

De fleste utbyggere forbereder seg til en planprosess uten å tenke konkret på den forhandlingsprosessen som vil møte dem. Enkelte ble under intervjuet litt betenkt over forhandlingsbegrepet i planprosessammenheng. «Jeg vet ikke om det handler om forhandling. Det er ofte dialog og prøver å komme til enighet». (R9) De forstod hensikt med spørsmålet, men var åpenbart ikke vant å tenke på planprosessen som en forhandlingsprosess.

«Det er viktig å huske at det er ikke alt er direkte forhandling. Jeg skjønner hvorfor du spør om det, men det er ofte i grenseland til dialog, avklaring, tilbakemeldinger. Det er ikke alltid bare en forhandling, et resultat, på en måte. Det er mange nyanser». (R9)

5.5.1. Byråkratstrategi

Det var kun to respondenter som kunne kjenne seg igjen i denne strategien. Begge hadde bakgrunn fra plan- og bygningssetaten og har beholdt noe av byråkratstilen i forhold til forhandlinger. Den ene har jobbet 1 år i sin nye jobb, den andre har jobbet i over 10 år på den nåværende arbeidsplassen. «Nei, altså med den bakgrunn jeg har så er jeg jo litt byråkrat, på en måte, så prøver å komme fram til enighet, og jeg skjønner på en måte motivene de har». (R4) I starten av intervjuet fortalte respondent seks, som har jobbet bare 1 år i sin nye jobb:

«Jeg mener at det er litt misforstått oppfatning hos utviklerne, særlig, og at når man kommer til en kommune, skal ha en regulerings sak, og man er i en forhandlingssituasjon, hvor man er likestilt og man skal bli enig om noe som «give and take». Så det jeg forsøker å få inn her, det er jo min bakgrunn fra plan- og bygge etaten, at vi kanskje i stedet å tenke forhandlinger med forretningsmessig løp, at vi er faktisk i en behandling og et prosjektutviklings hit. Det har noe med psykologi å gjøre, hvordan man tenker, fordi man kommer med forslag til en kommune, så skal man være basert fakte, overordnede politiske føringer og da er utviklingen av det sluttproduktet en faglig utvikling av de forutsetningene. Det var det jeg ofte opplevde når jeg var saksbehandler i etaten og fikk et prosjekt inn. Så var fra forslagside ofte et prosjekt som i seg selv kunne være kjempefint, flott arkitektur og alt det der, men som vi ofte sa- på feil sted». (R6)

Senere i intervjuet svarte samme respondenten på direkte spørsmål om **hvilke av disse individuelle forhandlingsstrategier eller kanskje en kombinasjon eller noen trekk som ligger nærmest din stil eller deres organisasjon, eller kanskje ingen av dem** at han kombinerer flere strategier, men at integrasjonsstrategi er et mål:

«... det er nok litt forskjellig, man kan nok plukke litt fra de ulike. Men jeg ser jo at den der er ganske interessant, da, integrasjon. Men selvfølgelig så er det aspekter ved de andre også. At det er viktig med å bygge relasjoner. Det er koalisjon, ja. Og at det er, nei, jeg vet ikke. Individualistisk ... tror jeg ikke. Noe enighet. Det er viktig for oss å ha en sterk prosjektleder som er en person som møter etaten. Det er det. Så det er litt av hvert, men den integrasjon er nok, hva skal jeg si, eller sånt mål og verdivalg for oss.»

Senere i drøftings(analysedelen) kommer jeg å drøfte hvilke årsaker det kan være til en slik utvikling.

Mine funn kan antyde at tidligere arbeidserfaring i en byråkratisk etat kunne påvirke nåværende valg forhandlingsstrategi. Mens samtidig prøver de å tilpasse seg nye verdiene som en ny arbeidsplass forutsetter.

5.5.2. Enighetsstrategi

Dette er den nest mest brukte strategien, viser min undersøkelse. Hele 6 respondenter bruker den. (R1, R4, R5, R6, R7, R9) Respondent ni startet intervjuet med: *«Jeg vet ikke om det handler om forhandling. Det er ofte dialog og prøver å komme til enighet»*. Et tegn ved denne strategien er ifølge Rognes at man unngår diskusjon av alternativer og problemer. De fleste respondentene kjenner seg ikke igjen i den beskrivelsen.

«Enighet, man fokuserer på å få til en løsning. Samtidig så er det ikke sånn at man nødvendigvis unngår diskusjon av alternativer. Det kan jo være noe man har med seg for å komme til den enigheten, tenker jeg. At man må ha en klar mening, hva man vil og så ...» (R9)

Samtidig forteller samme respondenten litt tidligere i intervju at i disse diskusjonene av alternative løsninger så må de jo vurdere *«hvor mye man skal utfordre»*. Noen ganger høres det ut slik at diskusjon av alternative løsninger betyr mindre, at enighet blir et mål til syvende og sist.

«Det ble tatt en beslutning her av saksbehandler på det prosjektet, om at man måtte komme til enighet. Og da, med hjelp av arkitekten, selvfølgelig, så gikk man jo runder frem og tilbake og det var argumentasjon og det var avklaringsmøter og alt det der, men det var bevisst hos saksbehandler her at man måtte komme til enighet ellers så ble det ikke noe prosjekt. så det var på en måte riset bak speilet at det ikke ville bli noe prosjekt hvis vi ikke kom til enighet». (R6)

På direkte spørsmål om individuelle forhandlingsstrategier så velger enkelte respondenter å poengtere de utfordringene som bruk av denne strategi kan medføre for dem. Respondent en forteller:

«Enighet vi ønsker å oppnå enighet, men f.eks. i Kommune 1 opplever man nesten sjeldent enighet med plan- og bygg. Så vi har nesten ikke tro på det ... Målet er jo få til enighet, men det passer ikke når det står her unngår diskusjoner, ..., alternativer også å vi unngår ikke det».

Han uttrykker frustrasjon og er ambivalent i forhold til hvilken strategi han vil velge. Det er tydelig at han foretrekker enighet, men for at det skal fungere må forhandlingsmotparten også søke enighet.

Respondentens svar gjennom hele intervjuet antyder også at han foretrekker enighetsstrategi.

«Vi kjører jo planprosesser, sånn at det er veves inn i ... vi forberedes på prosessen hvordan skal vi bli enig med kommunen, hvordan skal vi forholde seg til naboer. I en sak så er det alltid mange aktører, ikke sant». (R1)

Enighetsstrategi går gjennom hele intervju med respondent fem som en rød tråd:

«Strategi der er jo at du må forsøke å få en plattform med kommunen om at dette ønsker vi felles. Og så ta en prat om hvordan dette her skal kunne realiseres, og så sammen med kommunen ta et møte med de som er premissgivere og har størst påvirkning på dette. Det er jo kommunen og så er det statlige og fylke,

de som det vil være naturlig at du møter sammen. Et samarbeid. Det er derfor det er viktig å fokusere på løsning og få til et samarbeid, en enighet med kommunen sånn at du kan samarbeide med de mot de som er premissgivere».

Senere når han snakker om innsigelsesaktører, så påpeker han igjen viktigheten av ha enighet med kommunen og ha dem på sin side: «*hvis du ikke har en enighet med kommunen om ting så er det vanskelig*». Et annet trekk ved denne forhandlingsstrategi er at den knytter partene sammen, slik at de bedre kan fokusere på å finne felles løsningsforslag:

«Ofte så handler det også om å hjelpe kommunen, å sette seg inn i kommunens situasjon og tenke hvilke problemer og utfordringer er det de har, selv om de kanskje er enige med oss i utgangspunktet at dette er en fornuftig vei å gå så kan de ha andre utfordringer som de må besvare, og hvis vi kan hjelpe dem å besvare det så gjør jo det totalprosessen lettere». (R5)

Når samme respondent uttaler seg senere om innsigelsesaktører sier han: «*Det er derfor det er viktig å fokusere på løsning og å få til et samarbeid, en enighet med kommunen sånn at du kan samarbeide med de mot de som er premissgivere*». Når utbyggere evaluerer sine prosjekter, så kan de se jo tilbake og reflektere over sine strategier: «*Men ser også eksempler hvor man får til den der hvor vi prioriterer å bli enige*». (R9)

Det er en utbredt forhandlingsstrategi blant mine respondenter, selv om de ikke unngår helt diskusjon av alternativer med motparten. Denne strategien forutsetter at motparten også har valgt denne, ellers er det lite givende å bruke den. Respondentene har erfart positive resultater ved bruk av denne strategi og da blir det lettere å bruke den neste gang også.

5.5.3. Individualistisk strategi

Det er ikke mange som innrømmer at de bruker denne strategien. Det er forståelig fordi den kan virke som den mest «usympatiske», som en av respondentene karakterisert den. (R1, R4, R7) Den kom opp bare som svar på direkte spørsmål om individuelle forhandlingsstrategier. Respondent en kombinerer flere strategier. I forrige avsnittet har han snakket om bruk av enighetsstrategi, men nå på direkte spørsmål om hvilke forhandlingsstrategier han bruker, velger han individualistisk.

«Her er det en som kalles individualistisk: (#leser høyt fra arket#) «starter med store krav, skjule interessene dine, ha-ha, argumenterer sterkt for interessene dine, sympati og gode relasjoner er viktig og bruk av ultimatum og trusler». Trusler driver vi aldri med, for å si det sånn. Men løfter om nødvendig. Det er «å skjule interessene» det er sjeldent smart. Vi kjører åpenhet, i hvert fall. Og så er det som regel åpenbart, hva interessene er. Men vi argumenterer jo sterkt for interessene, ja, vi gjør det. Men når det står start med mange og store krav, vi bruker ikke å gå ut å legge på mange etasjer fordi vi mener at de kan bare kan tas bort. Det gjør vi ikke. Vi ønsker oss å stå for det vi fremmer da. Men vi er klar over, at det kan være konfliktfylt. Det er en risiko, knyttet til de øverste 3 etasjer, f.eks. så det er i forhold til å forberede seg på en forhandling, så kan vi så da her kan det bli konflikt liksom, hvis vi mister de kvm. der hvordan slår det ut da på kalkyle, kan vi flytte det andre plasser. Så individualistisk, det kan vi bruke». (R1)

Selvfølger vurderer utbyggere denne strategi akkurat som alle andre ut ifra hvor store sjanser de har hvis de slår til med den:

«For eksempel individualistisk, hvor det står «åpne med store og sterke krav». Men jeg ser på om det er oppnåelig i det prosjektet håndterer. Noen ganger er det jo helt feil, når du skjønner at det er ikke noe vits å stille med store uoppnåelige krav. Så det er å være realistisk med kravene sine». (R7)

Selv om utbyggere er moderate i bruk av virkemidlene sine når de argumenterer for sine posisjoner og unngår bruk av de ekstreme virkemidler som trusler og ultimatum, så kan de fortsatt anvende sterke virkemidler. Her er det et eksempel:

«Vi har skrevet brev til kommunen. Vi hadde en fersk sak hvor vi fått en del signaler med basis i kommuneplan, begynt å prosjektere, å lage et prosjekt. Og så får man helt andre signaler, krav. Da sendte vi

et advokatbrev. Og så sa vi «at dette har dere faktisk anledning til, og begrunnet det med til sånn og sånn, paragrafer i plan- og bygningsloven. Da fikk faktisk gode resultater. Da kom kommunen tilbake og ar fryktelig mer ydmyke og skjønnte at de gjorde et overtramp. Det kan være noen ganger viktig. Man må bruke jussen her. Det er jo plan- og bygningslov som begge parter skal forholde til. Og noen ganger har ikke kommunen godt nok kjennskap til den og noen ganger er det vi utbyggere som ikke kjenner nok til den. Så det er viktig at man har med seg en juridisk ekspertise». (R7)

Denne forhandlingsstrategien er ikke spesielt utbredt blant mine respondenter eller i hvert fall ikke en strategi mange ville vedkjenne seg. Deres svar kan antyde at denne strategien er forbeholdt noen få utvalgte prosjekter. Utbyggere bruker ikke harde virkemidler som ultimatum og trusler, men kan gjerne bruke legitimeringsvirkemidler når det trengs.

5.5.4. Koalisjonsstrategi

Mine intervjuer viser at denne strategien er desidert mest brukte av utbyggerne. Den er observert hos alle respondenter under flere indirekte svar i løpet av hele intervjuet, men også som svar på direkte spørsmål om individuelle forhandlingsstrategier. Et tegn ved den at man søker ut de partene med posisjonene som de kan akseptere eller som har felles interesser.

«Det eksempelet på X. der ba byantikvaren bevare, la oss si 4000 kvm. Vi fremmet en plan der vi foreslo bare 300 kvm. ... Men der var ikke vi enig med byantikvar, men plan- og bygg var enig med oss. Så der går nå plan gjennom, med 300 kvm.» (R1)

I det eksempelet var det koalisjon med planetaten som hjalp utbyggerens forslag å gå gjennom. Respondent en poengterer dette:

«... så akkurat nå i morgen skal jeg på et planmøte i plan- og bygg, egentlig er det viktig å få med oss kommunen på en løsning slik at det plangrepet blir levedyktig da. Så der er vi avhengig av å få en koalisjon der for å gå videre. Men så når plansaker går videre, og da kan vi kanskje gå i en annen strategi ettersom at plansaken går videre, så må kanskje skifte.»

Ulike former for koalisjon med andre motparter eller samarbeidspartnere er en av de brukte strategier som selv samhandlingsorienterte forhandlere anvender for å oppnå et bedre forhandlingsresultat.

«I morgen skal vi ha møte om stort prosjekt i Kommune 5.. Da har vi forberedt oss på da hvordan kan vi få kommune med på laget for et prosjekt som forhåpentligvis skal få fjernet en innsigelse fra fylkesmannen og fylkeskommunen. Så det er en større sak. Så der strategien, først å få kommunen med på laget og så for å få en god dialog med innsigelsesaktører.» (R1)

Denne strategien virker som mest naturlig og hensiktsmessig for alle utbyggere. Koalisjon brukes ikke bare med kommunen, men med politikere, samarbeidspartnere, alle som de kan finne noe felles med. De bruker den litt ubevist noen ganger, men det er bare fordi den sitter i forretningsryggmargen.

«Ja, hvis en sak skal gå gjennom, så er det jo å se på det politiske landskapet. Hvem kan vi forvente hvor og for mot og da ... møtene med politiske partier, ta med på befarings, så jo. Alliansebygging er viktig, ja. Det kan jo også være mot andre aktører ... Det er jo ... alliansebygging. Men det kan jo også være i forhold til samarbeidsparter, ikke sant på prosjektlinje. Vi driver med alliansebygging hele tiden uten å tenke på: «nå gjør vi det» (R1)

Utbyggere bruker intuitivt sine nettverk for å bygge koalisjoner og allianser, uten å reflektere over det, som respondent en forteller.

Utbyggere anerkjenner behovet for å ha andre grunneiere med på laget for å oppnå gjennomslag for sitt forslag hos kommune.

«Vi har et prosjekt hvor vi har områderegulering og hvor vi samarbeider med andre grunneiere hvor vi har et grunneierforum og hvor vi forsøker å bli enig om plan som vi skal fremme til kommunen. det er da mye bedre at vi samarbeider og gjør en avtale oss imellom, så at det ikke er en, men flere som samarbeider. For eksempel, er det jo ingen som ønsker å ha et grønt areal på sitt tomt. Men så kan vi jo lage en hel plan hvor vi ser på hele område og så blir vi enig om hvordan vi spleiser på den parken, slik at alle må være med å bidra». (R7)

«Alliansebygging er alltid viktig, men da primært allianser mellom grunneiere eller stakeholders, sånn at du viser en gjennomførbarhet og en stedlig forankring som gjør at du oppfattes som seriøs. Så vi er veldig opptatt av å bygge allianser på utbyggersiden. Ikke allianser med politikere, det blir feil å si». (R8)

Respondent åtte illustrerer dekkende med sine eksempler hvilke kriterier de bruker når de velger koalisjons- eller alliansepartnere i en langsiktig koalisjonsstrategi: «Vi forsøker i den grad det er mulig å bygge allianser med andre aktører som er tunge nok til å ha en sammenfallende interesse». (R8)

«For å bare ta et eksempel: Hvis vi går inn i et «Joint Venture» med en annen aktør og skal gjennomføre et prosjekt så er det beste at den aktøren er tilnærmet like solid som oss, sånn at vi sammen kan ta de viktige avgjørelsene som passer vår risikoprofil, da. For eksempel hvis du er med en aktør som ikke er tvunget til å stadig vekk produsere utbytter så kan du bygge sten på sten og akkumulere verdiene mer på sikt. Hvis du inngår i en allianse med en part som har et kortsiktig behov for rask return mens du har et langsiktig perspektiv og ønsker å bygge verdiene på sikt så er det klart at det er en mye mer utfordrende relasjon. Vi har eksempler på begge deler og med forskjellige typer utfordringer i sånne relasjoner. I en ideell verden så kan man matche også ideelt, men i den praktiske verden så er det ikke sånn. Kanskje den toppen du var ute etter er eid av noen med en annen risikoprofil, da vil jeg si at da vil jeg kanskje som et alternativ vurdere om jeg kan overta posisjonen sånn at jeg kan forvalte posisjonen som helhet. I stedet for å sitte i en allianse med forskjellig type risikoprofil og forskjellig type fremdriftsforutsetninger».

Koalisjonsstrategi er den mest brukte strategien. Alle mine respondenter bruker den. Utbyggere bruker den blant annet for å danne koalisjoner mot sektormyndigheter. Utbyggere kan ha ulike mål for koalisjonsbygging, noen er kortvarige, noen mer langsiktige. De bruker ulike utvalgsriterier til å finne koalisjonspartnere avhengig av deres egen posisjon og prosjektets karakter.

5.5.5. Integrasjonsstrategi

Denne strategien er kanskje den mest krevende, men samtidig kan den også være den mest givende, med tanke på merverdi for alle parter. Komplekse flerpartsforhandlinger forutsetter ofte bruk av denne strategien, men som sagt krever den ganske mye av dem som bruker denne forhandlingsstrategien og det kan være derfor at den ikke brukes av alle respondentene.

«Jeg synes at det ganske krevende sted å være. Det krever en høy grad av oppmerksomhet i mange, mange år på en flerfasettert, kompleks situasjon med mange interessenter. Så hvis vi lykkes så skal vi bruke 6 år, 6 år med egentlig intensitet av en sprint men utholdenhet av en maraton. Det er ganske vanskelig». (R3)

Tre av ni (R2, R3, R8) opplyser som direkte svar på spørsmål om individuelle strategier at de bevisst bruker den. Respondentenes svar gjennom hele intervjuet antydte at de foretrekker denne strategien. Tre andre respondenter (R4, R6, R9) svarer også på direkte spørsmål om individuelle forhandlingsstrategier at de bruker den i noen grad.

«Og så er det jo det med å bruke kreativitet i utviklingen av alternativer som kan være interessant, det er den «integrasjon», kreativitet og prosesstyring og sånne ting, det er jo også viktige elementer, da». (R9)

Den kommer ellers ikke så tydelig frem under intervju og det kan bety, som en av respondentene har sagt, at: «Så det er litt av hvert, men den integrasjon er nok, hva skal jeg si, eller sånt mål og verdivalg for oss». (R6)

Alle respondenter som har svart at de bruker integrasjonsstrategi i forhandlinger har drevet eller driver med transformasjonsprosesser. Medvirkningsprosess er en viktig del av en transformasjonsprosess.

Medvirkningsprosesser er kjent for sin mangfoldighet av ulike aktører. Medvirkningsprosess er en demokratisk prosess som egentlig fordrer bruk av integrasjonsstrategi i forhandlingsprosessen.

«En av de lærdommene vi har at det finnes ikke bare en. Det er viktig å bruke flere virkemidler. Fordi det finnes ikke folk som er like ... og eldre folk liker på denne måten og yngre folk liker ting på den andre måten og folk som har småbarn, de er «busy», travelt opptatt, de ønsker ikke å bruke tid til å komme på folkemøter. De må finne en annen måte å kontakte. Det er nok det viktigste del, for at alt annet, alt som har med faget vårt å gjøre, alt som har med biologi, klima og støy og luft og teknologi å gjøre er enkelt. For der kan vi jo bare vårt nettverk. Det er ikke enkelt, men det er gjort før.» (R3)

Utbyggere må være kreative i valg av kommunikasjonsvirkemidler når de skal involvere de ulike folkegruppene i medvirkningsprosesser, forteller respondent tre i eksempelet ovenfor.

Den flersidige kompleksiteten som utbyggere møter i flerpartsforhandlinger krever veldig mye av alle parter. Det er denne strategien som klarer best å håndtere kompleksiteten. Nedenfor vil jeg presentere noen nøkkelbegreper som kan illustrerer bruk av denne strategien i flerpartsforhandlinger. Forberedelsene er avgjørende for suksess med denne strategien, først og fremst pga. situasjonens kompleksitet, hvor den vanligvis anvendes.

«Nå har vi kommet så langt, at vi har lagt ut planinitiativ og så har vi et håp om at vi får en reguleringsplan godkjent i 2021, og da ... Men vi har lagt ned et enormt arbeidet på involvering av naboer, møter med politikere, i møter med alle våre rådgivere og ikke minst forberedelsene ...» (R3)

Forberedelsene i de mest komplekse transformasjonsprosjektene kan starte flere år før man fremmer planinitiativ. Disse forberedelsene bærer preg av integrasjon:

«Når vi har levert et planinitiativ, skal nå inn i en utredningsfase, som ender opp i en konsekvensutredning. Vi startet egentlig allerede med den når vi startet med det som etter hvert ble planinitiativet. Altså når vi startet prosjektet, så tenkte vi, ja, vi må allerede nå begynne å tenke på støy, luft, lokalt klima, naboer, barnetråk, rødlistede arter på land og i elven og alle disse tingene. Det er lett å begynne å tenke på hus, når vi driver med eiendom. Men dette handler jo til slutt om hus, ikke i begynnelsen, så jeg tror nesten at alle må være ganske disiplinert i den forstand at man må jobbe veldig mye med hva er grunnlaget for byen, før man begynner å tenke på hvordan ting skal se ut». (R3)

I forberedelsesfasen er det viktig å avdekke interesse fra alle parter.

«Vi har nok lært oss å prøve å sette oss både mål ... og det lange løpet og så prøve å tenke hva er de kommer å være opptatt av her og hva er det vi ønsker å oppnå. Så jeg vil si at vi prøver å være godt forberedt». (R2)

Dette blir viktig i senere faser når man skal velge mellom prioriteringene og får behov for å bytte saker, i stedet for å gå på kompromiss med sine interesser og slik at alle parter får det de vil ha. Respondent tre forteller:

«Vi har på forhånd satt opp noe som vi kaller «8 hellige kuer» og det er 8 områder som vi ønsker ikke å kompromisse på». Hvordan unngår de å kompromisse? Jo, de bytter saker, altså prioriteringer ved hjelp av kreative løsninger:

«Selv om vi ikke ønsker å bruke det begrepet byttehandel så er det jo egentlig det vi gjør. At vi viser «Dere kunne jo gjort det sånn, og da kan jo vi gjøre sånn på vårt område.» Og så, etter vår vurdering så får begge en bedre løsning. Så det er en viktig del av vår forhandlingsstrategi». (R3)

På denne måten skaper man merverdi for alle parter. Respondent fem forteller:

«For oss er det like viktig at naboen lykkes, for å få ting i gang, med transformasjon ... Så vil transformasjon medføre at område blir mer verdt etterpå, så det er veldig viktig at naboene, hvis ikke det viktigste, at det på en måte, du får til en plattform eller felles ønske om transformasjon, der skal bli bra, ikke nødvendigvis ... en felles gunst».

Noen ganger finnes merverdi der en minst forventer den. Noen utbyggere er skeptiske til medvirkningsprosesser fordi de er redd å miste grepet over sine posisjoner mens medvirkningsprosessen med alle ulike aktører påvirker dem. Men denne respondenten nedenfor har oppdaget merverdien som denne prosessen skaper for hele område som de er i gang med å transformere.

*«Tidligere så har man ikke turt å gå inn i relasjonene i fare med å miste grepet på egen sak. Så da har vi oppført oss mer som i et diktatur at «dette skal vi gjøre, vi hører det du sier, men vi bryr oss ikke». Og nå skal jeg ikke si at vi gjør dette som en skinneøvelse, for det vi gjør vi absolutt ikke. Det påvirker oss. Men jeg tror at det påvirker oss til det bedre, fordi at vi er ikke opptatt av å ha rett. Vi er opptatt av ... Når vi skal skape by, skal vi jo skape by for de menneskene vi jobber sammen med og som vi prøver å ha dialog med. Det er jo de som på en måte skal jo eie dette stedet i hjertet sitt. Så hvis vi starter å slå de i hodet med at vi ikke bryr oss om det de sier, da er det jo ultimate negative at de ikke ønsker å bruke denne byen. De får en dårlig følelse for dette stedet. Så vi snur det hele tiden tilbake til at målet vårt for stedet vårt eller for byutviklingen er å skape tilhørighet. For vi tenker at hvis vi klarer å skape tilhørighet, så er det jo absolutt det beste grunnlaget for byen blir elsket og byen blir brukt. Derfor tenker vi ikke at det påvirker oss negativt, det påvirker oss positivt. De gir oss kunnskap, de gir oss innsikt, som kanskje ikke hadde tenkt på»
(R3)*

Det neste eksempelet kan demonstrere hvordan man tilnærmer seg for å skape merverdi for alle parter:

«Begge de to hadde veldig sterke meninger for utvikling av det området og da var det min mentor sa: «Når vi forberedt dette møte, må vi tenke hva vil være seier for dem. Og så du går i motpartenes øyne og jobber deg frem til et forslag som løser ditt behov ved å fokusere hva ved dette tilfredsstillende også motpartenes behov. Høres litt banalt ut, men ikke i praksis så er det ganske utfordrende. Du kan få mye effekt ut av det hvis du jobber på den måten». (R8)

Integrasjonsprosesser krever også en god prosessstyring. Når flere parter er involvert, f.eks. flere offentlige myndigheter i en transformasjonsprosess, øker samordningsbehovet dramatisk. Det kan også hende at flere etater innenfor samme organisasjon opptrer ukoordinert. Etatenes interesser kan kolliderer med hverandre og utbygger mottar motstridende signaler fra disse. Det vil kreve både saklig og prosessuell kompetanse fra utbygger og ikke minst erfaring med slike samordningsproblemer. Derfor spiller prosessstyringskompetanse en avgjørende rolle.

«Da prøver vi å få dem til å koordinere seg, både gjennom å ta direkte kontakt med dem, men også ta direkte kontakt med samferdselsdepartementet. Og sånn sett, det vi vil få ut av det, det er at de jobber koordinert, slik at ikke vi får en anleggsperiode på knutepunktet som skal vare i 15 år, men at de gjør det samtidig». (R3)

Igen viser denne prosessuelle kompleksitet betydningen for gode forberedelsene hvor alle interessene er avklart og potensielle konfliktområder er kartlagt slik at man reduserer fremtidig usikkerhet maksimalt.

Hensikten med forhandlingsstrategi er å redusere usikkerhet og uforutsigbarhet. Men den skal ikke være så rigid at den ikke kan endres for å tilpasses til nødvendig gjennomføring av forhandlinger. Man må planlegge med et visst rom for fleksibilitet for å skape muligheter for nødvendige endringer.

«Så går de i retning av at vi må skape fleksibilitet, som gjør at vi kan ta imot disse endringene. Flexibiliteten skal hjelpe på at det er ikke sikkert at man ønsker å eie dette, men skal ønske å bruke det. Så man går egentlig fra eierskap til bruk og bruken er heller ikke fastsatt, så hvordan løser Den fysiske infrastrukturen vi bygger må tåle endret bruk. Og så har vi prøvd å omdanne det til noe generisk, hvordan skal våre hus skal se ut for å tåle endret bruk. For de kan være kafé eller de kan være butikk eller de kan være hotell eller bolig.» (R3)

Forutsetninger og prioriteringer kan endre seg over tid. Man må huske at forhandlinger er en dynamisk prosess, hvor improvisasjon for tilpasninger og alternative løsninger alltid må være til stede.

For å oppnå mest mulig synergieffekter ved samarbeid mellom alle parter trenger man en effektiv, fungerende kommunikasjon som kan skapes via konstruktiv dialog og gjensidig tillit som bidrar i sin tur til et godt forhandlingsklima.

«Det må være balanse i sånne forhold, hvis det skal fungere over tid. Jeg tror det å komme og komme å bare stå steilt på sitt, mot kommune eller mot naboer, et eller annet -vesen kommer du ingen vei med.»
(R2)

Effektiv kommunikasjon innebærer evne til å lytte til motparten slik at en kan forstå de underliggende interessene, behov som ikke alltid blir kommunisert av motparten, hvis ikke en stiller de riktige spørsmålene.

«Men det som er spesielt her, hvem er det som bor her, hva er det de er opptatt av. Og vi oppdaget ganske tidlig at vi ikke forstod hva de var opptatt av. Maslows behovspyramide, vi er ganske langt opp i toppen, vi, mens vi kommuniserte med dem. Vi snakket om restauranter og butikker, kino, kulturscene. Men de var opptatt av skolen, trygghet for skolevei, trikken og den utryggheten som er i kryssningen mellom vei og trikk, opptatt av støy, av anleggsperioden. Så vi hadde bare «glasing of the cake», mens det som er nederst ... Det visste seg også når du ikke adresserte det som var nederst i Maslows behovspyramide, så fikk du ingen oppmerksomhet på det som var lenger opp. Så det er en viktig del å forstå forhandling. Vi må forstå hvem motparten er. Hva de er opptatt av. Så hvis vi spør dem noe annet enn det de er opptatt av, så får vi ikke svar.» (R3)

Gode relasjoner med godt forhandlingsklima kan også virke forebyggende på konflikter. For at man kommer til å være uenig ıla forhandlingsprosessen. Det må en erkjenne helt fra begynnelsen av samarbeidet.

«Det er det viktigste vi gjør – det å bygge relasjoner, absolutt det viktigste. Det er 100% korrelasjon mellom relasjon og sak, til og med når vi er uenig. Fordi at man kunne jo se på det som et godt vennskap. Et godt vennskap den tåler jo uenighet, mens alt annet kan jo virke ganske konfronterende ...» (R3)

Utbyggere klarer å balansere mellom relasjon og saken med å forholde seg profesjonelt med aksept for ulike meninger, som respondenten en forteller nedenfor.

«Og begge kjenne sitt ståsted på en måte. Ja, da er det bevaring er fint eksempel, sånn sett. Vi vet jo at byantikvaren jobber for den sektor. De vet at vi skal skape boliger. Vi kan være veldig uenig, men vi må klare å bevare relasjon for det. Det kan være møter hvor det er dårlig stemning, men det må vi tåle.» (R1)

Nedenfor ser vi bevisst holdning til omdømmebygging, som kan være utfordrende på mange måter. Det er ikke lett å gjenskape tilliten. Det tar tid. Det krever mye ressurser, med effekten av det arbeidet kommer til å være i generasjoner hvis man lykkes med den.

«Historisk så har vi hatt jo ganske lav tillit, fordi dialogen tidligere har vært tidligere preget av at vi korresponder med rekommandert brev, som vi er jo forpliktet til når vi skal sende ut varsel om igangsetting. Og det er jo veldig fremmedgjøring å bare motta et rekommandert brev og noe helt annet å bli invitert på en prat, en samtale. Vi har helt sikkert et helt stykke å gå, men vi prøver samtidig å engasjere seg i nærmiljø, ikke på en sånn «intrusiv» måte, men vi bygger 2 store parker for nabolagene. Vi prøver å opparbeide et lokalt veisystem og gangveier. Vi prøver å lytte til hva ... Det er et stort musikkmiljø her, så vi er med å lage en musikkfestival. Sånn sett så prøver vi å støtte oppunder det som folk synes er viktig. ... Og alt annet vi gjør er kanskje det viktigste fordi det handler jo å skape trygghet og åpenhet og dialog.»
(R3)

Integrasjonsstrategi passer i krevende og komplekse flerpartsforhandlinger, som for eksempel transformasjonsprosesser. For å få det til legger utbyggerne stor vekt på forberedelser, prosessstyring og fleksibilitet. En god medvirkningsprosess forutsetter integrasjon av interesser. Man unngår kompromisser ved å lage kreative løsninger for å skape merverdi for alle parter. En tredjedel av respondentene bruker integrasjonsstrategier, og ytterligere en tredjedel bruker den i mindre grad.

Valg av forhandlingsstrategi er blant annet avhengig av prosjekt, kontekst, forholdet til motparten, motpartens strategivalg, personlig bakgrunn, tidligere erfaringer med brukte strategi. Alle respondenter bruker kombinasjoner av strategier, som de tilpasser den prosessen de er i.

5.6. Motpartens forhandlingsstrategier.

Eiendomsutviklere ble også stilt spørsmål under intervju om hvilke strategier de ser hos sine motparter. Kommune og sektormyndigheter ble som oftest fremstilt med byråkratstrategi og individualistisk strategi.

«De starter med mange og store krav. Det kan være om det knyttet til miljø, bevaring det. Så det passer til sektor, det med individualistisk Jeg kjenner det igjen fra en av mine første jobber i ..., og jobbet mye med innsigelser. Så sånn sett er det jo mye bedre Du må se ting i sammenheng med dialog». (R1)

Noen utbyggere føler at de blir tvunget indirekte til enighetsstrategi for å beholde fremdrift og er opptatt av at beslutningsprosessene ikke må stagnere. Det er jo utbyggere som er mer motivert for fremdriften. Kommunen, som opptrer byråkratisk f.eks., har lite å tape hvis prosesser tar lang tid.

«Det er jo en ting vi ikke har vært inne på, det er jo en ting som har preget X. utviklingen gjennom alle år, og det er jo saksbehandlingskapasiteten og tidsbruken ikke sant på ... Og det er jo også en del av spillet, så der er det kanskje litt eksempler på at man liksom, ja, at plan- og bygningsetaten bruker saksbehandlingstiden til å presse deg til å bli enig med seg». (R4)

Det finnes selvfølgelig variasjoner av samhandling innenfor alle organisasjoner. Planmyndighetene opptrer byråkratisk og stiller store krav til utbyggere blant annet for å ivareta samfunnsinteresser. Men måten planmyndighetene anvender lovgrunnlaget kan variere fra kommune til kommune

«Det som er mest gjenkjennelige er jo byråkrat- strategi og det er den som er jo vår motpart. Da snakker jeg om kommunen. Og så er det slik det er et punkt her som ikke står her (peker på Rognes typologi av forhandlingsstrategier). Kommunen er jo ikke en veldefinert eller det offentlige er ikke en veldefinert part, at dette er kommune. Det offentlige har mange hodetroll, men det er også avhengig hvem du får som saksbehandler. Hvem er det som holder i din sak. Så sånn sett kan man være heldig eller uheldig». (R3)

Respondent tre i eksempelet ovenfor påpeker at det er selvfølgelig individuelle variasjoner blant motpartene i valg av forhandlingsstrategier.

«Ja, det er jo individualistisk er den mest usympatiske her, da. Så det er jo litt, men de starter jo med ganske store krav, og de skjuler litt hvor de har tenkt seg hen med forslagene sine og tenker ofte et skritt lenger ... men det er et spill, da». (R4)

Byråkratstrategi er ikke kjent med sin samarbeidsstil, så det er den største utfordringen for utbyggere - å samarbeide med en part som ikke ser de felles gevinster som alle parter kan få ut av samarbeidet.

«Så nei, jeg vil faktisk ikke kalle det samarbeid. Det er en form for tilpasning og derfor kalte jeg det behandling, hvor man kan hva man kan få innfor ganske stramme rammer og de rammer kan være, ganske så usynlige til tider». (R6)

Det kan se ut til at kommunen kan monopolisere forhandlingsdebatten om sine interesser når de bruker byråkratstrategi.

Eiendomsutviklere kan ikke forvente at deres interesser blir innlemmet i disse forhandlingene. Det kan påvirke motivasjon og forhandlingsklima.

«Det er de veldig tydelig på, at de ikke skal ta stilling til det. Og det slenger de ganske raskt, fordi de vil ha ryggen klar». (R6)

Respondent seks, som er tidligere byråkrat fra plan- og byggetaten påpeker at denne maktubalansen er knyttet til skjønnsmessige vurderinger.

«ja, den er litt asymmetrisk. De har bedre tid. De vet at de har en politisk «oppbacking». De kan bruke det også i faser eller områder hvor svaret ikke nødvendigvis så tydelig. Det kommer jo på skjønnsmessige vurderinger. Så den er ikke helt balansert, ikke symmetrisk. Og så er det, det vi opplevde, når vi opplever veldig mye motstand, så er vår eneste mulighet å kaste oss inn i det formelle systemet. Og det er ikke direkte rette veier. Man må følge militaristisk, at du følger hierarki». (R6)

Utbyggere forteller om opplevelser av byråkratstrategi og individualistisk forhandlingsstrategier fra motpartenes side. Noen av utbyggerne snakker om at det blir utfordrende for dem å samarbeide med motparten som har valgt denne typen forhandlingsstrategi. Asymmetriske forhandlinger oppleves av enkelte utbyggere der det er snakk om skjønnsmessige vurderinger fra planmyndighetenes side.

5.7. Responser på forhandlingsstrategier

Alle møter motstand i forhandlinger. Det er forventet. Hvordan en forhandler svarer kan ha en avgjørende betydning for utfallet av prosjektet selv om den andre parten er mektigere og forhandlingene oppleves asymmetriske. Ville jeg få svar på hvordan utbyggere reagerer på motpartenes forhandlingsstrategier når de møter dem i forhandlinger? Dette avsnittet skal presentere funn av de taktiske grepene som eiendomsutviklerne ser det hensiktsmessig å bruke i disse forhandlingsprosessene eller kompromiss som mer passiv respons på motparten. Svar på dette spørsmålet inkluderer både svar på direkte spørsmål om respons på motpartens forhandlingsstrategier, men også indirekte svar som jeg fikk i løpet av hele intervjuet, mens respondentene snakket ut om deres opplevelser i møte med motpartene i flerpartsforhandlinger. Funn i mine intervjuer viser variasjoner av respons på motparten: faktabasert kunnskap som artikuleres i overbevisende argumentasjon, som virkeliggjøres i lobbyvirksomhet. Alle utbyggere må også vurdere i hver enkelt situasjon om kompromiss kan være en aktuell respons på motpartens forhandlingsstrategi.

5.7.1. Argumentasjon

Overbevisende kommunikasjon brukes av alle mine respondenter for å få gjennomslagskraft i forhandlingssituasjon. Det er ikke overaskende at utbyggere tyr til saklig argumentasjon for sine posisjoner når de møter motstand i forhandlinger. «Du må ha nok saklige argumenter.» (R1)

«Men da hadde vi en veldig sterk faglig oppbygning av argumentasjonen og så hadde vi en totalløsning med alle aktørene i X., både grunneiere og kommunen og stat og sektorinteresser som både løste liksom x. og y. og nye veiløsninger og alt sammen, og den totalløsningen i seg selv, forankret helt opp på statsrådsnivå ble jo en veldig sterk drivkraft for å få gjennom også selve reguleringsaken.» (R8)

Eksempelet ovenfor illustrerer at systematisk presentasjon av faktabasert argumentasjon som er rettet mot å løse alle parter interesser ble et slagkraftig virkemiddel i forhandlinger. Argumentasjonen kan variere i sin form. I en planprosess har man en rekke med forhandlingssituasjoner med utveksling av formell, faktabasert informasjon. Format, form, innhold og ikke minst stil i dette materialet kan påvirke motpartene, som respondenten en forteller:

«Dokumentasjon, som viser det vi legger frem ikke bryter med det de påstår. Det å lage VR modeller, f.eks., filme prosjekt, illustrere slik at motparten, slik at de forstår bedre det vi legger frem, og argumenter det de sier er unødvendig eller feil. Og illustrasjoner. De blir jo bedre og bedre. Og så kan det være at vi velger arkitekter med omhu. Hvis du har en arkitekt eller firma med god stemning så kan det hjelpe. Riktige folk».

Det kan også være avgjørende hvem utbyggere bruker for å presentere denne argumentasjonen. Det er ikke bare innhold som kan overbevise motparten, men måten den blir presentert kan spille en viktig rolle. Det må være en som ikke bare behersker faget sitt, men som i tillegg behersker både presentasjons- og argumentasjonsteknikk.

Når utbyggere driver sin lobbyvirksomhet, som jeg skal senere presentere funn om i punkt 5.7.4 så forteller informant fire om såkalte deputasjoner hvor de får å presentere sine ideer om planforslaget for politikere. Han synes at det er utfordrende å overtale politikere med sin argumentasjon, når han ikke ser den umiddelbare responsen på sin appell.

«Så der går det an å få såkalte deputasjoner som legger fram sin sak, og det gjør man ofte egentlig, det er jo en slags enetale de gangene jeg har vært der. Du kan prøve å overtale og liksom fortelle hvorfor det er en veldig god ide å gjøre akkurat sånn. Det er litt som å snakke ... du får liksom ingen respons. Du får kanskje litt sånn oppfølgingsspørsmål, men jeg vet aldri hvordan det har gått de gangene jeg har vært i sånne møter. Det er umulig å si. Du kan liksom prøve å lese ansiktsuttrykk og sånn, men det er så langt fra applaus du kan komme. De bare hører på deg og tenker sitt, og du vet ikke hva de tenker.» (R4)

Ovenfor deler informant fire sin frustrasjon over at han ikke får den umiddelbare responsen på sine ideer som han trenger i det videre arbeidet med prosjektet.

Overbevisende argumentasjon er et utbredt valg av respons blant mine respondenter på motpartens forhandlingsstrategier. Argumentasjonens form varierer både avhengig av formål og av hvem som bruker det.

5.7.2. Kunnskap og innsikt

Kunnskap er et av de mest innflytelsessterke forhandlingskort utbyggerne bruker i forhandlings situasjoner. Faktakunnskap er fundamentalt når en vil påvirke utfallet av en forhandling. Man trenger ikke bare kunnskap om egne mål, interesser og posisjoner, men også om motpartenes og ellers alle involverte aktører. Men den må brukes riktig. Dersom utbygger kan løse forhandlingsproblemet med alternative, kreative løsningsmuligheter og samtidig ivareta motpartenes interesser, så er det større sjanse at motparten aksepterer utbyggerens løsning.

«Vi gjør det ofte gjennom innsikt og kunnskap som vi prøver å gi til enten motparten eller motpartens viktigste interessent. Så det er en veldig taktisk øvelse. Den skoleøvelsen den er jo taktisk i den forstand at vi ønsker ikke å ha skole hos oss fordi det tar for mye plass når vi vet at det er skolekapasitet på andre siden. Så da ønsker vi å skape en balanse mellom foreldrenes interesse for god skole og utdanningsetaten i Oslo kommune, at de skal få den kunnskapen av oss gratis, slik at de kan omsette den til handling». (R3)

Respondent tre deler sine refleksjoner om den prosessen som de har vært gjennom, hvor den faktabaserte kunnskapen har blitt til en dypere innsikt i hva det egentlig betyr å drive byutvikling:

«Det som skjedd med oss - vi har jo fått en annen innsikt i hva det vil si å drive byutvikling. Ifra å tenke at byutvikling består av at vi skal bygge noen hus, som vi skal tjene penger på, men til og se at hvis byen, de som bor i nabolaget synes godt om dette her, så vil sannsynligvis prisen gå opp og verdien gå opp. Så det er jo veldig god korrelasjon her.» (R3)

Nedenfor er et annet eksempel på hvordan en kombinasjon av kunnskap om forhandlingsproblemet og innsikt i motpartens interesser hjelper utbyggeren å løse problemer på en elegant måte.

«Resultatet av det så langt at vi peker på at det mye mer effektivt løsning å bruke eksisterende, å utvide eksisterende skole. Så det viser egentlig at vi bruker masse tid, så kan vi snu noe fra å være et problem til å bli en mulighet og sånn sett tenker veldig mange ting som dukker opp, kan vår innsikt gi grunnlag for alternative løsninger og sånn sett et bedre resultat». (R3)

Dette eksempelet viser hvordan en kan skille inntatte posisjoner fra virkelige interesser. En skole er en forhandlingsposisjon for en kommune, som de ønsker for et område, men det er ikke ønsket løsning for en utbygger. Den virkelige interessen for kommune er å ha stor nok skolekapasitet. Men utbygger vil vise at dette forhandlingsproblemet kan løses på en annen måte, nemlig med å bygge ut den eksisterende skolen. Den løsningen dokumenterer de med egne analyser, basert på deres faktakunnskap og innsikt i det forhandlingsproblemet.

Svarene fra mine respondenter tyder på at de legger stor vekt på kunnskap og innsikt både i sine forberedelser til forhandlinger og ellers gjennom hele forhandlingsprosessen. De prøver å bli bedre forberedt, ha mer kunnskap om forhandlingsproblemer og ha dypere innsikt om motpartenes interesser enn motparten.

5.7.3. Kompromiss

Kompromiss som respons på motpartenes forhandlingsstrategi brukes forskjellig av utbyggere avhengig av hvilken forhandlingsstrategi de har lagt seg på. Noen går på kompromisser for å oppnå enighet, noen bytter saker for å oppnå merverdi for alle parter og unngår å kompromisse «*hellige kuer*». Noen forbereder seg ved å ha kompromisser i sin forhandlingsstrategi og gir innrømmelser om hva de kan tåle etter hvert. Men det kan være «*farlig*» spill.

«Vi har på forhånd satt opp, noe som vi kaller «8 hellige kuer» og det er 8 områder som vi ønsker ikke å kompromisse på. ... For PBE så har vi bare et alternativ eller et hovedalternativ. Det er noen justeringsmuligheter der, men ikke 2 alternativ. Og det bygger på den erfaringen vi ar for PBE i Kommune I spesielt, som er slik hvis du er kompromissvillig, så ender det alltid på kommunens side. Det betyr bare, at du rygger bakover hele tiden. Så det ønsker vi ikke å gjøre.» (R3)

Respondent tre forteller at de vil unngå å kompromisse på grunn av den negative erfaringen de har hatt med plan- og byggetaten. Et annet eksempel i bruk av kompromiss er respondent fem sitt svar:

«Det er viktig å forstå at tid er penger, du må kunne klare å svelge kanskje litt for å få ting gjennom, ikke bare stå på kravene dine». Her prioriterer utbygger med enighet/ koalisjonsstrategi fremdriften i forhandlingsprosessen på bekostning av andre krav og interesser.

Flere respondenter forteller at de må vurdere bruk av kompromiss i en eller annen grad i løpet av forhandlingsprosessen. Respondentene forteller også om de utfordringer som kompromissvillig strategi kan medføre for dem, nemlig at en ikke vet hvor mye motparten har tenkt også å bruke samme forhandlingsstrategi. Utbyggere risikerer å sitte igjen med et dårlig forhandlingsresultat når de er villige til å kompromisse. Det må forutsettes at alle parter er forberedt på «*give and take*» prosess for å komme frem til avtale alle kan leve med. «*Men det er jo ikke alltid at de er så villige til å gå på kompromiss heller, det er det jo ofte utbygger som må*». (R9).

5.7.4. Lobby

Når utbyggere møter motstand i administrasjonen eller bare vil sondere det politiske terrenget, så kontakter de folkevalgte direkte for å få de politiske signalene og interessene avklart, gjerne så tidlig som mulig.

Flere respondenter i min undersøkelse trakk frem lobbytemaet lenge før jeg hadde tenkt å spørre dem om det i intervjuet. Det var jeg litt overasket over. De snakket om temaet på samme måte som de snakket om alle andre deler av sin virksomhet. Min analyse i NVivo viser at lobbyisme var det mest omtalte temaet i hele min undersøkelse, selv om det i intervjuguiden bare var satt opp 4-5 spørsmål. Ofte rakk jeg ikke å stille disse spørsmålene, fordi de var ment å stilles på slutten av intervjuet, men respondentene ofte besvarte dem før jeg rakk å stille dem.

Utbyggere forteller om avhengigheten av politiske beslutninger som de opplever i hverdagen. «*Vi er jo avhengig av politikere. Det er de som kommer til å beslutte, til slutt.*» (R1)

På spørsmål om lobbyvirksomhet er blitt en del av arbeidet deres, bekrefter alle mine respondenter det faktumet. Utbyggere undersøker det politiske programmet, hva det er som er viktig for politikere på samme måte som de undersøker planprogrammet og andre offentlige føringer i denne gitte kommunen.

«Så der jobber vi noe politisk for å orientere oss om hva er det, hva er det plan- og bygningsetaten er opptatt av og om det politiske flertallet er av samme oppfatningen. Så der driver vi en form for «lobbying» for å gi politikere en annen innsikt enn den de får fra plan – og bygningsetaten.» (R3)

Det er viktig for utbyggere å presentere sitt syn, visjon for det gitte planforslaget til politiske beslutningstakere. Planvedtaket som havner på kommunestyre bordet blir bearbeidet av planadministrasjon og kan fremstilles i mindre positivt lys, selv om det ikke var hensikt. Derfor er det viktig å gi politikere utbyggerens innsikt i aktuelle prosjektet, hvorfor er det så bra for denne kommune.

Planadministrasjon har mandatet fra folkevalgte til å behandle planforslaget, men det er ikke alltid de har samme meninger og holdninger på politiske føringer og politikken. Derfor er det viktig at saken er tilstrekkelig opplyst og at politikere får alle fakta på bordet, som de trenger til å fatte riktig beslutning.

«Da ønsker vi heller å se om det er en politisk vilje til vår løsning slik at den blir trumfet, den politiske løsningen over den administrative.» (R3)

Respondenten tre viser at de jobber bevisst for å overtale politiske beslutningstakere til å velge deres alternativ for planforslaget. Men lobbyvirksomhet kan bli enda vanskeligere hvis en er nødt til å jobbe med flere kommuner samtidig, da følger det samme prinsippet for kompleksiteten av flerpartsforhandlinger. Jo flere aktører deltar i forhandlinger, jo mer komplekse på alle plan blir forhandlingene. Det er enda flere krefter som representerer ulike interesser i forhandlinger med flere kommuner samtidig. Eksempelet under viser en utbygger som jobber med en transformasjonsprosess som grenser mot 2 kommuner.

«og så gå politisk fordi det gir oss større kraft, det gir oss større ... Det er ikke bare vår sak, det er alles sak. Og så er det jo sånn at politikersystemet i Kommune1 er jo todelt, det er bydelen representerer en politisk kraft, og så byråd og byrådsavdelingene representerer en annen kraft. Så vi må som regel gå alle steder. Det samme gjelder for så vidt i Kommune2. Det som jeg tror er ganske viktig det er å vite og kjenne systemet. Altså hvordan systemet virker for at man skal kunne forhandle godt. Så vi prøver jo å bruke et stort virkemiddelapparat. Men alltid litt avhengig av hva vi skal prøve å få til. For eksempel når vi jobber med en nabo så jobber vi bare en til en. Men når vi jobber med en offentlig sak så bruker vi alt som er mulig å finne på.»

Beslutningssystemet blir mer kompleks når strukturen blir tilført flere parter i beslutningsprosessen. Det innebærer at det blir enda viktigere for utbyggere å kjenne til hvordan politiske systemet fungerer i begge kommuner. De velger også å bruke alle virkemidler, som de har tilgjengelig, men vurderer bruk av virkemidler taktisk ut fra situasjon og hvem de jobber med.

Nedenfor snakker respondenten fire om at utbyggere er klar over den muligheten å få politisk avklart tidlig i prosessen uenigheter om planforslaget med kommunens planadministrasjon.

«Hvis du skal snakke med flere utbyggere, så er det jo alltid en mulighet for utbygger å gå forbi plan- og utbyggingsetaten til politikere, ikke sant, men det er ikke så veldig lett. Fordi de er veldig lojale(legale) ... overfor plan- og bygg. Det er de. Vår erfaring at vi har fått medhold på en del punkter når vi har vært i møte med byrådet. Men det begynner å bli en del år siden sist. Det var jo plansaker som var jo fremmet.» (R4)

Respondenten fire forteller at det kan være vanskelig å overbevise politikere fordi de kan være lojale mot planadministrasjon og stoler på deres faglige meninger. Men de kan være uenige med planadministrasjon og velge andre løsninger enn de planetaten har foreslått.

Det er viktig å holde seg orientert om hvordan politikere forholder seg til utbyggernes prosjekter. Informasjonen om det er åpen og tilgjengelig for alle via kommunens sine websider. En kan følge kommunestyremøter på kommune nett tv, eller lese referater i etterkant. Utbyggere trenger ikke bestandig å være til stede på disse høringer.

Utbyggere driver med lobbyvirksomhet på forskjellige nivå, kommune nivå, fylke og statsnivå. Noen ganger må utbyggere kontakte politikere på Stortinget.

«Ja, det må du nesten. Og det er vel egentlig forventet det, kall det lobbyvirksomhet, med det er like mye å gi informasjon ... Det er ikke en hemmelighet at vi jobber for å få ... til Kommune4 Vi synes X. som by og som kommune, som fylke trenger en ... miljø, som de ikke har. I hvert fall ikke i X. ... er politisk vedtatt at den jobbes med å flytteprosess. Så da vi meldte oss på konkurranse, da lobbet det på høyt nivå. Men da er vi inne alle politiske partier på en måte og da er vi også beredt at noen kan være for, mens andre kan være imot. Om vi får det til gjenstår det å se. For det er sikkert andre byer og kommuner som jobber også om akkurat det samme. Så vi trækker litt på Stortinget og jobber med de forskjellige partiene i Kommune4 og i Kommune3 og i Kommune1.» (R2)

Her forteller respondent to om at lobbyvirksomheten deres som angår nasjonale interesser og da må de kontakte politikerne i fagkomiteene på Stortinget. Da går de ut bredt for å sikre flertallet av stemmer. De er klar over konkurranse med andre byer, kommuner som er søkt til å få lov å bygge den ønskede virksomheten.

Det er ikke uvanlig for mine spurte informanter å fortelle om lobbyvirksomhet på Stortingets nivå. Men selvfølgelig det er det er ikke hverdags for dem heller at deres prosjekter kan forårsake «nesten regjeringskrise» som neste informanten kommer til å fortelle nedenfor:

(Sitat del 1)

«Der må du gå inn og analysere, og da kan jo forhandlinger også være veldig politiske. Det mest ekstreme jeg har vært med på i den sammenhengen er jo forhandlingene om et ... på XX. hvor vi var ni ganger i Stortinget med saken før den ble avgjort. Og dette var en eiendomstransaksjon som ble behandlet ni ganger i Stortinget, med meget sterke politiske fronter og nesten regjeringskrise. Så da blir det jo et helt annet ... så da blir det jo en lobbyvirksomhet på siden. Og i den ... på XX. var det jo i tillegg til at det var veldig politisk så var det jo litt sånn uvanlig konstellasjon for der var det Arbeiderpartiet og Fremskrittspartiet på den ene siden, mens regjeringen Bondevik styrte. Så det var en opposisjon på Stortinget som utgjorde et flertall ovenfor en mindretallsregjering knyttet til en gjennomføring.»

Denne type lobbyvirksomhet krever helt andre nettverk enn hvis en driver med lobbyvirksomhet på kommunenivå. Utbygger forteller om et stort prosjekt i en utfordrende prosess som måtte gå gjennom det politiske beslutningssystemet for å få gjennomslaget.

(Sitat del 2)

«Men sånn kan jo være tilfelle lokalt også, at du finner grobunn selv om altså ordfører og rådmann kanskje har inntatt en posisjon så kan du få til en opposisjon blant politikerne og faktisk i mange tilfeller, i hvert fall hvis vi snakker lokal politikk, da, som er det mest vanlige, at det er en kommune som er reguleringsmyndighet, så vil ofte politikerne ha andre tanker og være mer fristet av for eksempel næringsutviklingsstrategier og vekstambisjoner enn de er opptatt av kommunen sånn at de overkjører kommunen, det finnes eksempler på det på Kommune6 som er nesten påfallende hvordan kommunens administrasjon gang etter gang blir overkjørt. Og da må strategien din være «Hva gjør jeg mot kommunen?» Som på en måte er din rette motpart, og hva gjør jeg mot kommunens politikere? Så det er kommunens administrasjon og kommunens politikere. Og det krever ganske mye.»

I eksempelet over forteller samme respondenten om utfordringer som møter dem på kommunenivå. Det er viktig å forstå politikken i hver enkelt kommune, for alle kommuner er forskjellige med sine politiske særtrekk, med det finnes også noen felles tendenser i lokal politikken, som for eksempel vekstkommuner er opptatt å vokse enda mer og da næringsutviklingsstrategier står mer sentralt på politikernes agenda. Han snakker også om viktigheten om å differensiere strategien mot ulike parter, som har ofte ulike interesser.

Igen forteller informanten åtte om at balansen i politiske målsetninger mellom politiske miljøet og planadministrasjon kan være forskjellige i de ulike kommunene. Denne omtalte kommune er litt mer samstemmig, men selv da kan det foregå parallelle prosesser

«Det er i hvert fall ikke så tydelig at administrasjonen holder tilbake mens politikerne åpner opp. Det er litt mer balansert i Kommune 1. Så der kan du si at hvis du forhandler med kommunens planadministrasjon så kan du forvente en viss grad av samstemthet fra politikerne, men du kan definitivt ikke være sikker på det. Så jeg vil si at også i Kommune 1 så vil jo det planadministrative være ett løp, og det politiske være et annet løp som går parallelt. Og det er egentlig – ofte vil du jo gå den politiske veien først, hvis det ikke er Kommune 1, da, for Kommune 1 er såpass stort, men er det en mindre kommune så vil du ofte sjekke, da, politisk først. Sjekke at det er levedyktig og ønsket, og så kjøre den administrative veien etterpå. Og så sørge for at politikerne gir noen signaler ned til administrasjonen. Altså, du gjør ikke en avtale med en ordfører om å gjennomføre et prosjekt, for det kan ikke en ordfører gjøre, men du kan jo ha snakket med vedkommende og snakket med gruppelederne og fått en forståelse for at dette er noe som kan gå gjennom. Så du har ingen garantier, men du har i hvert fall gjort et grunnlagsarbeid.» (R8)

Informanten åtte i eksempelet ovenfor deler sine tanker om hvordan de gjør lobbyarbeid i mindre kommuner. Det er også vanlig for dem tidlig i prosessen å sjekke politisk først før en kontakter planadministrasjon. Og da presenterer de sine ideer til politikere om prosjektet slik at de får kjennskap til det, uten å gjøre noen avtale.

Det er også vanlig at utbyggerne bruker fagrådgivere til å drive lobby. Da bruker fagrådgivere sin innsikt og kunnskap for å få gjennomslaget for forslag som de presenterer. Informanten åtte forteller at de foretrekker å bruke denne type lobbyister i stedet for profesjonelle lobbyister som påvirker med via relasjon og sitt nettverk.

«Altså, vi bruker jo ikke eksterne lobbyister, men vi bruker rådgivere som kanskje i sitt arbeid gjør en vel så bra jobb som en lobbyist, men gjør det med faget, og ikke med relasjonen. Så det tror jeg kanskje er en vesensforskjell. En lobbyist vil jo gjerne bruke sin relasjon til å oppnå målet, mens en konsulent vil bruke sitt fag for å oppnå målet, eller faglig standing, da. Så da foretrekker vi definitivt det siste, selv om det er unntak fra det også. Noen ganger så er du nødt til å forholde deg til et politisk kjøp, og i XX. saken så var det jo masse lobbyisme også. Jeg jobbet jo sammen med lobbyist selv i flere år. Så vi er ikke fremmed for det, men det er ikke det primære virkemiddel.» (R8)

Informanten åtte understreker at lobbyvirksomhet er ikke deres primære virkemiddel i hvordan de påvirker prosjektene sine.

Utbyggere driver lobbyvirksomhet med forskjellige formål, både for å sondere de politiske interessene og når de møter motstand fra planmyndighetens side for å vise sin side av saken. Lobbyvirksomheten kan drives på alle nivå når utbyggernes prosjekter berører ikke bare kommunale, men også regionale og nasjonale interesser.

5.7.4.1. Visjon formidling og samfunnsansvar

Utbyggerne snakker om hvor viktig det er å presentere sin versjon av saken tidlig. De bruker sine retoriske evner sammen med faktabasert argumentasjon for å illustrere alle sider ved et prosjekt.

«Så det bruker vi mye tid på, å få fram visjonen, drømmen først. Og den kan vi selge på å ha i avisen og prate med politiske partier og sånn ganske lenge før vi sender inn noe som et planforslag.» (R2)

Utbyggere kjenner til de politiske målsetningene i hver enkelt kommune og bygger argumentasjonen rundt dem. «Men det vi kan tilby politikerne her er jo at vi kan tilby bosteder for barnefamilie, altså rekkehus og litt mer landlige omgivelser for barnefamilier enn de leilighetene som bygges i sentrum på stasjonen, da.» (R2)

Samfunnsansvar er blitt verdimål for en del utbyggere. Den er blitt en del av en overordnet strategi hos noen av mine respondenter, som for eksempel nedenfor.

«hvor du vil og hvorfor dette er bra ikke bare for oss, men også samfunnet. Mye fokus på bærekraft. Vi bygger miljøvennlige bygg. Vi BREEM sertifiserer byggene våre. Vi sertifiserer alt vi drifter. Vi har skrevet på den, Paris avtale mot 2030 liksom og er med eiendomsbransjens veikart innlemmet i alle våre tiltak, i all vår strategi her, som også er liksom god musikk og god harmoni. Så det begynner liksom med en visjon og samfunnsansvar og helheten, at dette skal stå og arkitekturen skal være et godt sted å bo, jobbe, leve. Det skal gi noe tilbake til byen. Det må ligge i bunn. Og så må selvfølgelig alle fakta stemme.» (R2)

Flere av utbyggerne gir uttrykk for at de er opptatt av å formidle sin visjon til politikerne og samfunnet. Visjonsformidling av utbyggernes prosjekter er en del av lobbyvirksomhet både mot politikere, media og andre aktører.

5.7.4.2. Nettverksbygging

Alle utbyggere har på et eller annet vis koblinger til andre organisasjoner, som de bruker i organisasjonens virksomhet, for eksempel i samarbeid med partnere. Lobbyvirksomhet er en del av utbyggernes virksomhet, derfor trenger utbyggere å bygge nettverk i det politiske miljø også på samme måte som ellers med andre

der samarbeid behøves. Det varierer hvor mye utbyggere investerer av sine ressurser i nettverksbygging med politikere. Men det er flere i mine intervjuer som omtaler det tema som viktig for påvirkingsarbeidet som utbyggere ser seg nødt til å gjøre. De gjør dette rett ut fra forretningsmessige motivasjon, for å forsterke sine posisjoner i forhandlingsprosessen.

«Vi bruker vårt nettverk til det da og så prøver vi å påvirke. Nå har vi f.eks. en veldig svak leder for byrådet for byutvikling og det gjør at maktbalansen mellom byrådet og plan- og bygningsetaten forskjøvet seg til plan- og bygningsetaten. Og da må vi jobbe mer politisk, slik at politikere må prøve og evner holde plan -og bygningsetaten inn i ørene. Og så er det annet politisk system i Kommune 2 fordi de har ikke den parlamentariske modellen. Da blir mye enklere. Det gjelder å knytte kontakt.»

Å jobbe politisk og påvirke politiske beslutningsprosesser innebærer for denne informanten å knytte kontakter og bygge relasjoner. De bruker også fagrådgivere til å bygge nettverk. Disse rådgivere driver da lobbyvirksomhet på vegne av utbyggere. Så det er ikke alltid direkte kontakt mellom utbyggere og politiske beslutningstakere.

«Ja, nettverk er kjempeviktige! Og vi får jo hjelp, altså vi bygger nettverk, og så har vi også med oss våre rådgivere som hjelper oss å bygge nettverk. Så noen ganger er det også indirekte at vi kommer i møte med politikerne gjennom vårt rådgivernettsverk. Så det er ikke alltid at kontakten kommer fra meg til dem, men den kan komme fra våre rådgivere til en person i byrådsavdelingen som igjen sørger for at vi får til et møte.» (R3)

Nedenfor får vi bekreftet denne type lobbyvirksomhet fra en tidligere rådgiver som nå jobber som eiendomsutvikler.

«Tidligere når jeg har jobbet som rådgiver, da jeg hadde flest de politiske rundene, det bare fordi jeg har ikke vært her så lenge. Da hadde jeg sånn bred tilnærming, men det var det også fordi jeg hadde etter hvert personlig relasjon, ikke på en sånn uprofesjonell måte, at man er venner greie, men at man kjenner folk fra prosjekter. Så da hadde jeg typisk, at jeg gikk til de forskjellige politiske partiene og tar en sånn runde, egentlig.» (R9)

Respondent ni ovenfor forteller at når han jobbet som fagrådgiver, så var det en del av hans jobb å drive lobbyvirksomhet på vegne av utbyggere. I denne jobbsammenhengen har han knyttet en del kontakter gjennom årene gjennom sin brede tilnæringsmåte til lobbyvirksomhet.

Nettverk kan være ganske viktige, spesielt når utbyggere trenger å drive lobbyvirksomhet på Stortingsnivå.

«Nei, det kan hende liksom hvis du jobber på et høyt nivå som det vi driver med på den ene saken med ..., så er det kontakter litt utover vår normale kontakts ..., så der går det an å bruke advokater eller en vi kjenner som kjenner noen, så vi gjør det og for å få forklart saken og argumentert og fått, rett og slett tid med «de store gutta», så det gjør vi og.» (R2)

Respondent to forteller ovenfor at de i noen prosjekter må bruke noen utenfor sitt nettverk for å drive lobbyvirksomhet for dem fordi det er ikke ofte utbyggere driver med prosjekter som berører nasjonale interesser, og da bruker de advokater eller andre indirekte kontakter.

Det er som sagt ikke alle som legger mye ressurser i å bygge nettverk med politiske beslutningstakere. Noen gjør det i mindre grad, avhengig av prosjektets størrelse og tidsperspektiv. *«I kommuner vi har store, lange prosjekter i så vil jo det være relevant, men jeg vil ikke si at vi legger mye i å pleie politikerkontakter, det gjør vi ikke.» (R8)*

På spørsmål om hvordan denne nettverksbyggingen foregår i de store og langvarige prosjektene, svarer samme informant om hvor viktig er det å opptre profesjonelt i denne del av jobben for ikke å fremstå som korrump.

«Det foregår veldig, veldig korrekt. Altså det er i høyden en lunsj, aldri noe mer. Det er stort sett møter med agendaer hele tiden. Det er livsfarlig å prøve å bli for personlig. Jeg tror det er veldig få som agerer på den måten. Og selv i settinger med på en måte stort sosialt islett, hvor du kan komme i kontakt med politikere så merker man jo at alle er veldig oppmerksomme på at det skal ikke bli for nært. Det blir nesten lettere å

snakke og bygge en solid relasjon i formelle møter enn i sosiale sammenhenger fordi man er så bevisst på rollen sin og at man ikke skal mistenkes for å blande kortene.» (R8)

Informant åtte understreker de profesjonelle grensene som alle i bransjen er oppmerksom på og hvor relasjonsbygging under slike vilkår er veldig utfordrende.

Det er en variasjon hvor mye utbyggere bygger nettverk mot politikere, men det er flere som bruker sine nettverk for lobbyvirksomhet. Flere foretrekker å bruke fagrådgivere til å drive lobbyvirksomhet for dem som da bruker faget sitt i stedet relasjon.

5.7.4.3. Mediekontakt

Utbyggere bruker media i varierende grad i lobbyvirksomhet. Det er ikke så utbredt, at en kan si at det er vanlig, men i spesielle tilfeller, kan det være hensiktsmessig å henvende seg til media for å få offentlig oppmerksomhet rundt utbyggernes forslag. *«I spesielle saker, sånn med det ... gikk vi ut ikke direkte til media, men vi la ut en film på Facebook, hvor vi forteller at nå skal vi bygge dette her.» (R1)*

Rekkefølgen i hvem som kontaktes først kan være forskjellig. Hvem som kontaktes i det man prøver å påvirke aktører vil også variere fra prosjekt til prosjekt. *«Noen ganger kan det være fint å varme en sak opp gjennom lokale medier og så gå politisk fordi det gir oss større kraft» (R3)*

Flere respondenter har nevnt at det er de som ofte blir kontaktet av media og da bruker utbyggere sjansen til å påvirke. *«Det skjer ofte at de tar kontakt med oss. De er interessert. Og da prøver vi å påvirke også taktisk i den grad vi kan for dette er jo veldig god informasjonskanal til folk.» (R7)*

En annen respondent forteller også at de blir kontaktet av media før de rekker å gjøre det selv. Og da bruker de den kanalen ikke nødvendigvis for å snakke om pågående prosjekter, men om noen mer overordnede ideer om byutviklingen.

«Ja, det er jo at det er vi som blir kontaktet. Ja, det gjør vi når vi har saker vi mener noe om eller ønsker å få noe frem. Det trenger ikke være prosjektmessig, men det kan være noen generelle ting i byutviklingen, som vi mener noe om.» (R9)

Respondent åtte forteller en annen historie. De bruker media i liten grad. Han forklarer dette mediaskepsis med hvordan media kan fremstille dem eller prosjektet deres i negativt lys. I stedet foretrekker de å bruke litt mer bransje rettet media hvor de kan presentere prosjektet selv blant spesielt interesserte.

«Ja, men det er nok i begrenset grad. Vi bruker media mindre enn andre gjør. Og for oss så er det litt sånn historisk betinget fordi noen ganger så kan jo media vri på ting på en måte som ikke nødvendigvis er gunstig. Vi ønsker jo ikke å få oppslag som går mot spekulasjon og her skal noen tjene masse penger, og sånne ting, for det vil ofte være negativt i en tidlig fase av en planleggingsprosess. Men kanskje heller bruke fagseminarer og vise prosjektet vårt, vise tankene våre i mer rettede fora.» (R8)

På spørsmål om det mangler tillit til media, så forklarer respondenten deres posisjon til media på bakgrunn av sin negative erfaring:

«Ja, og ikke nødvendigvis tillit, men at et medieoppslag kan slå mange forskjellige veier, og at prosessen kan få en egen dynamikk så den kan rulle på en måte uten vår regi, da. Nå har det blitt populært at man går inn og mener veldig masse i en sånn type prosess. For eksempel Aftenposten Aften, som insisterte når vi hadde prosessen med X. hadde en agenda mot det prosjektet. Og det gjorde det jo veldig slitsomt, så hvis du kan på en måte kjøre prosessene dine mot fagmiljøene og mot politikerne uten medias involvering så er det absolutt en fordel. Media er en risikabel måte å drive lobbyvirksomhet på. Det tror jeg nok vi kan konkludere med, det er vår posisjon. Kan være nyttig i enkelte situasjoner, og noen ganger så er man nødt til å forholde seg til det og da må man ha en klar strategi på det. Men hvis vi kunne velge så ville vi gjort det direkte mot beslutningstagerne i stedet for via media.» (R8)

Informanten åtte synes at media egnet seg dårlig i lobbyvirksomhet, på grunn av uventede effekter på publikumet og vanskeligheter med å styre prosesser.

Respondentene bruker media til lobbyvirksomhet mer sporadisk og prosjektavhengig. Noen har fått negativ erfaring med mediebruk, på grunn av negative publikumseffekter som er vanskelig å forutse.

5.7.4.4. Allianse- og koalisjonsbygging

Noen utbyggere nøyer seg ikke med å bygge nettverk eller å gå til media, men de prøver også å finne allierte for å gjøre saken sin enda sterkere.

«... så møter vi en som byråkratholdning på, som vi må løse på med å bruke eksperter, gå et hakk opp, på en måte løfte det eller et eller annet politisk koalisjon eller få med oss samarbeidspartnere, som også taler vår sak.» (R2)

Respondent syv forteller nedenfor hvordan de strategisk prøver å påvirke en koalisjon

«Ja, for at politiske styre består av koalisjon av 2-3 partier. Da prøver vi å påvirke dem. Vi er bevisst at de jobber med hverandre og da tar vi hensyn til det i strategiene våre.» (R7)

En annen informant trekker frem hvordan de bruker eksterne rådgivere som lobbyagenter:

«Du har ikke talerett. Altså, med mindre du har blitt invitert til å si noe eller være en sakkyndig som blir stilt til rådighet for kommunestyret, men normalt så er det jo... Akkurat i det konkrete tilfellet her så var den løsningen som kom opp noe vi hadde initiert, og det sparte oss for tre års utsettelse. Og det var jo da viktig at vi fikk det flertallet som vi fikk for den løsningen, og da var den SMS-en der ganske avgjørende. Der har jo på en måte rådgiveren en litt annen funksjon, for de kan på en måte være ... de kan ha mye mer tillits ... de bygger jo sin tillit gjennom hele sin karriere, som planrådgiver så vil du jo bygge den tilliten både mot plan og bygg og mot politikerne gjennom alt du har gjort gjennom hele arbeidslivet ditt og hvis de da har oppnådd ordentlig tillit så vil også politikerne høre på deg og rådføre seg med deg. Og det er lettere for dem å spørre en rådgiver enn å spørre partene. For hvis de spør partene så blir det liksom litt for direkte. Det kan føles litt sånn for nært, da. For jeg tror du må passe på å ha en profesjonell avstand, sånn at ikke noen føler at ... altså både for at politikeren ikke skal føle seg for «i lomma di» for å si det sånn. Og selvfølgelig at ingen skal kunne kritisere vedkommende politiker for å «være i lomma di.» (R8)

I dette tilfellet er det agenten som har sitt eget nettverk og som bruker det til å tale utviklerens sak. Men agenten går enda ett steg lengre. I tillegg til å representere sin klient overfor administrasjonen driver agenten lobbyvirksomhet overfor politikerne og lykkes i å skape et politisk flertall som hjelper utbyggeren.

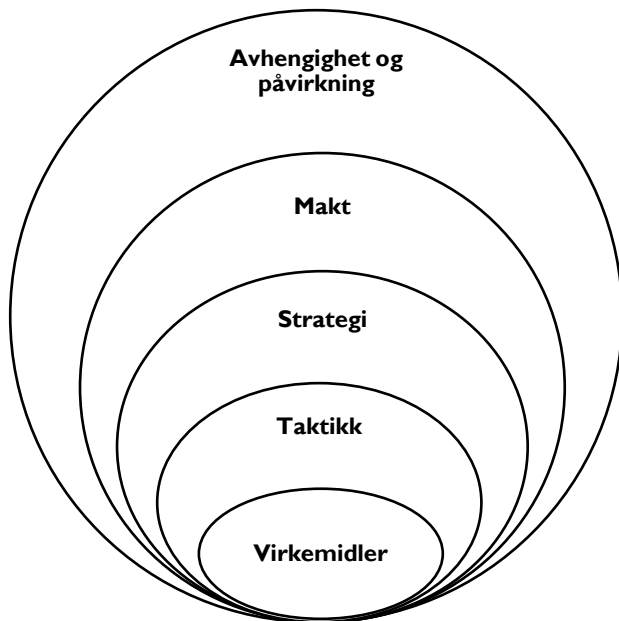
Respondent åtte forteller derimot at de ikke pleier å bygge allianser mot politikere.

«For politikere er beslutningstagere som skal forholde seg til prosjektet vårt. Du bygger ikke allianser den veien. Men kan ha gode allianser på utbyggerens side og med stakeholders der, og ikke minst med konsulenter og folk som kan ha innflytelse. (R8)

Alliansebygging mot politikere er viktig for noen utbyggere, mens for andre er det mindre viktig, til og med ikke akseptable, fordi utbyggere vil ikke på noen måte risikere sitt omdømme.

6. Analyse

6.1. Innledning



FIGUR 6-1 OPPBYGGING AV ANALYSE

ambivalent og strategisk forhandling. Så diskuterer jeg makt, som er den overordnede, usynlige rammen for forhandlingsprosessene, og som oppstår når avhengighet mellom aktørene kommer til syne. Opplevelse av maktbruk og grad av avhengighet mellom partene i forhandlinger skaper behov for å påvirke andre aktører som en trenger for å utvikle makt eller forsterke sin forhandlingsstyrke i forhandlingsprosessen (Hernes, 1975, ss. 63-64). For å utvikle forhandlingsstyrke velger eiendomsutviklere ulike forhandlingsstrategier for å oppnå sine mål. De mest fremtredende kombinasjoner av strategier og mønstre i disse forhandlingsstrategier blir diskutert i forskningsspørsmål to. På slutten av analysen skal jeg besvare mitt siste spørsmål om taktiske virkemidler som eiendomsutviklere kan bruke på tvers de ulike forhandlingsstrategier eller samhandlingsatferd ved å velge dem ut ifra hensyn til hvert enkelt prosjekt og den forhandlingsstyrke en har skaffet.

6.2. Problemstilling I: Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlinger?

I kapittel 3 så vi først på planprosesser som komplekse flerpartsforhandlinger. Gjennomgangen viste at det er mange forskjellige prosesser som foregår samtidig over flere år og som må samordnes. Det er mange veldig ulike aktører, der man kan tenke seg et avhengighetsforhold overfor en aktør, en koalisjon med en annen og reelle forhandlinger med en tredje. I kapittel tre understreket jeg at denne kompleksiteten må være utgangspunktet for diskusjonen om hvordan utbyggerne ser på forhandlingene.

I kap 3.2.2 så vi på litteraturen og satte opp tre forventninger til hvordan utbyggerne ser på formålet med forhandlingene:

- Det er ikke reelle forhandlinger
- Det er kanskje forhandlinger hvis vi klarer å påvirke motparten i tilstrekkelig grad
- Det foregår reelle forhandlinger

Jeg avsluttet diskusjonen om det teoretiske rammeverket for denne problemstillingen med en diskusjon om innflytelse, påvirkning og makt, og ikke minst ulike typer makt. I forhandlinger ønsker man på ulike måter å

For å besvare min problemstilling om hvilke strategier som brukes av eiendomsutviklere i flerpartsforhandlinger trenger jeg også å svare på mine forskningsspørsmål:

- Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandling?
- Hvilke individuelle forhandlingsstrategier i flerpartsforhandlinger?
- Hvilke taktiske virkemidler benyttes i forhandlinger?

Denne figur til venstre illustrerer oppbygning i den videre analyse som skal besvare mine forskningsspørsmål og til slutt svare på min problemstilling. Jeg starter med å besvare mitt første forskningsspørsmål ved å diskutere hvorfor det finnes tre ulike syn på forhandling i planprosess blant eiendomsutviklere: samhandlingsorientering,

få makt ved å få gjennomslag for sine prosjekter, utforminger eller andre standpunkter. Et nøkkelspørsmål her er om disse forhandlingene er så asymmetriske at det ikke er reelle forhandlinger. Forståelsen av ulike typer makt og hvordan innflytelse utøves er derfor et vesentlig element i en analyse av hvordan eiendomsutviklerne ser på forhandlingene.

I kapittel 3 så vi de to figurene nedenfor, som er hentet fra maktutredningen (Hernes, 1975, s. 64). Disse figurene er komplementerende og må sees i sammenheng med hverandre.

I den første figuren nedenfor demonstreres grad av avhengighetsforhold mellom partene. I de forhandlings situasjonene der begge parter er avhengige av hverandre oppstår altså gjensidig avhengighet. I situasjoner der det bare er den ene parten som er avhengig av den andre, eller der den ene parten er mye mer avhengig av den andre enn motsatt, oppstår det ubalanserte avhengighetsforhold.

Er part B avhengig av part A?	Er part A avhengig av part B?	
	Ja	Nei
Ja	Gjensidig avhengighet	A kan ignorere B
Nei	B kan ignorere A	Partene er uavhengig av hverandre

FIGUR 6-2 KARAKTERISTIKA VED FORHOLDET MELLOM PARTENE I FYSISK PLANLEGGING

I kapittel to så vi at planprosessforhandlinger foregår i situasjoner der det kan variere i hvilken grad partene i praksis er avhengige av hverandre.

Forhandlinger foregår ikke bare der det har oppstått full gjensidig avhengighet, men de foregår også der hvor den ene parten er mer avhengig av den andre. I disse situasjonene er det også større fare for at den mer avhengige part opplever maktbruk fra den andre parten enn hvis avhengighetsforholdet er helt gjensidig. For når A kan ignorere B, så kan A utøve makt. A må ikke, så det ligger ingen lovmessighet i dette, men et potensial for maktutøvelse. For makt kan først være aktuelt når i hvert fall en part er avhengig av den andre. Både langsiktighet (at maktforholdet kan skifte eller at A ser seg bedre tjent med å ikke utøve makt på sikt) og verdier, for eksempel demokratiske idealer, kan føre til at A velger å avstå fra å utøve makt.

Maktbruk vil også være aktuelt bare hvis partene er uenige med hverandre. Hvis det ikke er tilfelle, og partene er enige med hverandre, så er samarbeidet mer passende enn maktbruk (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 167). Dette illustreres i figuren nedenfor.

Hvordan part B stiller seg til forslag fra part A	Hvordan part A stiller seg til forslag fra part B		
	Positiv, men hvordan gjør vi det?	Positiv, hvis vi gjør det slik...	Avvisende
Positiv, men hvordan gjør vi det?	Koordinering	Lettere forhandlinger?	Minkende grad av konflikt?
Positiv, hvis vi gjør det slik...	Lettere forhandlinger?	Forhandlinger	Vanskeligere å forhandle? Mekling i stedet
Avvisende	Minkende grad av konflikt?	Vanskeligere å forhandle? Mekling i stedet	Konflikt

FIGUR 6-3 EKSEMPLER PÅ HVORDAN GJENSIDIGE AVHENGIG PARTER OPPTRER I FORHOLD TIL HVERANDRE

Min undersøkelse har funnet tre grupper eiendomsutviklere som har forskjellige syn på formålet med forhandling: *Strategiske forhandlere, ambivalente forhandlere og samhandlingsforhandlere.*

Den første gruppe som jeg har valgt å kalle *samhandlingsforhandlere* gir inntrykk av at de ikke er enige i å se på planprosessen som en forhandling. Dette ga de uttrykk for med en gang i intervjuet. Det mest karakteristiske ved gruppas syn på formålet med forhandling er selve retorikken rundt forhandlings situasjonen i planprosesser. Denne gruppen omtalte forhandling som «*samhandling*», «*behandling av prosjekt*», «*forsøk på å påvirke*», «*dialog*», «*å komme til enighet*». Så selve retorikken rundt forhandlingsbegrepet avdekket umiddelbart deres holdning. Denne holdningen har et preg av fornektning av forhandlings situasjon. «*Jeg vet ikke om det handler om forhandling. Det er ofte dialog og vi prøver å komme til enighet.*» (R9) For denne respondenten er formålet med forhandlinger er å komme til enighet. Og det er jo et allmenkjent formål med forhandlinger – å komme til enighet. Konsensus er målet (Rognes, 1991, s. 3). Når respondenten fastslår at målet med prosessen er å komme til enighet, men likevel ikke vil kalle det forhandlinger, kan det tyde på at respondenten har en annen definisjon av forhandling, som strider imot de faglige definisjonene vi har sett på.

«Jeg tenker sånn at når man snakker om forhandling, så er det ofte strategier og hva er det man egentlig mener. Min erfaring er å være ganske åpen på ting. Man har jo alltid et mål man ønsker å oppnå, men veldig finurlig strategisk i den dialogen med offentlige myndigheter, det har jeg ikke så veldig troen på.»
(R9)

Det er verdt å merke seg at denne respondenten for øvrig i intervjuet gir uttrykk for holdninger og praksis som er mer i tråd med det Rognes kaller enighetsstrategi i forhandlingsprosessen. Når det å komme til enighet blir mål i seg selv, så er det mindre behov for forhandlinger. Da har prosessen mer preg av koordinering og samarbeid, uten diskusjoner om alternative løsninger, med fokus på en løsning. Dermed er det naturlig for ham å tenke på forhandling i planprosessammenheng som en samhandling.

Det andre karaktertrekket ved denne gruppas holdning er en «nær-synt» tilnærming til rammebetingelser som planprosessen representerer hvor det gjelder å forberede seg til en formell prosess: «*Vi kjører jo planprosesser ..., sånn at det veves inn i selve planprosessen ... vi forberedes på prosessen om hvordan vi blir enig med kommunen, hvordan skal vi forholde oss til naboer*» eller som samme respondent sa det: «*Vi tenker ikke at nå skal vi gå i en forhandling. Vi gjennomfører planer ...*» (R1) Her ser vi også en holdning om at fagkunnskap rundt planprosessen alene er tilstrekkelig for å få et godt resultat. En er ikke bevisst på noen forhandlings situasjon. Nedenfor kan vi se et eksempel som samme respondent forteller om en vellykket forhandling som de har gjennomført, ved hjelp av en kortvarig koalisjon med plan- og byggetaten:

«det var et verneverdig bygg og da ville byantikvaren bevare mange bygg. Men vi fikk med plan og bygg med oss på at vi bevarer et lite bygg, som vi måtte plukke stein for stein, Og så integrere det i det nye, så vi får bevart på en måte et spesiell bygg, men satte sammen det med noe nytt. Så det er å bevare bygget uten å miste nyttig utbyggingsareal.» (R1)

Tydeligvis så foregikk det forhandlinger mellom partene, i hvert fall i samsvar med de definisjonene på forhandling som vi har sett på, men for respondenten opplevdes det ikke som forhandlinger men som en vellykket planprosess.

En annen gruppe er *ambivalente* forhandlere. Disse viser tvilende og skeptisk holdning til forhandlinger med planmyndighetene.

«*Det som skjer i praksis, jeg ville ikke kalt det forhandling.*» (R7) Det var det første respondent syv sa i starten av intervjuet. Men i løpet av Intervju så viste det seg at de forhandler gjerne med naboer og samarbeidspartnere, men når det kommer til kommunen så er de skeptisk til kommunen som forhandlingspart. I forhold til politiske beslutningstakere så bruker utbyggeren lobbyvirksomhet for å påvirke prosjektet. Denne utbyggeren opplever ubalanse i avhengighetsforhold mellom dem og planmyndighetene, hvor de selv er mer avhengig av den andre parten enn motparten av dem. «*Men det er jo utbyggerne som tar initiativ og så er det kanskje ikke særlig interesse fra politikere eller kommuneadministrasjon. Det er en prosess som vi prøver å påvirke da.*» (R7) Når kommune eller politikere ikke er interessert i utvikling av område, som er valgt av utbyggeren, så er maktbalanse er også forskjøvet. Hvis vi ser tilbake på figur 2 i starten av dette kapittelet så havner respondent syvs situasjon i et av de feltene hvor en part kan ignorere den andre. Dette asymmetriske avhengighetsforholdet skaper potensiale for maktbruk av den andre mindre avhengig part og samtidig opplevelse av at forhandlinger er ikke-eksisterende.

Dette forklarer de selv som: «De sitter jo med makten. Det er derfor det ikke blir så mye forhandling. Det gjelder å ta imot signaler og se hva det er de tillater. Det er jo de som er godkjennende myndighet ...» (R7) Opplevelse av asymmetriske maktforhold i forhandlingssituasjon skaper denne ambivalente holdningen. De opplever ikke seg selv som likestilte parter og ser på prosessen bare som «et forsøk å påvirke et prosjekt». Men selve asymmetrien i maktbalansen trenger ikke utelukke at det er en forhandlingssituasjon, slik det ble vist i kapittel 3 ovenfor. Makt er ikke noe statisk som en har, makt har en dynamikk i seg. Som vi har sett i teorikapittelet 3.2.2 så er en definisjon på makt en *aktørs (en person eller gruppe) evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat. Maktbruk forekommer når en aktør klarer å få gjennomslag for sine synspunkter på tross av at andre er uenige* (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 167). Utbyggeren prøver å påvirke på prosjektresultat blant annet med å bruke lobbyvirksomhet mot politiske beslutningstakere mens de opplever motstand fra kommuneadministrasjon. Dermed prøver de å utvikle sterkere maktforhold for å balansere det asymmetriske avhengighetsforholdet.

Hvilke typer makt kan da aktuelle utbyggeren utvikle? Når man snakker om åpen maktbruk som er transparent, så deler Jacobsen og Thorsvik den i tre typer makt: tvangsmakt, byttemakt og overtalelsesmakt. Legitim tvangsmakt kan i moderne samfunn brukes kun i regi av det offentlige. Der kan man gjerne plassere motpartene som planmyndighetene og sektormyndighetene. Utbygger kan ikke utvikle tvangsmakt på grunn av mangel på myndighet og selvfølgelig etiske hensyn. Men utbygger kan utvikle noen grad av byttemakt og overtalelse makt. Byttemakt er jo avhengig av i hvilken grad utbygger klarer å påvirke andres avhengighet av hans ressurser. Når kommune har ingen interesse i utbyggernes forslag, har utbyggeren ingen byttemakt. Utbyggeren må sette seg inn i den gitte kommunen sin planprogram og andre politiske målsetninger for å bli kjent med interessene til motpartene for å komme tilbake med et prosjekt som kan fange kommunens interesse, og skape mer balansert avhengighetsforhold og med det kan en situasjon skifte til en reell forhandlingssituasjon.

En annen vei for utbyggere i denne posisjonen kan være å utvikle overtalelsesmakt eller argumentasjonens makt, hvor en rett og slett prøver å overbevise opponenter om sine argumenter. Overbevisende, kunnskapsbasert argumentasjon, med sterk fremstillingsevne som kan appellere til motpartenes verdier og målsetninger kan være en sterk kilde til overtalelsesmakt. Hvis motparten aksepterer ens argumenter som rimelige og sanne og dermed slutter seg til konklusjonene, så har man økt sin forhandlingsstyrke.

Et annet trekk, i tillegg til denne vakkende holdningen til forhandlinger, kan være den profesjonelle bakgrunnen til en av disse forhandlere. Informant seks har sittet på andre siden av «forhandlingsbordet» og representert kommunen i mange år. Det er ikke lett å skifte side.

«Fordi, jeg mener at det er litt misforstått oppfatning hos utviklerne, særlig, og at når man kommer til en kommune, skal ha en reguleringssak, og man er i en forhandlingssituasjon, hvor man er likestilt og man skal bli enig om noe som «give and take». Så det jeg forsøker å få inn her, det er jo min bakgrunn fra plan- og bygge etaten, at vi kanskje i stedet å tenke forhandlinger med forretningsmessig løp, at vi er faktisk i en behandling og et prosjektutviklings hit» (R6)

Her tar respondent seks byråkratenes side og vil for det første ikke gå med på at dette skal være «forhandlinger med forretningsmessig løp», men en saksbehandlingsprosess. Han mener at det er en misforståelse at utviklere og kommunen er i en forhandlingssituasjon der de er likestilte og skal gi og ta og bli enige om noe. Det er i denne sammenhengen interessant hvordan respondent seks har reflekterert en holdning som tydeligvis er utbredt i plan- og byggetaten i den kommunen han har jobbet.

Den siste gruppen som jeg oppdaget var *strategiske forhandlere*. Det er den største gruppen i min undersøkelse. De har en strategisk tilnærming til planprosessen. De omtaler forhandlingsbegreper naturlig og trygt. For dem er forhandling en trinnvis beslutningsprosess, hvor forhandlingsstrategi sees på som enhver planlegging og en nødvendig del av en overordnet strategi. Respondent åtte forteller «Det er jo en slags parallell planlegging av regulering og forutsetning for regulering med utbyggingsavtaler og forutsetningene for utbyggingene og selvfølgelig naboforhold ...» De bruker forhandlingsplanlegging i gjennomføring av sine prosjekter. Forhandlingsstrategien deres inkluderer interesseanalyse, løsningsmuligheter, prosesstyringsprosedyrer, intern organisering i forhandlingsteam og taktiske virkemidler for å nå sine mål i forhandlinger. Respondent åtte oppsummerer dette:

«Du starter med en ambisjon og et målbilde på hva du vil oppnå og så kombinere det med analyse av hva forhandlingsmotpartene dine er ute etter å oppnå og hvordan du kan bruke virkemidler til å synliggjøre at med måloppnåelse av din del av måloppnåelse oppnår de også noe av sin ... Det er en viktig forberedelse til hvordan du skal gjennomføre en forhandling. ... Alle må føle at de har vist og argumentert, gjort en god jobb for å holde sine posisjoner før du går da over i denne mer reelle «give and take» fasen og fra den over i en konkluderende fase hvor du lander forhandlingsresultatet. I en sånn type sammenheng, kan det være lurt å tenke sammensetning av hvem du lar deg representere av ved forskjellige faser.» (R8)

Respondenten beskriver en situasjon som kan plasseres i figur 6-2 i ruten oppe til venstre «gjensidig avhengighet» (hvor begge parter svarer Ja på spørsmål om avhengighet). Alle de respondentene i min undersøkelse som faller i denne gruppen driver med store transformasjonsprosesser. Det er neppe tilfeldig. Planmyndighetene er mer avhengig av samarbeid med utbyggere når de ønsker transformasjon av et område, på samme måte som utbyggere er avhengig av samarbeid med planmyndighet. Men utbyggere er fortsatt avhengig av aksept fra de andre partene og ønsket om å samarbeide, slik at forhandlinger skal finne sted.

«Hvis ikke du klarer å få felles forståelse for at ting skal ha transformasjon, at både offentlig og andre grunneiere er tjent med å få fremdrift, så får du ikke fremdrift. Fremdrift som styrer dette her». (R5)

I dette eksempelet må utbyggeren overbevise motparten om at området er egnet til transformasjon. Selv det er et vinnende argument og ønsket i flere kommuner så kan det være andre konkurrerende aktører som konkurrerer med denne utbyggeren om for eksempel saksbehandlingsressurser i kommunen eller andre politiske eller planfaglige prioriteringer og da kan utbygger stå i fare å bli utkonkurrert denne gangen.

Det er litt vanskeligere å få plassere sektormyndighetene i denne figuren, fordi de har sine egne separate interesser, hvor avhengighetsforholdet ofte er ensidig. Men i slike tilfeller kan utbygger og kommunen samarbeide mot sektormyndighetene i å danne kortvarig koalisjon for å finne en felles løsning og oppnå et godt forhandlingsresultat.

For å beholde det gjensidige avhengighetsforholdet og fortsette optimale forhandlinger (midtfeltet i figur 6-2) så må denne gruppen utbyggere også jobbe med å utvikle makt, på samme måte som de andre utbyggerne. Denne gruppe kan på samme måte som den ambivalente gruppen utvikle både byttemakt, i enda større grad, og overtalelsesmakt. For at uenigheter er til stede og en skal overvinne motstand for å oppnå et ønsket resultat.

«Kommunene vil jo ofte i hvert fall mene at de ikke er i stand til å gi. Altså de må ikke ta, men kreve og forutsette. Da må du jo tenke litt annerledes. Men der tenker du jo ofte at der må man synliggjøre at hvis vi kan få fremdrift og forutberegnelighet og økonomiske begrensninger av de tilskuddene vi yter så vil dere faktisk få oppfylt mange av de rekkefølgekravene dere stiller opp, om ikke alle. Og dere vil kanskje få oppfylt såpass mange av dem at oppfyllelse av de siste, for eksempel at vi tar de tekniske, mens de sosiale, infrastrukturen får da kommunen anledning eller økonomi til å gjennomføre fordi de slipper unna de tekniske». (R8)

Planmyndighetene, politiske beslutningstakere utvikler også makt, og ikke bare åpen type makt, som jeg har nevnt tidligere. Meningsmakt eller premisskontroll er den type makt, som setter fokus på felles mål og interesser. Meningsmakt former folks oppfatninger og preferanser på en slik måte at de aksepterer sin rolle og til og med verdsetter den rollen de ble gitt. Det beste eksempelet er samfunnsansvar. Det forventes av utbyggere at de viser samfunnsansvar. De fleste utbyggere aksepterer samfunnsansvar selv om de ikke liker å donere ufrivillig.

Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlinger? Så langt har vi kunnet konstatere at eiendomsutviklere oppfatter forhandlingssituasjonen ulikt. I mitt materiale faller de i tre grupper: En gruppe er bevisste og strategiske forhandlere. I motsatt ende finner vi en gruppe som avviser at det foregår reelle forhandlinger, mens noen inntar en mellomposisjon som best kan beskrives som ambivalent. Jeg har lagt til grunn at man i forhandlinger ønsker å få makt ved å få gjennomslag for sine prosjekter, utforminger eller

andre standpunkter. Forståelsen av ulike typer makt og hvordan innflytelse utøves har vært et vesentlig element i analysen av hvordan eiendomsutviklerne ser på forhandlingene.

6.3. Problemstilling 2: Hvilke forhandlingsstrategier brukes av eiendomsutviklere i flerpartsforhandlinger

På spørsmålet om hvilke forhandlingsstrategier som brukes av eiendomsutviklere i flerpartsforhandlinger så er svaret så enkelt som at det brukes et helt spekter av individuelt motiverte forhandlingsstrategier. Det bruker som oftest en kombinasjon av flere strategier. Generelt så er det utfordrende å velge entydige og klare strategier i flerpartsforhandlinger. Disse strategiene må også ha en viss fleksibilitet for å tilpasse seg den dynamiske prosessen som flerpartsforhandlinger er. Valg av forhandlingsstrategier bestemmes ut fra hvert enkelt prosjekt, men organisasjonens overordnede strategier og verdier spiller en avgjørende rolle. En nærmere analyse viser at det er flere interessante trekk som trer frem. Her skal jeg diskutere fem mønstre som tegner seg i mitt empiriske materiale: Mangfoldighet, bruk av enighetsstrategi hos samhandlingsfokuserte og ambivalente forhandlere, hvordan koalisjoner er mest utbredt, hvordan integrasjon og koalisjon fungerer sammen og forholdet mellom enighet og integrasjon.

Hvilke forhandlingsstrategier bruker eiendomsutviklerne? I intervjuene så vi at de bruker hele spekteret av forhandlingsstrategier, men en nærmere analyse viser at det er flere interessante trekk som trer frem.

Samhandlingsorienterte		Ambivalente		Strategiske forhandlere				
R1	R9	R7	R6	R2	R3	8	R5	R4
Enighet Koalisjon Individualistisk	Enighet Koalisjon	Enighet Koalisjon Individualistisk	Enighet Byråkrat Koalisjon Integrasjon	Integrasjon Koalisjon			Enighet Koalisjon	Byråkrat Enighet Koalisjon Integrasjon

FIGUR 6-4 FORHANDLINGSSTRATEGIVALG OG FORMÅL MED FORHANDLING

Figuren over oppsummerer hvilken kombinasjon av strategier de ulike respondentene foretrekker.

Videre skal jeg diskutere fem mønstre som tegner seg i mitt empiriske materiale: Mangfoldighet, bruk av enighetsstrategi hos samhandlingsfokuserte og ambivalente forhandlere, hvordan koalisjoner er mest utbredt, hvordan integrasjon og koalisjon fungerer sammen og forholdet mellom enighet og integrasjon.

6.3.1. Mangfoldighet

Flerpartsforhandlinger forutsetter flere aktører som navnet tilsier. Flerpartsforhandlinger er kjent for sin kompleksitet: sosialt (antall aktører), strategisk (antall strategier), informasjon (mengde av forskjellige data, perspektiver, argumentasjon, meninger, holdninger, verdier, preferanser osv.) og ikke minst prosessuell kompleksitet (prosessen må følge bestemte prosedyrer, noe som skaper samordningsutfordringer). Strategisk kompleksitet forutsetter et mangfold av strategier. Det kommer tydelig frem i min undersøkelse.

Figuren over viser at alle de fem forhandlingsstrategiene brukes av mine ni respondenter, selv om hver av dem bruker bare to eller tre. Det er ingen respondenter som klarer seg med bare en strategi. Det tyder på at det fins et mangfold av prosjekter, mangfoldighet av ulike personlige egenskaper hos forhandlerne og mangfoldighet av ulike organisasjoner med sine overordnede, varierte mål og verdier, visjoner som er representert i disse ni respondenter. Alle viser i intervju at de bruker forhandlingsstrategi, selv de som ikke er forhandlingsfokuserte eller er ambivalente om sin tilnærming til forhandlingsprosessen.

Flerpartsforhandlinger er komplekse. Strategisk kompleksitet forutsetter et mangfold av strategier. Alle de ni respondentene bruker flere forhandlingsstrategier for å balansere i det store aktørbildet. Valg av forhandlingsstrategi er blant annet avhengig av prosjekt, kontekst, forholdet til motparten, motpartens strategivalg og personlig bakgrunn.

6.3.2. Bruk av enighetsstrategi hos samhandlingsforhandlere og ambivalente forhandlere

Bruk av enighetsstrategi er også mer vanlig blant dem med samhandlingsorientering og de med ambivalent tilnærming til forhandlinger, (4 av 4 av de samhandlingsorienterte, sammenlignet med 2 av 5 blant dem som har mer reflektert holdning til forhandlinger.) Mine funn bekrefter at sterkt fokus på motpartenes interesser er en karakteristisk egenskap i enighetsstrategi, samt et stort fokus på løsninger som vil passe motparten.

«Ofte så handler det også om å hjelpe kommunen, å sette seg inn i kommunens situasjon og tenke hvilke problemer og utfordringer er det de har, selv om de kanskje er enige med oss i utgangspunktet at dette er en fornuftig vei å gå så kan de ha andre utfordringer som de må besvare, og hvis vi kan hjelpe dem å besvare det så gjør jo det totalprosessen lettere». (R5)

Enighet brukes som et slags forebyggende middel for å få til en smidigere prosess, som verdsettes høyere enn andre utbyggers interesser. De er innstilt på samarbeid, men kanskje er de ikke helt bevisst på at de står i fare for å miste litt kontroll over sine egne interesser og kan bli «utnyttet» av de partene som har mer makt, spesielt hvis motparten gjennomskuer at enighet er målet. *«Det er derfor det er viktig å fokusere på løsning og få til et samarbeid, en enighet med kommunen sånn at du kan samarbeide med de mot de som er premissgivere». (R5)*

Men ikke alle utbyggere velger enighetsstrategi helt frivillig, noen føler seg presset av myndighetene til å underordne seg. De står i en sterk avhengighetsposisjon mot myndighetspartene og er derfor mer utsatt for markert maktutøvelse

«... det er jo saksbehandlingskapasiteten og tidsbruken ikke sant på ... Og det er jo også en del av spillet, så der er det kanskje litt eksempler på at man liksom, ja, at plan- og bygningsetaten bruker saksbehandlingstiden til å presse deg til å bli enig med seg». (R4)

Disse påstander demonstrerer at den parten som styrer prosessen, kan virke manipulerende på andre parter og deres påvirkning på den andre parten oppleves som press. Enighetsstrategi som brukes av eiendomsutviklere i planprosessforhandlingene er det best illustrert eksempelet som demonstrer de effektene meningsmakt (eller premisskontroll, som noen kaller det) fremkaller. Det store fokuset på felles mål og interesser kan styrke samholdet og samarbeidet i forhandlingsprosessen. Men samtidig kan den dominerende premissleverandøren påvirke andre utbyggers holdninger i så stor grad at de blir ganske lik til slutt og opptrer som en homogen gruppe.

Da aksepter utbyggere sin rolle i forhandlingsspillet, enten fordi det nå føles naturlig for dem eller fordi de opplever at det ikke er mulig å la være å bli påvirket i så stor grad at man må gå på kompromisser med sine interesser. Det kan også bety at utbyggere er blitt virkelig overbevist på bakgrunn av sin tidligere erfaring i samhandling med planmyndigheter om at enighetsstrategi er den mest hensiktsmessige strategi som fører frem til en avtale. *«Men ser også eksempler hvor man får til den der hvor vi prioriterer å bli enige» (R9)*. Det er naturlig at hvis utbyggere har erfart suksess med en bestemt type forhandlingsstrategi, så er det naturlig for dem å utvikle preferanser for bruk av samme strategi i neste prosjekt også.

Bruk av enighetsstrategi er også mer vanlig blant dem med samhandlingsfokus eller ambivalent tilnærming til forhandlinger. Mine funn bekrefter at sterkt fokus på motpartenes interesser er en karakteristisk egenskap i enighetsstrategi, samt med stort fokus på løsninger som vil passe motparten.

6.3.3. Koalisjon er mest utbredt

Den mest foretrukne strategi er koalisjon, med kombinasjon av en eller flere av de andre fire strategiene. Den brukes av alle ni respondenter, uansett hvilken holdning de har til forhandlings situasjonen. Koalisjonsstrategien har også fokus på felles interesser, akkurat som enighetsstrategi, men søkelyset på felles interesser brukes som utvalgs kriterier i valg av koalisjonspartnere i starten av samarbeidet.

«For å bare ta et eksempel: Hvis vi går inn i et «joint venture» med en annen aktør og skal gjennomføre et prosjekt så er det beste at den aktøren er tilnærmet like solid som oss, sånn at vi sammen kan ta de viktige avgjørelsene som passer vår risikoprofil, da.» (R8)

Valg av koalisjonsmedlemmer er avgjørende for å lykkes med denne strategien. Det er flere kriterier og momenter en bør tenke på når en etablerer koalisjon. Tilliten spiller for eksempel en viktig rolle for partene når de vurderer koalisjon.

Det finnes flere typer koalisjoner, avhengig av type samarbeidspartner. En koalisjon med en annen utbygger kan for eksempel være en joint venture. En koalisjon med representanter for maktmyndigheter blir annerledes ettersom partene er så ulike og har så ulike interesser. Kommunen er planmyndighet, men også gjerne interessert i aktivitet og utvikling i kommunen. Sektormyndighetene har tilsynsmyndighet og innsigelsesrett på sitt felt, og dermed en nokså smal interesse. I mitt materiale har jeg eksempler på at utbyggere får til en koalisjon med kommunen mot en sektormyndighet.

«... akkurat nå i morgen skal jeg på et planmøte i plan- og bygg, egentlig er det viktig å få med oss kommunen på en løsning slik at det plangrepet blir levedyktig da. Så der er vi avhengig av å få en koalisjon der for å gå videre». (R1)

Det kan være utfordrende å danne koalisjon med dem en står i veldig sterkt avhengighetsforhold til og spesielt hvis den parten også har mer makt, som for eksempel kommuneadministrasjon. Den type koalisjon må derfor begrenses til en konkret måloppnåelse der utbyggers og kommunens interesser er sammenfallende. Det er da også umulig for kommuneadministrasjonen å inngå i noen mer permanent koalisjon av rene habilitetsgrunner. Den dominerende part kan påvirke og forme utbyggerens meninger og holdninger i så stor grad at de kan stå i fare til å miste fokus på sine interesser og skifte fra koalisjonsstrategi til enighetsstrategi.

Denne forhandlingsstrategien fremstilles negativt i Rognes sin typologi, hvor han advarer mot at den kan føre til flertallsdiktatur og lite fokus på forhandlingsproblemet. Han trekker også frem at koalisjonsdannelse skjer litt tilfeldig basert på hvem som er mest aktiv av de forhandlingspartene. Fordelingseffekter i denne strategi er vanskelig å unngå, når merverdi skal deles på alle koalisjonsmedlemmer. Derfor bør utbyggere være oppmerksom på å begrense antall koalisjonsmedlemmer til det mest nødvendige for å nå sine egne mål. Vi så i kapittel 3 at Elizabeth Mannix også snakker om negative konsekvenser av koalisjonsdannelse i sin forskning. Hun påstår at forhandlingsresultatene til og med kan bli destruktive for gruppen som helheten i flerpartsforhandlinger, fordi noen dominerende koalisjonsmedlemmer kan presse sine preferanser over på andre parter. Det kan fremme ineffektive løsninger og konkurrerende stemning mellom koalisjonsmedlemmene og kan skade fremtidige samarbeid og forhandlinger (Mannix, 2006, s. 3).

Det er neppe tilfeldig at absolutt alle eiendomsutviklere i min undersøkelse har valgt koalisjonsstrategi for forhandlingene. De ser kanskje mer positivt på koalisjonsdannelse og nytte av den i sine forhandlinger. Det finnes flere grunner hvorfor en kan ha preferanser for denne type strategi. Først og fremst så sitter koalisjonsbygging i ryggmargen hos forretningsfolk:

«Vi har et prosjekt hvor vi har områderegulering og hvor vi samarbeider med andre grunneiere hvor vi har et grunneierforum og hvor vi forsøker å bli enig om plan som vi skal fremme til kommunen. det er da mye bedre at vi samarbeider og gjør en avtale oss imellom, så at det ikke er en, men flere som samarbeider. For eksempel, er det jo ingen som ønsker å ha et grønt areal på sitt tomt. Men så kan vi jo lage en hel plan hvor vi ser på hele område og så blir vi enig om hvordan vi spleiser på den parken, slik at alle må være med å bidra». (R7)

Her oppsummerer respondent syv begrunnelsen for hvorfor de velger å danne koalisjoner med andre grunneiere. Han nevner både synergieffekter som en koalisjon kan bringe til alle parter. De vil unngå å bli presset til å akseptere uønskede forslag om å ha grønt areal på sitt tomt. En kan tenke seg også at koalisjonsmedlemmer vil unngå konkurranse seg imellom og i stedet velger å samordne seg under en sterkere koalisjon. Koalisjonsbyggingens hovedformål er å oppnå synergieffekter av flere parter som alle kan tilføre av sine ressurser til felleskapet. Koalisjon starter ofte fra anerkjennelsen av at en ikke kan oppnå sitt mål alene.

Alle respondentene bruker koalisjon i kombinasjon med en eller flere av de andre strategiene. Koalisjonsstrategien har også fokus på felles interesser, akkurat som enighetsstrategi, men det handler her om utvalgsriterier i valg av koalisjonspartnere i starten av samarbeidet. Flere parter i disse flerpartsforhandlingene (kommune, sektormyndighetene) som utbyggere forhandler med er representanter for maktmyndigheter. Den type koalisjon må begrenses til en konkret måloppnåelse. Utbyggere søker å forsterke sine posisjoner med å øke sine ressurser i form av koalisjonsdannelse.

6.3.4. Integrasjon og koalisjon kombineres

Funn i min undersøkelse viser at det er noen tydelige sammenhenger mellom informantenes individuelle forhandlingsstrategier og deres holdning til forhandlings situasjonen. En slik sammenheng er at en kombinasjon av integrasjon- og koalisjonsstrategier brukes kun av dem med mest bevisst tilnærming til forhandlingene. Under observasjon av disse forhandlere i intervju fremstod de som mest reflekterte og bevisste på forhandlingene med klar strategisk tilnærming til forhandlingsprosessen. De var godt artikulerte og argumenterte tydelig for sine holdninger. Disse tre utbyggere holder på med transformasjonsprosesser i skrivende stund og har drevet med denne type prosesser i store deler av sin karriere, i hvert fall i over 10 år i forskjellige prosjekter. De komplementerte hovedstrategi- integrasjon med koalisjonsstrategi. Respondent tre beskriver disse flerpartsforhandlingene som ganske utfordrende, langvarig og ressurskrevende forhandlingsløp som krever stor grad av samordning.

«Jeg synes at det ganske krevende sted å være. Det krever en høy grad av oppmerksomhet i mange, mange år på et flerfasete, kompleks situasjon med mange interessenter. Så hvis vi lykkes så skal vi bruke 6 år, 6 år med egentlig intensitet av en sprint men utholdenhet av en maraton. Det er ganske vanskelig». (R3)

Mine funn kan antyde at denne kombinasjon av forhandlingsstrategier er mest egnet for mer komplekse flerpartsforhandlinger i transformasjonsprosesser, men mitt datamateriale er for lite til å slå det entydig fast, spørsmålet måtte i så fall blitt fulgt opp med en annen type forskningsdesign.

Transformasjonsprosesser er et godt eksempel på komplekse flerpartsforhandlinger med mange elementer å samordne, som kan være i mange år. Det er viktig å holde fokus på visjon og strategi for å ikke drukne i et hav av detaljer som kan blende en. Integrasjonstilnærming i forhandlingsstrategi kan hjelpe å balansere mellom flere forhold, som konkurranse og samarbeid og relasjon og sak i en og samme prosess, som Rognes påpeker i sin forskning.

«Når vi har levert et planinitiativ, skal nå inn i en utredningsfase, som ender opp i en konsekvensutredning. Vi startet egentlig allerede med den når vi startet med det som etter hvert ble planinitiativet. Altså når vi startet prosjektet, så tenkte vi, ja, vi må allerede nå begynne å tenke på støy, luft, lokalt klima, naboer, barnebråk, rødlistede arter på land og i elven og alle disse tingene. Det er lett å begynne å tenke på hus, når vi driver med eiendom. Men dette handler jo til slutt om hus, ikke i begynnelsen, så jeg tror nesten at alle må være ganske disiplinert i den forstand at man må jobbe veldig mye med hva er grunnlaget for byen, før man begynner å tenke på hvordan ting skal se ut». (R3)

Respondent tre er en langsiktig byutvikler som er midt i en tidlig fase av en transformasjonsprosess. Han viser at *forberedelsene* til forhandlingsprosessen starter langt tidligere enn første forhandling finner sted. Disse forberedelsene startes med en visjon og strategi, før en begynner med diverse analytiske arbeid, som interessentanalyser og konsekvensutredning. Denne refleksjon viser strategisk tilnærming til forhandlingsprosessen.

Respondenten åtte viser også hvor viktig er det med strategisk langsiktig tilnærming og *god prosesstyring* for å få et godt forhandlingsresultat. De bruker aktivt forhandlingsplanlegging som en parallell samordningsprosess for gjennomføring av sine prosjekter. Han demonstrerer langsiktigheten i forberedelsene til forhandlingene som starter før de anskaffer utviklingseiendom.

«Og si da igjen klassisk forhandlingsplanlegging, da, da kan du jo si at du tåler å gi et bidrag på 2000,- kr pr kvm du bygger, for å kunne gjennomføre et prosjekt. Hvis da regningen fra kommunen står steilt på 2500,- så

kunne du jo da tenkt at da måtte jeg trekke meg fordi det kan jeg ikke påta meg fordi det blir for dyrt, da vil jeg ikke tjene noe penger og da er ikke prosjektet bærekraftig. Tilsynelatende så er det sann, men hvis du er i en forhandlingsplanlegging, sann at det skjer parallelt, så kan du jo si at jo, men hvis jeg får bygge 14 000 kvm i stedet for 10 000 kvm så tåler jeg 2500,- Eller hvis jeg får bygge 14000 i stedet for 10000 så kan kommunen klare seg med 2000,- Ikke sant? Så, derfor så noen ganger så kommer du til et punkt hvor du tenker at dette går ikke, og da må du ha en strategi for hva du gjør. Og da vil det jo ofte være en alternativ betraktning for en tomt du sitter på. I en del av våre store prosjekter så har vi sørget for å tenke på dette før vi kjøper tomten, sann at vi har flere eierskap nå hvor vi betaler for tomten når vi får rammetillatelse til å bygge.» (R8)

Rognes skriver at mye av suksessen med integrasjonsforhandlinger avhengig av hvordan en klarer å påvirke prosessen. Det innebærer balansegang mellom flere motstridende forhold, som konkurranse og samarbeid, bygging av tillitsrelasjoner mens man holder fokus på egne interesser.

Et annet kjennetegn på integrasjonsstrategi er at en prøver å unngå å kompromisse på sine interesser når man møter andre parts motstridende interesser og prøver å løse disse forhandlingsproblemer med å bytte saker med ulik prioritering for andre parter. Det er viktig å være tydelig og åpen om egne interesser. Ved å bytte saker kan alle partene vinne.

«Vi har på forhånd satt opp, noe som vi kaller «8 hellige kuer» og det er 8 områder som vi ønsker ikke å kompromisse på». (R3)

Respondenten tre viser hvordan de har satt av de viktige interessene i sin strategi som er viktig å holde fokus på gjennom hele langvarige transformasjonsprosessen de er midt i.

«Og det bygger på den erfaringen vi ar for PBE i Oslo spesielt, som er slik hvis du er kompromissvillig, så ender det alltid på kommunens side. Det betyr bare, at du rygger bakover hele tiden. Så det ønsker vi ikke å gjøre» (R3)

I teori kapittelet har jeg presentert de komplekse forholdene ved flerpartsforhandlingene som gjør dem ressurskrevende og utfordrende på flere plan. Flerpartsforhandlingene krever ofte en integrasjonstilnærming til problemene. De kan også ha en fordelingsorientert tilnærming til enklere forhandlingsdimensjoner som dukker opp underveis i noen faser av flerpartsforhandlinger. Når en skal løse en kompleks problemstilling, så er kreativitet og kunnskap avgjørende. Man trenger begge elementene for å se alle de mulige alternative løsninger, som kan ivareta alle sine interesser og ikke bare tilfredsstille de åpenbare parts posisjoner, som ligger på overflaten. Jo mer alternative løsninger en kan vise til motpartene, jo mer en blir kjent med de andre parter. En kan forstå bedre motpartenes preferanser, basert på deres vurderinger av disse alternative løsningene. En kommer kanskje også nærmere en avtale som ivaretar alle parts interesser og skaper merverdi for alle. Kreativiteten trengs også ved forhandlingsbordet ved idemyldring eller «brainstorm» fase hvor forhandlingspartene prøver å finne løsninger i felles regi.

«Det er snarere at et godt forhandlingsresultat er veldig avhengig av god prosess og en god innsikt. Så jeg skal ta et eksempel: Og det er at, som på mange måter viser kompleksiteten i dette her, vår reguleringsplan den gir rom for kanskje mot 2000 boliger og så har vi gjort, holder på vårt medvirkningsarbeid med våre naboer, og så kommer det inn en bekymringsmelding fra naboene om at 2000 boliger høres kanskje fint ut, MEN det kommer til å gå på bekostning av skolekapasitet. Og da sier kommunen, det første kommunen sier eller plan- og bygg- sier at vi gjøre plass til skolen. Det vi gjør da, en dypere analyse og så ser vi hva er dagens skolekapasitet, hva er forventet skolekapasitet og hva er tilleggskapasitet som kommer fra oss. Og så har vi gjort en studie av dagens skole, som ligger 300 meter opp. Og der finnes det 2 skoler som ligger ganske nær hverandre og så har vi utviklet en kampusstrategi på kommunes grunn. Og da har vi snudd den forhandlingen. Fordi når vi utvikler en kampusstrategien, så viser det seg at dagens skole kan håndtere i dag 750 elever, men en utvikling av de 2 tomteområdene så kan de få 1850 elever med 2 nye skoler og så bytter man også skole slik at der det er ungdom skolegang blir barneskole og viseversa. Så det som er utgangspunktet var en forhandling om må vi ha en skole her. Resultatet av det så langt at vi peker på at det mye mer effektivt løsning å bruke eksisterende, å utvide eksisterende skole. Så det viser egentlig at vi bruker masse tid, så kan vi snu noe fra å være et problem til å bli en mulighet og sann sett tenker veldig mange ting som dukker opp, kan vår innsikt gi grunnlag for alternative løsninger og sann sett et bedre resultat». (R3)

Det eksempelet ovenfor beviser at det finnes alltid en alternativ løsning som kan ivareta alle parts interesser og skape merverdi for alle. Respondenten tre viser igjen refleksjon over hvordan forhandlingsprosessen foregår. Han forteller at deres innsikt i forhandlingsproblemet har gitt stort avkastning på den investerte tiden det tok dem til å analysere partenes interesser og det problemet med skolekapasitet. Forhandlingsresultat blir en vinn-vinn for alle parter.

Balansegang mellom integrasjon av egne og motpartenes interesser:

«Når jeg var med og forhandlet på Begge de to hadde veldig sterke meninger for utvikling av det område og da var det min mentor sa: «Når vi forberedt dette møte, må vi tenke hva vil seier for dem. Og så du går i motpartenes øyne og jobber deg frem til et forslag som løser ditt behov ved å fokusere hva ved dette tilfredsstillende også motpartenes behov. Høres litt banalt ut, men ikke I praksis så er det ganske utfordrende. Du kan få mye effekt ut av det, hvi du jobber på den måten». (R8)

Integrasjonsforhandlingsstrategi, kombinert med koalisjonsstrategi er kanskje mest utfordrende og ressurskrevende, men samtidig utnytter bedre den potensialet som ligger på forhandlingsbordet og venter på å bli oppdaget.

Kombinasjon av integrasjon- og koalisjonsstrategier brukes kun av dem med mest bevisst tilnærming til forhandlingene. Mine funn kan antyde at denne kombinasjon av forhandlingsstrategier er mest egnet for mer komplekse flerpartsforhandlinger i transformasjonsprosesser, men mitt datamateriale er for lite til å slå det entydig fast.

6.3.5. Enighet versus integrasjon

I mine funn kom det også tydelig frem at enighetsstrategi brukes kun av dem som ikke bruker integrasjonsstrategi. Det viser seg at dette er to gjensidig utelukkende grupper. Den største forskjellen mellom disse strategiene er vilje til å gå på kompromiss. I enighetstrategi er kompromiss en forutsetning for å komme frem til en avtale. Integrasjonsstrategi unngår kompromisser og bytte saker med forskjellige prioriteringer for partene i stedet. På denne måten sørger man for å bringe merverdi for alle parter, derfor kalles integrasjonsstrategi også «vinn-vinn strategi».

Med unntak av at ingen kombinerer enighetsstrategi med integrasjonsstrategi, mens alle respondentene har valgt en av disse, er det ikke lett å se noe mønster. Alle de som anvender integrasjonsstrategi har en strategisk tilnærming til forhandlinger, men det er bare tre av de fem strategiske forhandlerne foretrekker integrasjonsstrategi, mens de øvrige to velger enighetsstrategi.

Dette er et interessant funn, men det må ikke overfortolkes ettersom det er basert på en undersøkelse med bare 9 respondenter. Men direkte sammenhenger I: I er sjeldne i samfunnsvitenskap, så selv med et så lite utvalg er dette et oppsiktsvekkende funn som bør følges opp i videre studier.

6.4. Problemstilling 3: Hvilke taktiske virkemidler anvender eiendomsutviklere i forhandlingsprosessen for å påvirke andre aktører?

En forhandlingsprosess er en mellommenneskelig samhandlingsprosess hvor aktørene kan opptre på mange ulike måter. Måten en forhandler på kan være utslagsgivende for utfallet av forhandlingene. Det er naturlig å stille seg spørsmål om hvordan en kan påvirke forhandlingene for å oppnå et ønsket forhandlingsresultat. I teorikapitlet 3.2.2 har jeg presentert de ulike påvirkningstaktikker aktørene i organisasjoner kan benytte seg av når de øve innflytelse over andre aktører. En kan tenke seg at disse metodene kan brukes i utallige kombinasjoner. Hvordan en iverksetter disse taktikkene kommer an på mange faktorer, men

forhandlingsstrategi styrer hvilke av disse som blir prioritert. Alle mine respondenter bruker som sagt en kombinasjon av flere strategier. Det kan tyde på at utbyggere vil beholde fleksibiliteten som en slik flerstrategitilnærming kan gi dem. De vil benytte seg av et bredt spekter av virkemidler som kan hjelpe dem å oppnå deres prosjektmål, samtidig som de vurderer effekten av dem underveis og tilpasser strategien og taktikken til skiftende forutsetninger. De er innstilt på langvarige prosesser hvor saksbehandlere skiftes ut, valgperioden blir over og ikke minst markedssituasjon kan forandre seg. Den mangesidige uforutsigbarheten skaper et ønske om å forutse og påvirke prosjektets utfall i størst mulig grad. Samtidig forstår de jo at det ikke er lett eller alltid mulig å forutse hvordan situasjon kommer til å utvikle seg når realisering av disse prosessene ligger ett eller flere år frem i tid.

Forhandlingsstrategi i seg selv er ikke nok til å lykkes med forhandlingsprosessen, man trenger også en taktisk fleksibilitet slik at man kan manøvrere innenfor disse strategiske rammene. Hvordan en iverksetter strategi spiller like viktig rolle. Derfor bør utbyggere ha en komplett verktøykasse av taktiske virkemidler tilgjengelig i forhandlingsprosessen. Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 327) snakker om at for å nå frem med sine interesser må en aktør øve innflytelse. Utbyggere kan ha forskjellige prioriteringer av virkemidler for å påvirke andre aktører. Behov for å benytte disse taktiske virkemidlene kommer av graden av uenighet og motstanden en møter i forhandlingsprosessen som en respons på motpartenes strategi og oppførsel under forhandlingen.

6.4.1. Kunnskap

Alle respondenter i min undersøkelse besitter en stor mengde av tverrfaglig **kunnskap**, både akademisk og erfaringsmessig. Når behovet melder seg kompenserer de for manglende kunnskap ved å bruke eksterne fagrådgivere og konsulenter.

Denne kunnskapen er en av de maktvirkemidlene som utbyggere bruker i forhandlingsprosessen. Faktakunnskap og kunnskap om prosesser er en form for *byttemakt*, som ble presentert i kapittel 3.2.3. Andre aktører i forhandlingen er avhengig av den kunnskapen som utbygger innehar. Det er utbyggere som eier prosjektet og har en oversikt over hele prosjektet. Denne kunnskap vil de bytte mot et planvedtak og forutsigbar gjennomføring av prosjektet. Det er viktig å passe på en kontinuerlig styrking av denne byttemakt, for at kunnskapen er en «ferskvarer».

«Vi gjør det ofte gjennom innsikt og kunnskap som vi prøver å gi til enten motparten eller motpartens viktigste interessent. Så det er en veldig taktisk øvelse. Den skoleøvelsen den er jo taktisk i den forstand at vi ønsker ikke å ha skole hos oss fordi det tar for mye plass når vi vet at det er skolekapasitet på andre siden. Så da ønsker vi å skape en balanse mellom foreldrenes interesse for god skole og utdanningsetaten i Kommune 1, at de skal få den kunnskapen av oss gratis, slik at de kan omsette den til handling». (R3)

Respondent tre forteller akkurat om bruk av kunnskap om skolekapasitet i en påbegynt transformasjonsprosess hvor de har klart å formidle denne vinnende kunnskapen i forhandlingen med kommunen og naboene og påvirket dem i sin favør. Denne kunnskapen kan modnes og skape en dypere innsikt i den langsiktige prosessen som en transformasjonsprosess utgjør.

Det som skjedd med oss - vi har jo fått en annen innsikt i hva det vil si å drive byutvikling. Ifra å tenke at byutvikling består av at vi skal bygge noen hus, som vi skal tjene penger på, men til og se at hvis byen, de som bor i nabolaget synes godt om dette her, så vil sannsynligvis prisen gå opp og verdien gå opp. Så det er jo veldig god korrelasjon her.» (R3)

6.4.2. Effektiv kommunikasjon og overbevisende argumentasjon

Når vi snakker om flerpartsforhandlinger så kan transformasjonsprosesser være et godt eksempel på det. Ifølge forhandlingsteori så er disse forhandlingene kjent for sin flersidige kompleksitet på flere nivåer. I teorikapittelet har jeg nevnt 5 ulike typer kompleksitet som en kan forvente i flerpartsforhandlinger. Medvirkningsprosesser kan illustrere alle disse typer kompleksitet. En kan lett forestille seg sosial kompleksitet, strategisk kompleksitet, rollekompleksitet, informasjonskompleksitet og prosessuell kompleksitet som vil møte utbygger i en transformasjonsprosess. En medvirkningsprosess har alle forutsetninger for integrasjonsforhandlinger. Ifølge Rognes så kan integrative forhandlinger være aktuelt ved

visse forutsetninger. Det fordrer potensial, motivasjon og kompetanse. Integrasjonspotensial i medvirkningsprosess innebærer at forhandlingsproblemer kan løses på en slik kreativ måte at utbygger ikke bare taper på medvirkningsprosessen, men vinner fordi disse kreative løsningene kommer til å forbedre sluttresultatet. Utbyggere er ofte skeptiske til medvirkningsprosesser fordi de er redd for å miste grepet over sine posisjoner. Men godt organiserte og samordnede prosesser kan tilføre uante verdier til prosjektet.

Her snakker en del utbyggere om å inkludere alle de ulike befolkningsgruppene i beslutningsprosesser på en gang, selv om de kan ha motstridende interesser og roller overfor hverandre. De samme menneskene som representerer velforeninger på det ene møtet kan være representant for en miljøvernorganisasjon på det neste. Utbyggere må forvente å møte motstand og ulike synspunkter blant lokalbefolkningen og andre involverte aktører. Uenigheten mellom de ulike gruppene og ikke minst med utbygger selv kan lett føre til konflikter hvis ikke utbygger håndterer dette i tide og lar mistilliten spre seg. Konfliktfylte prosesser med mye lokal motstand hvor en ikke klarer å gjennomføre medvirkningsprosesser fullt ut, kan koste utbygger dyrt og i verste fall sette en stopper for utbyggingen. For å ivareta alle disse kryssende typene kompleksitet i transformasjonsprosessen kan utbygger finne det hensiktsmessig å utarbeide en egen strategi for medvirkningsprosess. Men utbyggeren må forholde seg til enda ett lag kompleksitet når strategiene for medvirkning må tilpasses til hver enkelt befolkningsgruppe. Respondent tre advarer om at utbygger ellers risikerer å ikke bli hørt eller å bli ignorert, og utbyggeren vil mislykkes med å skape tillit til medvirkede grupper:

«En av de lærdommene vi har at det finnes ikke bare en. Det er viktig å bruke flere virkemidler. Fordi det finnes ikke folk som er like ... og eldre folk liker det på denne måten og yngre folk liker ting på den andre måten og folk som har småbarn, de er «busy», travelt opptatt, de ønsker ikke å bruke tid til å komme på folkemøter. De må vi finne en annen måte å kontakte. Det er nok det viktigste det, for at alt annet, alt som har med faget vårt å gjøre, alt som har med biologi, klima og støy og luft og teknologi å gjøre, det er enkelt. For der kan vi jo bare bruke vårt nettverk. Dette er ikke enkelt, men det er gjort før» (R3)

En annen innfallsvinkel fra samme respondent viser at dette også kan analyseres psykologisk:

«Men det som er spesielt her, hvem er det som bor her, hva er det de er opptatt av. Og vi oppdaget ganske tidlig at vi ikke forstod hva de var opptatt av. Maslows behovspyramide, vi er ganske langt opp i toppen, vi, mens vi kommuniserte med dem. Vi snakket om restauranter og butikker, kino, kulturscene. Men de var opptatt av skolen, trygghet for skolevei, trikken og den utryggheten som er i krysningen mellom vei og trikk. Så var de opptatt av støy, av anleggsperioden ... vi hadde bare «glacing of the cake», mens det som er nederst ... Det viste seg også når du ikke adresserte det som var nederst i Maslows behovspyramide, så fikk du ingen oppmerksomhet på det som var lenger opp. Så det er en viktig del av å forstå forhandling. Vi må forstå hvem motparten er. Hva de er opptatt av. Så hvis vi spør dem om noe annet enn det de er opptatt av, så får vi ikke svar. Det er som å være gift. Det er ekteskap. Man kan ikke tenke seg til hva den andre lurer på.»

Respondent tre demonstrerer et reflektert syn om medvirkningsstrategi og gjennomføring av denne ved å inkludere alle ulike grupper i lokal befolkning i en gitt transformasjonsprosess og med det forebygge potensielle konflikter på lang sikt. De er forberedt på uenigheter og den komplekse mangfoldigheten av type behov som er ikke lett å forutse.

Effektiv kommunikasjon mellom alle aktører er avgjørende for suksessen i medvirkningsprosesser. Det er ikke nok å stille spørsmål, du må stille de riktige spørsmålene på en bestemt måte for å fange oppmerksomhet og få svar. Det handler om å forstå motpartenes interesser og underliggende motivasjon til involverte aktører. Det er ikke alle som er like åpne om sine interesser.

Alle mine respondenter benytter seg av *overbevisende argumentasjon* i forhandlingsprosessen for å påvirke motpartene. Det er det første de gjør når de møter motstand hos motparten. De prøver å argumentere på en slik overbevisende måte at motparten endrer sine oppfatninger av saken. I kapittel 3 så vi at overtalelsens makt har to viktige nyanser: argumentasjonens innhold og hvordan denne argumentasjonen blir fremført, altså retorikken. Gjennomslaget i argumentasjon er avhengig av hvor saklig argumentene er

og hvor godt de er forberedt til å møte motpartenes argumenter. Aktørenes framføringsevne kan påvirke argumentasjonens makt betydelig (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Det ser ut til å være enighet i faglitteraturen om at argumentasjon er en viktig kilde til makt uansett utgangspunkt. Argumentasjon ligger implisitt i flere av Yukl sine innflytelsestaktikker (Yukl, 2006, s. 324). Mine respondenter viser under intervju tegn til bruk av tre innflytelsestaktikker som angår argumentasjon: *legitimeringstaktikk, rasjonell overtalelse og inspirerende appell*. Rognes og Fisher m/flere (Fisher, et al., 2014, s. 228) snakker også om legitimitet i avtalen hvor en bruker objektive kriterier for å øke sin forhandlingsstyrke. Det virker forebyggende på konfliktnivå i forhandlinger og gjør det vanskelig for en motpart med overlegen makt å presse gjennom sine forslag gjennom presstaktikker.

«Vi har skrevet brev til kommunen. Vi hadde en fersk sak hvor vi har fått en del signaler med basis i kommuneplan, begynt å prosjektere, å lage et prosjekt. Og så får man helt andre signaler, krav. Da sendte vi et advokatbrev. Og så sa vi at «Dette har dere faktisk ikke anledning til!», og begrunnet det med til sånn og sånn, paragrafer i plan- og bygningsloven. Da fikk vi faktisk gode resultater. Da kom kommunen tilbake og var fryktelig mer ydmyke og skjønnte at de gjorde et overtramp. Det kan være viktig noen ganger. Man må bruke jussen her. Det er jo plan- og bygningsloven som begge parter skal forholde seg til. Og noen ganger har ikke kommunen godt nok kjennskap til den og noen ganger er det vi utbyggere som ikke kjenner nok til den. Så det er viktig at man har med seg en juridisk ekspertise.» (R7)

Eksempelen over viser at utbyggere må ty til kraftige virkemidler i sin argumentasjon med motparten når krav fra motparten krysser legitime grenser og viser inkonsekvant oppførsel i forhold til tidligere gitte signaler.

«At de har krevd mer enn de har krav på. ... For der kan man jo ha med seg en advokat og man forteller til en kommune at dette har dere faktisk ikke lov til. Og så må man forklare. Men det er da også viktig at man ikke ødelegger det gode samarbeidet. For det er jo myndigheten, for hvis de blir irritert på deg, så kan det jo påvirke resultatet.» (R7)

Samme respondent forteller at legitimeringsvirkemiddelet må brukes med omhu og ikke så ofte, bare der det er absolutt nødvendig, uten å overdrive for å ikke ødelegge samarbeidet med motparten som skal være i mange år.

Respondent to beskriver i eksempelet under bruk av prosjektets visjon som inspirerende appell som har som mål å appellere til befolkningen og folkevalgte politikere. Påvirkningsarbeidet starter lenge før utbygger sender offisielt planforslag.

«Så det bruker vi mye tid på, å få fram visjonen, drømmen først. Og den kan vi selge på å ha i avisen og prate med politiske partier og sånn ganske lenge før vi sender inn noe som et planforslag.» (R2)

Denne informanten har snakket en god del om betydningen av å holde visjonen løftet frem under hele leveprosessen til prosjektet.

6.4.3. Gode relasjoner

Utbyggere var i forskjellige grad opptatt av å bygge **gode relasjoner** med andre aktører i forhandlingene. For noen er dette det viktigste de gjør fordi de trenger å reparere et omdømme.

«Det er det viktigste vi gjør – det å bygge relasjoner, absolutt det viktigste. Det er 100% korrelasjon mellom relasjon og sak, til og med når vi er uenig. Fordi at man kunne jo se på det som et godt vennskap. Et godt vennskap det tåler jo uenighet, mens alt annet kan jo virke ganske konfronterende, så det er... Det vi har oppdaget at vi trenger å reparere relasjonen. Vi startet ikke nøytralt, vi startet negativt.» (R3)

Uenighet er en del av enhver forhandlingsprosess. Det er ikke til å unngå. Hvis det ikke fantes noen uenighet der, ville ikke det kalles forhandling. Det er vanskelig å motsi respondent tre når han hevder at gode relasjon kan virke forebyggende på konfrontasjoner. Respondent tre har som sagt tidligere drevet med en transformasjonsprosess som kommer til å være i mange år. Da er behovet for gode relasjoner enda større enn ellers i en gjennomsnittlig prosjektforhandling. Det er ikke lett å balansere mellom relasjon og

sak. For mens en tror at en påvirker de andre aktørene, så skjer påvirkningen den andre veien og en sklir lett fra å være subjekt for påvirkning til å bli påvirkningsobjekt. Utbyggerne bør tørre å tåle den motsatte påvirkningsrisiko som medvirkning kan føre til for den kan tilføre prosjektet uante verdier en umulig kunne forutse før en ble kjent med faktiske brukere eller potensielle kunder. Den forvandlingen fra å være påvirkningssubjekt til å være påvirkningsobjekt er ikke negativ i seg selv. Det handler om hvordan man håndterer effektene av denne påvirkningen. Respondent tre forteller et godt eksempel på hvordan en bør tenke om relasjoner i ethvert utviklingsprosjekt, ikke bare i transformasjonsprosesser.

«Hvis man setter det litt på spissen, så kan man si det sånn at tidligere så har man ikke turt å gå inn i relasjonene i fare med å miste grepet på egen sak. Så da har vi oppført oss mer som i et diktatur at «dette skal vi gjøre, vi hører det du sier, men vi bryr oss ikke». Og nå skal jeg ikke si at vi gjør dette som en skinneøvelse, for det vi gjør vi absolutt ikke. Det påvirker oss. Men jeg tror at det påvirker oss til det bedre, fordi at vi er ikke opptatt av å ha rett. Vi er opptatt av ... Når vi skal skape by, skal vi jo skape by for de menneskene vi jobber sammen med og som vi prøver å ha dialog med. Det er jo de som på en måte skal jo eie dette stedet i hjertet sitt. Så hvis vi starter å slå de i hodet med at vi ikke bryr oss om det de sier, da er det jo ultimate negative at de ikke ønsker å bruke denne byen. De får en dårlig følelse for dette stedet. Så vi snur det hele tiden tilbake til at målet vårt for stedet vårt eller for byutviklingen er å skape tilhørighet. For vi tenker at hvis vi klarer å skape tilhørighet, så er det jo absolutt det beste grunnlaget for byen blir elsket og byen blir brukt. Derfor tenker vi ikke at det påvirker oss negativt, det påvirker oss positivt. De gir oss kunnskap, de gir oss innsikt, som kanskje ikke hadde tenkt på.» (R3)

6.4.4. Lobbyvirksomhet

Utbyggerne forhandler med en planavdeling i kommuneadministrasjonen, men den endelige avgjørelsen fattes av politikerne. Derfor har utbyggerne et sterkt incentiv for å omgå byråkrater og henvende seg direkte til politikerne. Lobbyvirksomhet forutsetter en grunnleggende diskusjon om hvem og hva som påvirker og hvem og hva som bør påvirkes. I planprosesskonteksten er det eiendomsutviklere versus planmyndighetene og folkevalgte politikere. Disse aktørene har delvis ulik motivasjon og interesser i eiendomsutvikling og byutvikling. Eiendomsutviklere handler ut fra markedsdrivende incentiver med fokus på å skape lønnsomhet i et marked med aktører som konkurrerer med hverandre. Planmyndighetene er opptatt av å skape og forvalte verdier og skape samfunnsverdier. Folkevalgtes funksjon er å garantere befolkningene innflytelse over prosessene. De innehar også ulike typer makt, som de kan utøve mot andre aktører eller kan la være å utøve. Makt oppstår i relasjoner mellom aktører som er gjensidig avhengig av hverandre og som er delvis uenige. Samtidig med at en blir klar over maktforholdene, oppstår det også behov for påvirkningsarbeid og med det følger også lobbyvirksomhet.

«Så der jobber vi noe politisk for å orientere oss om hva er det, hva er det plan- og bygningsetaten er opptatt av og om det politiske flertallet er av samme oppfatningen. Så der driver vi en form for «lobbying» for å gi politikere en annen innsikt enn den de får fra plan – og bygningsetaten.» (R3)

Det er altså overhode ikke gitt at politikerne er av samme oppfatning som administrasjonen. Og som respondent 1 sier det: «Vi er jo avhengig av politikere. Det er de som kommer til å beslutte, til slutt.» (R1). Når utviklerne møter uenighet og motstand fra administrasjonen i forhandlingene så vil de ofte sjekke om det likevel kan finnes politisk vilje. Nå kan det jo også hende at administrasjonen har politikerne bak seg. I visse kommuner forteller respondentene om at politikerne er svært lojale mot sin egen planadministrasjon og som regel stiller seg bak deres vurdering.

«ja, den er litt asymmetrisk. De har bedre tid. De vet at de har en politisk «oppbacking». De kan bruke det også i faser eller områder hvor svaret ikke nødvendigvis så tydelig. Det kommer jo på skjønsmessige vurderinger. Så den er ikke helt balansert, ikke symmetrisk. Og så er det, det vi opplevde, når vi opplever veldig mye motstand, så er vår eneste mulighet å kaste oss inn i det formelle systemet. Og det er ikke direkte rette veier. Man må følge militaristisk, at du følger hierarki.» (R6)

Utbyggerne er helt avhengige av å få gjennomslag både hos plan-og byggetaten i administrasjonen og hos politikerne. Derfor kan det være hensiktsmessig å forsøke å påvirke politikerne tidlig i prosessen, før de får

saken fra administrasjonen. Eller som respondent tre sier det: «Da ønsker vi heller å se om det er en politisk vilje til vår løsning slik at den blir trumfet, den politiske løsningen over den administrative.» (R3)

6.4.4.1. Inspirerende appell og visjonsformidling

En inspirerende appell om prosjektvisjon mot politikere og media brukes i påvirkningsarbeid blant utbyggere. De bruker sine retoriske evner sammen med faktabasert argumentasjon for å illustrere alle sider ved et prosjekt.

«Så det bruker vi mye tid på, å få fram visjonen, drømmen først. Og den kan vi selge på å ha i avisen og prate med politiske partier og sånn ganske lenge før vi sender inn noe som et planforslag.» (R2)

Å vise samfunnsansvar er en overordnet strategi og det handler både om etikk og omdømme. Utbyggerne vet hva politikerne vil ha, og det er viktig for dem å formidle at deres plan er en del av den løsningen politikerne ønsker. Utbyggerne vil med andre ord vise politikerne at de er med på å bygge det samme samfunnet som politikerne ønsker å bygge. De har samme mål. De bygger miljøvennlige bygg, BREEM sertifiserer, fokuserer på bærekraft og så videre. Det er ikke bare viktig å formidle de riktige verdiene, men også hvordan dette formidles. Både Yukl (2006), Fisher m.fl. (2014) og Rognes (2016) trekker frem dette som viktige momenter i forhandlinger. Yukl trekker frem inspirerende appell som virkemiddel, mens Fisher og Rognes trekker frem effektiv kommunikasjon og faktabasert argumentasjon. Alle de tre forfatterne trekker også frem betydningen av å kjenne forhandlingsmotpartens politiske målsettinger. Utbyggerne bruker mange visuelle virkemidler og legger vekt på å ha god kvalitet på skissene de presenterer. Her er det viktig med faktabasert kunnskap, overbevisende argumentasjon og ikke minst relasjonsbygging. Disse ideene som utbygger appellerer til folkevalgte om, må være så store og generelt gode for befolkning at de blir inspirerende nok uansett skiftende politisk regime.

6.4.4.2. Nettverksbygging

For å få frem god, faktabasert kunnskap kan det være hensiktsmessig å jobbe gjennom innleide rådgivere.

«Ja, nettverk er kjempeviktige! Og vi får jo hjelp, altså vi bygger nettverk, og så har vi også med oss våre rådgivere som hjelper oss å bygge nettverk. Så noen ganger er det også indirekte at vi kommer i møte med politikerne gjennom vårt rådgivernettsverk. Så det er ikke alltid at kontakten kommer fra meg til dem, men den kan komme fra våre rådgivere til en person i byrådsavdelingen som igjen sørger for at vi får til et møte.» (R3)

Ingen av de utbyggerne jeg intervjuet bruker profesjonelle kommunikasjonsrådgivere til lobbyisme, men de jobber gjerne gjennom fagrådgivere som er spesialister i bransjen (for eksempel arkitekter, kulturminnekonsulenter eller lignende). Fokus er da på faget, og det er den innleide spesialisten som kommer til politikerne med sin fagkompetanse, men disse rådgiverne har gjerne jobbet i samme kommune i mange år, og dermed opparbeidet et nettverk. Politikerne kjenner dem og utviklerens påvirkningsarbeid baseres derfor på den innleide rådgiverens omdømme. En av respondentene har jobbet som ekstern rådgiver for utbyggere og forteller:

«Tidligere når jeg har jobbet som rådgiver, da jeg hadde flest de politiske rundene, det bare fordi jeg har ikke vært her så lenge. Da hadde jeg sånn bred tilnærming, men det var det også fordi jeg hadde etter hvert personlig relasjon, ikke på en sånn uprofesjonell måte, at man er venner greie, men at man kjenner folk fra prosjekter. Så da hadde jeg typisk, at jeg gikk til de forskjellige politiske partiene og tar en sånn runde, egentlig.» (R9)

Nettverksbygging og relasjoner mellom utbyggere med sterke kapitalinteresser og politikere er ikke uproblematisk. Dette er noe både utbyggerne og politikerne er veldig oppmerksomme på, og flere respondenter understreker at relasjonen ikke må bli for nær.

«Det foregår veldig, veldig korrekt. Altså det er i høyden en lunsj, aldri noe mer. Det er stort sett møter med agendaer hele tiden. Det er livsfarlig å prøve å bli for personlig. Jeg tror det er veldig få som agerer på

den måten. ...Det blir nesten lettere å snakke og bygge en solid relasjon i formelle møter enn i sosiale sammenhenger fordi man er så bevisst på rollen sin og at man ikke skal mistenkes for å blande kortene.» (R8)

Ovenfor (kap 3.4.1) viste jeg at både gode relasjoner og forståelse av motpartens interesser er kjente taktiske virkemidler i forhandlinger.

6.4.4.3. Mediekontakt

Vi har sett (kap 3.4.3) at medier kan være et tveegget sverd for utbyggere. Det er et kjent poeng i forhandlingsteori er at publikumsopinion kan påvirke forhandlingsmotparter (Heims 2012:309), en effekt som blir enda sterkere når forhandlingsmotparten i teorien er folkets representanter og skal vinne publikums tillit ved neste valg. Negativ medieomtale kan altså være helt ødeleggende for et utbyggingsprosjekt. Mange utbyggere har fått en dårlig start på planprosessen ved å presentere eller markedsføre prosjektillustrasjoner med utforminger som unødig har provosert omgivelsene, selv om disse primært er ment å være volumstudier og ikke vise endelig utforming (Ness & Øyasæter, 2018, s. 123). Dette var også mine respondenter opptatt av:

«... et medieoppslag kan slå mange forskjellige veier, og at prosessen kan få en egen dynamikk så den kan rulle på en måte uten vår regi, da. ... så hvis du kan på en måte kjøre prosessene dine mot fagmiljøene og mot politikere uten medias involvering så er det absolutt en fordel. Media er en risikabel måte å drive lobbyvirksomhet på. Det tror jeg nok vi kan konkludere med, det er vår posisjon. Kan være nyttig i enkelte situasjoner, og noen ganger så er man nødt til å forholde seg til det og da må man ha en klar strategi på det. Men hvis vi kunne velge så ville vi gjort det direkte mot beslutningstagerne i stedet for via media.» (R8)

Men andre utbyggere bruker media mer positivt og tester for eksempel reaksjonene på større prosjekter gjennom forhåndspresentasjoner i media, slik at man eventuelt kan justere prosjektet basert på reaksjoner og innspill. Men utbyggerne er veldig opptatt av at de ikke skal miste kontrollen. *«I spesielle saker, sånn med det ... gikk vi ut ikke direkte til media, men vi la ut en film på Facebook, hvor vi forteller at nå skal vi bygge dette her.» (R1)*

6.4.4.4. Allians- og koalisjonsbygging

Utbyggerens nettverks- og alliansbygging strekker seg naturlig nok også inn mot de politiske beslutningstagerne. Her er imidlertid mine informanter litt uenige, som vi så i kapittel 5.7.4.4. For noen er det imidlertid viktig å få allierte i de politiske beslutningsorganene: *«...på en måte løfte det eller et eller annet politisk koalisjon eller få med oss samarbeidspartnere, som også taler vår sak.» (R2)*. En del av utbyggerne er veldig oppmerksomme på det politiske spillet og de allerede eksisterende politiske alliansene som finnes på politiske arenaer:

«Ja, for at politiske styre består av koalisjon av 2-3 partier. Da prøver vi å påvirke dem. Vi er bevisst at de jobber med hverandre og da tar vi hensyn til det i strategiene våre.» (R7)

Respondent åtte forteller imidlertid at de ikke pleier å bygge allianser mot politikere.

«For politikere er beslutningstagerer som skal forholde seg til prosjektet vårt. Du bygger ikke allianser den veien. Men kan ha gode allianser på utbyggerens side og med stakeholders der, og ikke minst med konsulenter og folk som kan ha innflytelse.» (R8)

Dette kan nok ha sammenheng med at utbyggerne forsøker å opptre ryddig, men også at de er redde for at det rent strategisk skal ramme dem dersom politikerne oppfatter utbyggeren som for nærgående. Det er tydelig at denne respondenter ikke er redd for å søke innflytelse, men direkte nettverksbygging og allianser med politikerne inngår ikke i hans strategier.

Effektivt påvirkningsarbeid forutsetter at en forstår beslutningsreglene i planprosessen og mestrer det uformelle maktpillet som foregår bak kulissene. I lobbyvirksomhet er det avgjørende å forstå politiske interesser. Men hva gjør en utbygger når planprosessen går over to, kanskje tre valgperioder og interesser i politikken forandrer seg? Det skaper enda større behov for fleksibilitet i innflytelsestaktikker.

En annen utbygger snakker om en annen måte å gjøre det på:

«Altså, jeg ville tenke at du går ikke til ordføreren først med mindre det er en spesiell relasjon, du går til rådmannen. Så, starte hos rådmannen og så vil rådmannen ha med seg ordføreren ganske tidlig hvis det er noe å jobbe videre med. Jeg hadde et løp nå i høst hvor vi hadde vært hos rådmannen, vi hadde vært hos sektorsjefene, som ble involvert. Og så tok vi et møte med ordfører. Og så foreslo vi at ordfører skulle ta et møte med gruppelederne sammen med oss, så vi presenterte sammen for ordfører og gruppeledere, altså partienes gruppeledere og relevante gruppeledere for denne typen spørsmål. Og da får du både opposisjon og posisjon med deg. Du snakker ikke bare med posisjonen, men du snakker også med opposisjonen.» (R8)

Respondent åtte forteller at de har valgt å gå bredt ut og snakke med alle partiene for å få en bred oppslutning. Denne fremgangsmåte har et preg av koalisjon når utbygger har klart å overbevise rådmannen *«at her kommer det en mulighet vi i kommunen kan ta del i.»*

Hvilken arena finnes det for å møte folkevalgte og hvordan presenteres argumentasjonen? Det er ofte mulig å møte i et politisk utvalg, for eksempel planutvalget og be om å presentere et prosjekt, det som i Oslo kalles en deputasjon.

«Vi har disse faste møtene med byråkrati og byrådsavdelingene, ... Vi kan be om møter med bystyregruppene til alle eller de største partigruppene, og vi kan stille med deputasjon i byutviklingskomiteen.» (R4)

Intervjuer: *«Og da møter dere kanskje litt mer respons på ...»*

«Nei, det er da vi ikke møter respons, i byutviklingskomiteen! Men det er et nyttig forum likevel, hvor du får kanskje et kvarter til å legge fram din sak. De har jo liksom mange innom, ikke sant.»

Respondent fire forteller altså at de har anledning til å møte både byråkratiet og politikerne, men understreker hvordan slike fremlegg for politikerne ikke innebærer noen form for dialog eller tilbakemeldinger. Det er imidlertid verdt å merke seg at eiendomsutvikleren tydeligvis forlater byutviklingskomiteen etter presentasjonen og ikke ser ut til å utnytte de mulighetene som finnes til å sitte på tilhørerbenken i de åpne politiske møtene når komiteen diskuterer deres sak. Det virker sannsynlig at det å følge slike diskusjoner vil kunne innebære en del læring, ikke minst når det gjelder hvordan politikerne har oppfattet den presentasjonen de har fått og hvordan saken vurderes av politikerne. At en slik mulighet ikke utnyttes når så store verdier står på spill kan tyde på at selv profesjonelle eiendomsutviklere tross alt ikke forstår det politisk-administrative systemet eller greier å utnytte det fullt ut.

En av de viktigste kilder til å utvikle makt i forhandlingen ligger i forståelsen av beslutningsreglene i planprosessen.

«Utbygger driver ofte lobbyvirksomhet og sonderer det politiske terrenget med særmøter med ulike partier eller politikere med innflytelse før planen oversendes til politisk behandling, for å avklare og sikre at planforslaget har tilstrekkelig politisk forankring, og at planen er gjennomførbar. Det kan være strategisk å luften prosjektplaner med politiske ledere og andre aktører før det innledes formell kontakt med kommunen» (Ness & Øyasæter, 2018)

7. Konklusjon

7.1. Planprosesser og forhandlinger

Eiendomsutviklere forhandler med kommunene og andre aktører (blant annet naboer, tilsynsmyndigheter og andre eiendomsutviklere) i kompliserte flerpartsforhandlinger som strekker seg over flere år. Hvis det som foregår kan kalles forhandlinger, da, for det er det ikke alle eiendomsutviklere som vil være enige i. Men uansett hva man vil velge å kalle denne prosessen så gjør eiendomsutviklerne sitt ytterste for å få sine utbyggingsforslag godkjent.

Min problemstilling lyder:

Hvilke forhandlingsstrategier velger eiendomsutviklere for å få sine utbyggingsforslag godkjent i flerpartsforhandlinger?

Denne problemstillingen har jeg konkretisert i tre forskningsspørsmål:

1. *Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlingene?*
2. *Hvilke individuelle strategier brukes av eiendomsutviklere i forhandlinger?*
3. *Hvilke virkemidler anvender eiendomsutviklere i forhandlingsprosessen for å påvirke andre aktører?*

7.2. Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlingene?

Kort fortalt så oppfatter eiendomsutviklere forhandlingssituasjonen ulikt. I mitt materiale faller de i tre grupper: En gruppe er bevisste og strategiske forhandlere. I motsatt ende finner vi en gruppe som avviser at det foregår reelle forhandlinger, som jeg har kalt samhandlingsorienterte. Noen utbyggere inntar også en mellomposisjon som best kan beskrives som ambivalent. Jeg har lagt til grunn at man i forhandlinger ønsker å få makt ved å få gjennomslag for sine prosjekter, utforminger eller andre standpunkter. Forståelsen av ulike typer makt og hvordan innflytelse utøves har vært et vesentlig element i analysen av hvordan eiendomsutviklerne ser på forhandlingene.

7.3. Hvilke individuelle strategier brukes av eiendomsutviklere i forhandlinger?

Eiendomsutvikler anvender alle tilgjengelige strategier i forhandlinger, men det tegner seg likevel et tydelig mønster: For det første er det klart at det brukes et helt spekter av individuelt motiverte forhandlingsstrategier, og det bruker som oftest en kombinasjon av flere strategier. Det er ikke så rart. Generelt så er det utfordrende å velge entydige og klare strategier i flerpartsforhandlinger. Disse strategiene må også ha en viss fleksibilitet for å tilpasse seg den dynamiske prosessen som flerpartsforhandlinger er. For øvrig ble en del mønstre synlige i min analyse:

Samhandlingsorienterte og ambivalente forhandlere velger i stor grad enighetsstrategi. Den mest utbredte strategien er likevel koalitionsstrategi, som absolutt alle mine informanter anvender. En kombinasjon av integrasjon- og koalitionsstrategier brukes kun av dem med en bevisst strategisk tilnærming til forhandlingene, og ingen kombinerer enighetsstrategi med integrasjonsstrategi, mens alle respondentene har valgt en av disse to strategiene.

Valg av forhandlingsstrategier bestemmes i hvert enkelt prosjekt, men organisasjonens overordnede strategier og verdier ser ut til å spille en avgjørende rolle, og forhandlerens personlige holdninger til forhandlingene ser ut til å spille en viktig rolle for valg av strategi.

7.4. Hvilke virkemidler anvender eiendomsutviklere i forhandlingsprosessen for å påvirke andre aktører?

En kan tenke seg at disse metodene kan brukes i utallige kombinasjoner. Hvordan en iverksetter disse taktikkene kommer an på mange faktorer, men forhandlingsstrategi styrer hvilke av disse som blir prioritert. Alle mine respondenter bruker som sagt en kombinasjon av flere strategier. Det kan tyde på at utbyggere vil beholde fleksibiliteten som en slik flerstrategitilnærming kan gi dem. De vil benytte seg av et bredt spekter av virkemidler som kan hjelpe dem å oppnå deres prosjektmål, samtidig som de vurderer effekten av dem underveis og tilpasser strategien og taktikken til skiftende forutsetninger.

Eiendomsutviklere er kunnskapsrike mennesker som legger stor vekt på effektiv kommunikasjon og gode relasjoner. Effektiv kommunikasjon må nødvendigvis være kunnskapsbasert, men eiendomsutviklerne trekker også frem nødvendigheten av en inspirerende appell. De vektlegger også relasjoner og hvor viktig det er å skape tillit, spesielt i langsiktige transformasjonsprosjekter.

Alle eiendomsutviklere forhandler med kommuneadministrasjonen, men ingen utviklere lar være å omgå administrasjonen og henvende seg direkte til politikerne. Det er tross alt politikerne som tar den endelige avgjørelsen om utviklingsprosjektets skjebne.

7.5. Hvilke forhandlingsstrategier velger eiendomsutviklere for å få sine utbyggingsforslag godkjent i flerpartsforhandlinger?

Det korte svaret er at eiendomsutviklerne velger mange forhandlingsstrategier, og gjør alt de kan for å få gjennomført sine prosjekter, men gjennom denne oppgaven har jeg prøvd å konkretisere nøyaktig hvilken variasjon som finnes i slike flerpartsforhandlinger.

7.6. Forslag til videre forskning

I kapittel tre redegjorde jeg for metodevalg og skisserte flere alternative forskningsdesign. Kort fortalt kunne man valgt å gå dypere, bredere eller mer mangfoldig til verks.

En mulighet for å følge opp de funnene jeg har gjort i denne intervjuene ville være å gjøre systematiske observasjoner av en rekke forhandlingsprosesser, enten som observasjoner av enkeltmøter eller som observasjoner over lang tid for å følge en eller flere forhandlingsprosesser fra begynnelse til slutt. Slike observasjoner vil gi mer presis kjennskap og dypere forståelse enn intervjuer, men det krever en betydelig større arbeidsinnsats.

Et annet alternativ er å gjøre en kvantitativ undersøkelse med spørreskjema rettet mot en stor gruppe eiendomsutviklere over hele landet for å undersøke utbredelsen av det vi vet om slike forhandlinger og gjennom statistiske undersøkelser (regresjonsanalyser) finne samvariasjon og analysere mulige sammenhenger.

Et tredje alternativ er å komplettere undersøkelsen fra eiendomsutviklernes perspektiv ved å slippe til stemmer fra andre aktører (byråkrater i planavdelingen i kommunen, politikere, sektormyndigheter og lokalsamfunnet) for å se flere sider ved samspillet mellom aktørene.

Alle disse fremgangsmåtene ville gitt andre perspektiver enn min undersøkelse, men de ville også krevd betydelig mer tid og ressurser enn jeg har hatt til rådighet.

7.7. Avslutning

Det har vært spennende å få et innblikk i en verden som i hovedsak foregår i lukkede rom og bak kulissene. I forhandlinger holder partene ofte kortene tett til brystet, men jeg er takknemlig for at mine informanter har valgt å dele så åpenhjertig med meg både hva de gjør og deres refleksjoner om hvorfor de gjør det. Resultatet har blitt et rikt empirisk materiale og en analyse som i hvert fall har bidratt med noen nye konklusjoner til en forskning som i Norge fortsatt er alt for lite utviklet.

Det bildet jeg har tegnet av disse forhandlingene er sett fra eiendomsutviklernes side. Sånn sett kan jeg kanskje beskyldes for å ha tegnet et ensidig bilde, men sett i forhold til den eksisterende litteraturen er det nok snarere en manglede bit av et puslespill jeg har bidratt med.

Litteraturliste:

- Asplan Viak, 2014. *Fra planlegging til ferdigstilling av boligprosjekt*, Stavanger: Kommunal- og moderniseringsdepartementet .
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B., 2014. *Fra nei til ja. Kreativ forhandlingsteknikk*. 3 utgave red. s.l.:Cappelen Damm Akademisk.
- Fjeldstad, Ø. D. & Lunnan, R., 2018. *Strategi*. 2 utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hames, D. S., 2012. *Negotiation. Closing deals, settling disputes and making team decisions*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE publications, Inc..
- Hernes, G., 1975. *Makt og avmakt. En begrepsanalyse*. Bergen, Oslo, Tromsø: Universitetsforlaget.
- J.K.Rognes, V., 2007. Egoister og kollektivister i forhandlinger. *Magma*, 5.
- Jacobsen, D. I., 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?Innføring isamfunnsvitenskapelig metode*. 3 utgave red. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2016. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, R. H. et al., 1999. *Forhandling i fysisk planlegging*. Trondheim: Tapir Akademisk.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2009. *Psykologi i organisasjoner og ledelse*. 4 utgave, 3 opplag 2011 red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3 utgave red. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mannix, E., 2006. www.hbr.org. [Internett]
Available at: <https://hbr.org/product/three-keys-to-navigating-multiparty-negotiations/an/N0602B-PDF-ENG> [Funnet 15 April 2019].
- Ness, S. & Øyasæter, A. S., 2018. *Eiendomsutvikling. Fra planlegging til ferdigstilling*. s.l.:Universitetsforlaget.
- Polzer, J., Mannix, E. & Neale, M., 1998. Interest alignment and coalitions in multiparty negotiation. *Academy of Management Journal*, februar, pp. 42-54.
- Repstad, P., 1998. *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 3 utgave red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rognes, J. K., 1991. Forhandlinger i planprosessen. 1, pp. 3-13.
- Rognes, J. K., 2016. *Forhandlinger*. 4 utgave red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J., 2002. *Innføring i strategi*. 3 utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryen, A., 2002. *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røsnes, A. E. & Kristoffersen, Ø. R., 2014. *Eiendomsutvikling i tidlig fase*. Oslo: Senter for eiendomsfag.
- Samset, K., 2014. *Prosjekt i tidlig fasen*. s.l.:Fagbokforlaget.
- Sandkjær Hanssen, G., Falleth, E. & Saglie, I.-L., 2010. Makt og medvirkning i urban reguleringsplanlegging. *Plan*, 1, p. 67.
- Sandkjær Hanssen, G., Helgesen, M. K. & Vabo, S. I., 2015. *Politikk og demokrati. En innføring i statskommunalkunnskap*. 3 utgave red. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Silverman, D., 2006. *Interpreting qualitative data*. 3 utgave red. London: Sage Publications.
- Sivilombudsmann, 2014. *sak 2014/576*. s.l.:s.n.

Tjora, A., 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3 utgave red. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Vogt, W. P., Gardner, D. C. & Haeffele, L. M., 2012. *When to use what research design*. New York, London: The Guilford Press.

Yukl, G., 2006. *Leadership in organizations*. 6 utgave red. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Østerud, Ø., Goldmann, K. & Pedersen, M. N., 1997. *Statsvitenskapelig leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg I

INDIVIDUELLE STRATEGIER (J. K.Rognes «Forhandlinger» side.88)

	Kjennetegn
Byråkrat	<ul style="list-style-type: none">• Fokuserer utelukkende på problemer• Sabotasje av beslutningsprosessen• Ekstremt aktiv• Velegnet ved enstemmighet som beslutningsregel
Enighet	<ul style="list-style-type: none">• Fokuserer på en løsning• Unngår diskusjon av alternativer og problemer• Velegnet ved sterk leder og stort samhold• Velegnet ved konsensusbeslutninger
Individualistisk	<ul style="list-style-type: none">• Start med mange og store krav• Skjul interessene dine• Argumenter sterkt for interessene dine• Sympati og gode relasjoner er viktig, så en beklager at en ikke kan gi etter• Bruk av ultimatum, trusler, løfter om nødvendig
Koalisjon	<ul style="list-style-type: none">• Bygg koalisjoner I + I + I• Søk ut medlemmer med posisjoner du kan akseptere eller interesser som er felles eller helt forskjellige og urelaterte fra dine egne• Bygg relasjoner til koalisjonsmedlemmer• Begrensning av størrelsen på koalisjonen• Velegnet ved flertallsbeslutninger
Integrasjon	<ul style="list-style-type: none">• Informasjon om interesser (egne og andres)• Kreativitet I utvikling av alternative pakkedøsninger• Ikke kompromiss-bytte saker• Viktig med prosesstyring• Velegnet ved konsensus og enstemmighet

Vedlegg 2

Problemstilling: **hvilke forhandlingsstrategier velger eiendomsutviklere for å få sine utbyggingsforslag godkjent i flerpartsforhandlinger?**

INTERVJUGUIDE (TEMATISK)

Fortelle i starten at jeg er mer interessert i deres erfaring av flerpartsforhandlinger (eller mest komplekse forhandlingene de var bort i) med flere aktører/parter involvert.

❖ **Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlingene?**

- Hva er et godt forhandlingsresultat?
 - Hva kjennetegner et godt *forhandlingsresultat*? (Interesser, forhandlet løsningskvalitet, bedre enn BATNA, forhandlingsprosess: effektiv kommunikasjon, gode relasjoner, motivasjon til å etterleve avtalen)
 - Hvordan skaper dere verdi for begge parter i forhandlingsprosessen?

(Jeg vil høre hvordan takler dere noen grunnleggende utfordringer i forhandlinger. La oss starte med å snakke om balansen mellom konkurranse og samarbeid.)

- balanse mellom konkurranse og samarbeid
 - Hvordan makter dere å kombinere *konkurranse og samarbeid* i en og samme prosess?
- Balansen mellom relasjon og sak. (De psykologiske og mellommenneskelige forholdene er viktige i forhandlinger.)
 - I hvilken grad er det viktig å beholde *gode relasjoner* med motparten gjennom forhandlingsprosessen?

Utforming av forhandlingsstrategi:

- gjennomgang av interesser, saker og alternativer (Ønskes korte svar på følgende spørsmål)
 - Hvordan planlegger dere forhandlingene?
 - Hvilke interesser kartlegger dere i sin interessentanalyse?
- analyse av løsningsmulighetene
 - har dere et *alternativ* klar før dere går til forhandlingene med kommunen, andre aktører? F.eks. en annen prosjekt, en annen versjon av samme prosjekt, ... (jeg forstår at noen ganger er alternativene mer usikre og at i disse tilfellene må man vurdere sannsynligheten for at disse alternativene blir en bedre løsning enn en forhandlet løsning)
 - Skjer det at dere *byttehandler* (hvor partene har *ulik prioritering*) (f.eks. en bevarer et område mot aksept av utbygging av et ønsket område eller at konfliktinteresser og separate interesser kan kobles på en kreativ måte i en beslutningsprosess)

Individuelle strategier i flerpartsforhandlinger (dele ut vedlegg om kjennetegn på strategier fra Rognes, fig.5.3 side.88)

- byråkrat strategi
- enighet
- individualistisk
- koalisjon

- integrasjon
 - Hvilken av disse strategiene ligger nærmest *din still/strategi* eller ingen av disse, beskriv.
 - Hvilken strategi er mest velegnet for å ivareta *deres interesser*?

❖ **Hvordan responderer eiendomsutviklere på andre aktørers forhandlingsstrategier?**

Respons på strategier fra andre aktører

(Jeg er ute etter din respons på motpartens strategi.)

- Hvilke *strategier* forventer du, at de *andre aktørene* bruker i forhandlingene?
- Hva er det vanligvis du *opplever*? Henvise tilbake til Rognes typologi.
- Hvilke taktiske grep bruker du for å motvirke disse strategier?

❖ **Hvilke strategiske virkemidler anvender eiendomsutviklere i forhandlingsprosessen for å påvirke andre aktører?**

(Disse sakene/reguleringsplaner skal jo til politisk behandling.)

- mer generelt om lobbyvirksomhet
 - Hva med å henvende seg direkte til *politikere*?
 - I den første kontakten hvem er de mest vanlige å kontakte:
 - planmyndighetene
 - politisk ledelse
 - andre politikere
 - eventuelle samarbeidspartnere?
 - Kartlegger dere politiske interesser og beslutningstakere også eller?
 - Hvor viktig er det å bygge nettverk med politikere?
 - Hvordan ser dere på alliansebygging som et virkemiddel for å påvirke politiske beslutningstakere?

Vedlegg 3

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Forhandlingsstrategier for en lønnsom eiendomsutviklingsprosess»

Bakgrunn og formål

Jeg tar master i eiendomsutvikling på NMBU i Ås og skriver masteroppgave om forhandlinger i eiendomsbransjen. Eiendomsutviklere forhandler bla. med kommunen om arealformål, utnyttelsesgrad, rekkefølgekrav og infrastrukturtilsøknader. Mer konkret vil jeg undersøke hvilken tilnærming eiendomsutviklere velger i sin forhandlingsplanlegging med kommunen.

Grunnlaget for intervjuet vil være følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

Problemstilling: hvilke forhandlingsstrategier velger eiendomsutviklere for å få sine utbyggingsforslag godkjent i flerpartsforhandlinger?

Forskningsspørsmål:

- ❖ **Hvordan ser eiendomsutviklere på formålet med forhandlingene?**
- ❖ **Hvordan responderer eiendomsutviklere på andre aktørers forhandlingsstrategier?**
- ❖ **Hvilke virkemidler anvender eiendomsutviklere i forhandlingsprosessen for å påvirke andre aktører?**

Det hadde vært veldig fint om du kunne bidratt til min masteroppgave ved å fortelle om hvordan forhandlinger med kommunen foregår og hvilke strategier du på vegne av din kunde eller deres organisasjon bruker i samhandlingen for å sikre tilstrekkelig handlingsrom for deres utviklingsprosjekt og for å få deres utbyggingsforslag godkjent. Jeg synes forhandlinger er spennende. Gode forhandlinger er avgjørende for suksess i et prosjekt. Forhandlingsfenomenet i eiendomsbransjen er lite undersøkt og fremstilt i teorien spesielt fra eiendomsutviklernes side og dermed håper jeg at ditt bidrag vil hjelpe meg å belyse dette fenomenet. Jeg gleder meg til å få innblikk i hvordan det foregår i virkeligheten. Har du noen spørsmål til meg om prosjektet, ta gjerne kontakt med meg!

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer deltakelse?

I dette prosjektet skal jeg utforske hvordan forhandlinger med kommunen foregår i eiendomsutviklingsfirmaer og vil derfor intervju ansatte med forhandlingserfaring fra flere forskjellige bedrifter. Jeg trenger i den forbindelse et intervju på ca. 1 time. For å bearbeide intervjuene i ettertid vil jeg bruke lydopptak vha. båndopptaker. Dette er for å sikre at alt blir riktig nedskrevet og for korrekt gjengivelse og analyse senere.

Jeg vil gjennomføre intervjuprosessen ilt mars, derfor vil jeg be deg å svare meg så fort som mulig om en dato og tid som passer deg for å møte meg for intervju.

Hva skjer med informasjon om deg?

Alle personsensitive opplysninger som blir samlet inn i forskningsprosjektet er konfidensielle. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er bare undertegnede og min veileder Per Kåre Sky som vil ha tilgang til opplysningene. Personopplysninger, samt firmaopplysninger vil

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Forhandlingsspill mellom eiendomsutviklere og planmyndighetene i tidlig fase

Referansenummer

183460

Registrert

14.01.2019 av Zhjanna Willumsen - zhjanna.willumsen@nmbu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet / Fakultet for landskap og samfunn / Institutt for eiendom og juss

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Per Kåre Sky, per.sky@nmbu.no, tlf: +4767231242

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Zhjanna Willumsen, zhjannaw@icloud.com, tlf: +4793268417

Prosjektperiode

14.12.2018 - 30.06.2019

Status

17.01.2019 - Vurdert

Vurdering (2)

17.01.2019 - Vurdert

NSD viser til endring registrert 16.01.2019. Etter korrespondanse med studenten forstår vi det slik at dette ikke er en reell endring, men en mindre oppdatering av informasjonsskrivet. NSD har derfor ikke realitetsbehandlet endringen. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er

avsluttet. Lykke til videre med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

15.01.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 15.01.2019. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2019. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432
Norway