



UNIVERSITETET I AGDER

Forhandlinger – mellom offentlige og private aktører

Samarbeidsavtale om et utbyggingsprosjekt i Kristiansand
kommune

SVEN FREDRIK STRAY

VEILEDER

Helge Hernes

Universitetet i Agder, 2016

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelse



Forord

Jeg har nå avsluttet en masteroppgave som har gitt meg interessante samtaler og kontakt med ledende ”nøkkelpersoner” innenfor kommuneadministrasjonen og det private næringsliv, i en ”real case” med avgjørende betydning for utbygging av en viktig bydel i Kristiansand. Det har vært krevende og lærerikt å utvikle forskningsprosjektet, fra å ha funnet et egnet case, til å innhente, bearbeide og analysere all informasjon. Det har vært interessant å anvende kunnskapen jeg har tilegnet meg i faget ”Forhandlinger” - et av de mest interessante fagene jeg har hatt i løpet av min studietid. Jeg vil takke alle informantene som har stilt det skriftlige materiale til disposisjon, og som har stilt opp og gitt av sin kunnskap og verdifulle tid.

Jeg må også rette en stor takk til min veileder Helge Hernes som har kommet med verdifulle og nyttige innspill, og vært til stor hjelp i prosessen. Din kunnskap og ditt store overblikk (og din interesse for fotball), har gjort veiledningen til noen ”høydepunkt” i prosessen med oppgaven.

Jeg vil også få takke alle som har bidratt i slutfasen med korrektur lesing og gode innspill. Jeg vil også rette en spesiell takk til min far som underveis har vært en god sparringspartner og gitt mye av sin tid.

Til slutt vil jeg takke min kjære ektefelle Tonje, som har holdt ”fortet” hjemme med våre to skjønn barn, Olivia og Jonas. Du har gjort det mulig for meg å kombinere fotballkarriere og studier.

Kristiansand, 25. November 2016

Sven Fredrik Stray

Sammendrag

Målet med masteroppgaven har vært å belyse og analysere forhandlingene mellom Kristiansand kommune og private aktører hvor de forhandlet frem en samarbeidsavtale om å utvikle et større tomteområdet på Kroodden/Møvik.

Problemstillingene mine er: Hvilke interesser ivaretok partene i forhandlingene om en samarbeidsavtale om utvikling av området Kroodden/Møvik? Hvilket forløp og hvilke utfall fikk forhandlingene om en samarbeidsavtale om utvikling av området Kroodden/Møvik, og i hvilken grad forklarer tillit dette forløpet og utfallet?

Jeg har med oppgaven ønsket å bidra til utvidet kunnskap om interesser og tillits rolle i forhandlinger mellom kommunale og private aktører

Jeg har i oppgaven valgt å hente informasjon fra de sentrale aktørene på kommunal og privat side som var direkte involvert i forhandlingene.

I min casestudie har jeg samlet inn empiri ved å bruke kvalitativ metode. Innsamling av informasjon har i hovedsak skjedd gjennom intervju og dokumentanalyse.

Jeg har analysert forhandlingene ut i fra forhandlingsteori, med hovedvekt på teori fra forhandlingstypene *fordelingsforhandlinger* og *integrasjonsforhandlinger*. Teori om tillit, og tillits rolle innen i forhandlinger, har også vært en del av det teoretiske rammeverket.

Jeg konkluderer med at det var tillit tilstede i forhandlingsprosessen, men det var et begrenset integrasjonspotensiale grunnet én dominerende konfliktdimensjon; ”eierandel”.

Forhandlingene var derimot preget av fordelingsforhandlinger, men fordelingsforhandlingene degenererte ikke til skitne triks, uriktig informasjon eller andre konfliktfylte fordelingsstrategier som parter benytter når de forsøker å ødelegge for hverandre. Jeg fant også at forhandlingsforløpet var preget av at partene skulle ha en langvarig relasjon.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	3
1.1 Forhandlingsteori	3
1.2 Case	6
2.0 Problemstilling	9
2.1 Problemstilling I	9
2.2 Problemstilling II	9
2.3 Hvorfor teoretisk interessant?	10
2.4 Hvorfor praktisk interessant?	11
3.0 Teori	12
3.1 Fordelingsforhandlinger	12
3.1.1 Fordeling.....	12
3.1.2 Starttilbud, aspirasjonsnivå, reservasjonspunkt og forhandlingsone.....	13
3.1.3 Fordelingsstrategier.....	14
3.2 Integrasjonsforhandlinger	17
3.2.1 Integrasjon.....	17
3.2.2 Fire steg i en integrasjonsforhandling.....	18
3.2.3 Faktorer som legger til rette for vellykkede integrasjonsforhandlinger.....	20
3.2.4 Det historiske forholdet mellom partene.....	20
3.3 Paretooptimalitet	21
3.4 Interesser	22
3.4.1 Posisjon eller interesse?.....	22
3.4.2 Egne og motpartens interesser.....	22
3.4.3 Felles interesser, separat interesser og konflikt interesser.....	23
3.4.4 Interesseanalyse.....	26
3.4.5 Relasjon - Relationship interests.....	27
3.5 Stadier i forhandlinger	27
3.6 BATNA	29
3.7 Tillit	30
3.7.1 Calcus-based trust og identification-based trust.....	30
3.7.2 Nivå av tillit.....	31
3.7.3 Åpningstrekk.....	32
3.7.4 Tre typer troverdighet.....	32
3.7.5 Tillits påvirkning på forhandlingsatferd.....	33
3.8 Case	35
3.8.1 Partene.....	36
3.8.2 Bakgrunn.....	36
3.8.3 Partenes bidrag.....	37
3.8.4 Forløpet.....	38
3.8.5 I dag.....	38
4.0 METODE	39
4.1 Innledning	39
4.2 Gangen i en undersøkelsesprosess	39
4.3 Valg av problemstilling	40
4.4 Valg av undersøkelsesdesign	42
4.5 Valg av metode – kvalitativ eller kvantitativ	43
4.6 Kvalitativ metode – innsamling av data	44
4.6.1 Det individuelle, åpne intervjuet.....	44
4.6.2 Dokumentundersøkelse.....	49

4.7 Velge ut enheter	50
4.7.1 Utvalg, åpent intervju.....	50
4.7.2 Utvalg, dokumentundersøkelser.....	51
4.8 Analyse av datamaterialet	52
4.9 Hvor gode er de konklusjonene vi har trukket	54
4.9.1 Intern gyldighet.....	54
4.9.2 Ekstern gyldighet.....	56
4.9.3 Pålitelighet.....	56
4.10 Tolkning av resultater	57
5.0 Resultater	59
5.1 Interesser	59
5.2 Fellesinteresser	61
5.2.1 Samarbeid.....	61
5.2.2 Fortgang i prosessen.....	63
5.2.3 Størst mulig utbyggingsområdet.....	64
5.3 Separatinteresser	65
5.3.1 Kommunens separatinteresser.....	65
5.3.1.1 Boligpriser og boligtilbud.....	65
5.3.1.2 Kontroll på utbygging.....	66
5.3.1.3 Allmennytte.....	67
5.3.1.4 Hindre spekulasjon.....	68
5.3.1.5 Tilfredsstille politikerne.....	69
5.3.2 Investorenes separatinteresser.....	70
5.3.2.1 Ekstern finansiering av kostnader.....	70
5.4 Konfliktinteresser	71
5.4.1 Eierandel.....	71
5.4.2 ”Siste ord”.....	73
5.5 Oppsummering, <i>interesser</i>	74
5.6 Forhandlingens forløp- og utfall og tillit som forklarende faktor	76
5.6.1 Forstadiet.....	78
5.6.2 Forhandlingsprosessen.....	81
5.6.3 Etterstadiet.....	92
5.7 Oppsummering, <i>forhandlingens forløp- utfall og tillit</i>	94
5.7.1 Innledende fase.....	94
5.7.2 Forhandlingsprosessen.....	95
5.7.3 Etterstadiet.....	98
6.0 Diskusjon	100
6.1 Innledning	100
6.2 Empiriske funn	100
6.2.1 Interesser.....	100
6.2.2 Forhandlingsforløp, utfall og tillit.....	101
6.3 Sterke og svake sider	102
6.4 Implikasjoner	102
6.5 Videre forskning	103
7.0 Litteraturliste	104

1.0 Innledning

Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning, forhandler de. (Rognes, 2015: 13).

Forhandling er en form for beslutningsprosess der to eller flere parter snakker med hverandre i et forsøk på å løse sine motstridende interesse. (Pruit, 1981, p. Xi, sitert i Lewicki, Baryy & Saunders, 2010).

1.1 Forhandlingsteori

I forhandlingsteorien blir vi presentert for *to hovedtyper av forhandlingsstiler*.

På den ene siden har vi *fordelingsforhandlinger* som kjennetegnes ved at det er én sak som dominerer forhandlingen, og det er en gitt mengde goder eller ulemper som skal fordeles. Partene inntar motsetningsfylte posisjoner på konfliktdimensjonen, og gjennom argumentering og innrømmelser utforsker man muligheten for et kompromiss. Det er et nullsumspill, som innebærer at gevinst for den ene parten medfører tilsvarende tap for den andre parten. Betydningen av samarbeid og relasjon til den andre parten er begrenset, oppmerksomheten er rettet mot sak og konkurranse. (Rognes, 2015: 42).

Den andre hovedtypen forhandlinger er *integrasjonsforhandlinger*.

Denne forhandlingsformen bærer preg av samarbeid og åpenhet, og det fokuseres på interesser og ikke posisjon (Fisher, Ury & Patton, 2014).

En posisjon er hva en forhandler sier han vil ha i forhandlingene. Interessen er hvorfor han vil ha det. (Lewicki et. al. 2010: 124).

Integrasjonsforhandlinger forutsetter at det er mer enn én forhandlingsdimensjon og at partene søker å oppnå en løsning som er best for alle (Rognes, 2015:62). Gjennom utforsking av underliggende interesser forsøker partene å integrere flere dimensjoner for å øke verdien i forhandlingen. På den måten kan man gjennom bytting av saker og ved å utvikle kreative

pakkeløsninger komme frem til avtaler som gir gjensidig gevinst for alle parter.

Integrasjonsforhandlinger omtales gjerne som ”vinn-vinn” forhandlinger.

For at det skal mulig å gjennomføre integrasjonsforhandlinger må forhandlingen ha integrasjonspotensiale. Ofte er forhandlinger knyttet til konfliktinteresser, og for at konfliktinteresser skal medføre integrasjonspotensiale er det nødvendig at partene vurderer dem ulikt. Hvis alle konfliktinteressene er 100 % korrelerte, er det ikke integrasjonspotensiale.

I denne forhandlingsformen vektlegges sak og ikke person, og det fokuseres på likheter fremfor ulikheter. Felles interesser, åpenhet, samarbeid, og tillit er suksessfaktorer. (Lewicki et. al. 2010: 72 - 94).

Stadier i forhandlinger

Rognes (2015: 33) presenterer tre ulike stadier vi må gjennom i forhandlinger, *Forstadiet*, *Forhandlingsprosessen* og *Etterstadiet*. I følge Rognes forbindes forhandlinger ofte med den direkte kommunikasjonen mellom partene. Denne fasen kaller Rognes Forhandlingsprosessen. Videre sier Rognes at det som er vel så viktig er det som skjer før og etter forhandlingsprosessen.

Interesser

I følge Lewicki et. al. (2010: 79) er *interesser de underliggende bekymringene, behovene, ønsker, eller frykten som motiverer en forhandler til å innta en spesiell posisjon.*

Interesser er en viktig ingrediens i forhandlinger og jo mer man vet om motpartens interesser desto bedre er mulighetene for at man klarer å oppnå en god avtale. Evnen til å avdekke underliggende interesser er en viktig egenskap som kjennetegner gode forhandlere. I følge Fisher et. al. (2014) er det viktig å se forbi de posisjoner som motparten inntar i forhandlinger og heller identifisere og fokusere på underliggende interesser.

Som nevnt ovenfor er forhandlinger når parter med motstridende interesser forsøker å komme til enighet. Lewicki et. al (2010) sier at forhandlinger kjennetegnes av at partene har *en elles interesse* og en *gjensidig avhengighet* av hverandre. Altså forhandler vi ikke bare fordi vi er uenige eller har en konflikt. I følge Rognes (2015:65) er utgangspunktet at vi går i forhandlinger ofte felles interesser og avhengighet til motparten.

BATNA

BATNA står for Best Alternative to a Negotiated Agreement. I forhandlinger er det viktig å tenke over sine alternativer, og informasjon er et nøkkelord. *”Grunnen til at du forhandler, er at du ønsker å oppnå resultater som er bedre enn dem du kan oppnå uten å forhandle”* (Fisher et. al. 2014: 131). Når man befinner deg i en forhandlingssituasjon og motparten lanserer et løsningsforslag, bør man bruke sitt BATNA som et sammenlikningsgrunnlag før man responderer på forslaget. En vil da kunne avklare om tilbudet fra motparten er ugunstig for deg og om man er best tjent med å avslå det, i så fall har man avslått løsningsforslaget fordi man har et bedre alternativ enn løsningsforslaget fra motparten. På den andre siden vil man også avklare om tilbudet fra motparten er såpass bra at det bør være i partens interesse å godta det. (Fisher et. al. 2014: 131-132)

Tillit

Rousseau, Sitkin, burt & Camerer (1998: 395; sitert i Kong et. al. 2014) definerer tillit som *”Intensjonen om å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger til intensjoner og atferd fra andre”*.

McAllister (1995:25; sitert i Lewicki et. al. 2010) definerer ordet tillit som *”det enkelte menneskes tro på og vilje til å handle på ord, handlinger og beslutninger til en annen”*

Tillit blir i lærebøkene og akademiske artikler ansett som en viktig faktor i integrasjonsforhandlinger. Kong et. al. (2014: 1236) skriver; *det er mye å tjene på en bedre forståelse av rollen tillit spiller i forhandlinger*. Kong et. al. (2014) presenterer en metaanalyse hvor de konkluderer med at tillit er en relevant faktor i forhold til positivt utfall i forhandlinger mellom personer.

Kong et. al. (2014) tar opp en relevant problemstillingen vi står ovenfor i en forhandlingssituasjon, der man på den ene siden vil være samarbeidsvillig og åpen i kommunikasjonen, og på den måten skape en avtale som gir gjensidig gevinst for begge parter. Men på den andre siden er vi da sårbare, og risikerer å bli utnyttet av motparten som kan bruke informasjonen kun til egen gunst. Her blir tillit og troverdighet relevant for valg av forhandlingsstrategi. I følge Kong et. al. (2014) har tillit positiv signifikant effekt på integrativ atferd, og negativ signifikant effekt på fordelingsatferd.

Lewicki and Wiethoff (2000) fremmer to typer tillit; *calculus-based trust* og *identification-based trust*.

Calculus-based trust er når vi er opptatt av å sikre konsistent atferd. Den går ut på at individer vil være troverdige fordi; (1) de blir belønnet for å holde sitt ord og bevare sitt forhold til andre, eller, (2) de frykter konsekvensene av å ikke gjøre som de sier. Dette er en form for kalkulert tillit hvor man beregner verdien av å skape tillit opp mot det å opprettholde forholdet som det er.

Identification-based trust er basert på at man identifiserer den andre parts ønsker og intensjoner. Her eksisterer tillit fordi partene forstår og verdsetter hverandres ønsker, denne gjensidige forståelsen blir utviklet til man når det punktet hvor hver av partene kan effektivt handle på vegne av den andre

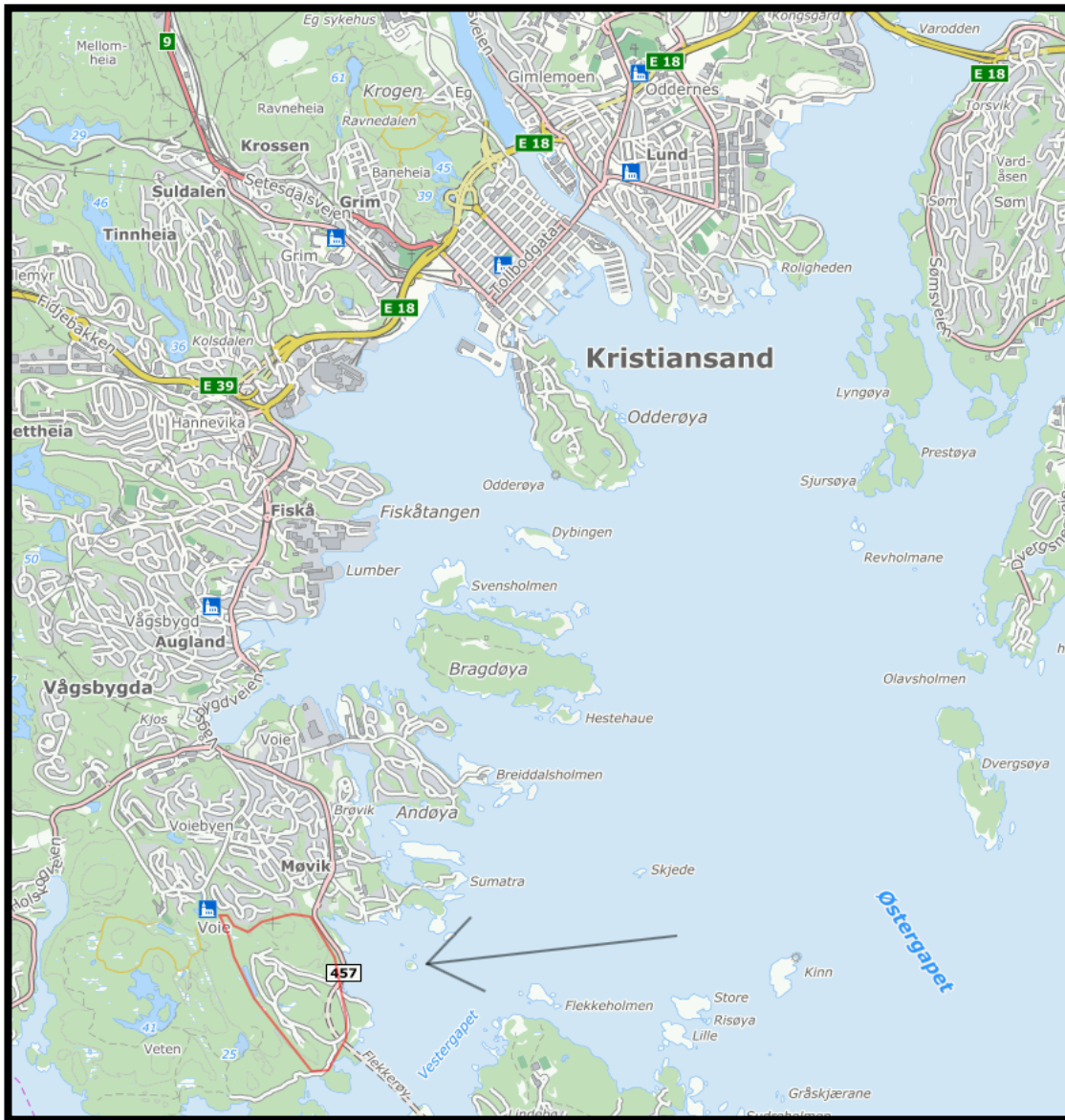
1.2 Case

I denne masteroppgaven bruker jeg forhandlingsteori og teori om tillits rolle i forhandlinger til å analysere et spesielt case. Jeg benytter et teoretisk rammeverk som grovt sett dreier seg om to ulike forhandlingstyper, *integrasjonsforhandlinger* og *fordelingsforhandlinger*. Disse forhandlingstypene preges av forskjellig *adferd*, *forhandlingsstrategier* og *taktikker*. Hvilken type som anvendes for å oppnå best mulig resultat avhenger i stor grad av forhandlingsproblemet. Hvis det er bare én interesse så fordelingsforhandler man, men hvis det er flere så kan man integrasjonsforhandle, men da kreves det *kompetanse* og *motivasjon*.

Kristiansand kommune, v/Kristiansand Eiendom, forhandlet våren/sommeren 2007 frem en samarbeidsavtale med private investorer om å utvikle et større tomteområde på Kroodden/Møvik. Området er på ca. 1000 daa og befinner seg ca. 10 kilometer vest for Kristiansand idyllisk plassert med sjøutsikt og gode solforhold. Formålet var å legge til rette for utvikling til boligformål, museumsformål, grønnstruktur, offentlig og evt. privat tjenesteyting. Det planlegges 800 - 900 nye boenheter innenfor planområdet.

Avtalen innebærer at partene samarbeider om utviklingen av området. Det ble etablert en arbeidsgruppe som skulle utarbeide områdereguleringsplan for området, og investorene fikk prosjektlederansvaret. Ved å inngå dette samarbeidet med investorene ville kommunen komme på banen som grunneier og utvikler i et større utbyggingsområde. Dette var et ideelt

prosjekt for Kristiansand kommune som nettopp hadde endret boligpolitikken, hvor kommunens nye målsetting var økt boligtilbud, flere aktører i markedet og lavere boligpriser. Kommunen ønsket også selv å bli en aktiv aktør på utbyggersiden.



Figur 1.1 Kartet viser utbyggingsområdet Kroodden/Møvik som ligger ca. 10 km. vest for Kristiansand sentrum. (Hentet fra: Norkart (2016.10.04.)

Forhandlingene mellom kommunen og investorene startet våren 2007 og endte med en underskrevet avtale datert 19.09.2007. Verdiene er i 100 millioners klassen, og denne type samarbeid mellom private aktører og kommune hadde ikke vært gjennomført i Kristiansand

kommune tidligere. Utfallet av forhandlingen ble en eierfordeling på 60/40, Kristiansand kommune eier 60% og investorene eier 40%. Videre inneholder avtalen punkter som regulerer samarbeidet mellom partene og legger føringer for fremtidige scenarier.

Jeg vil i min studie benytte forhandlingsteori til å sette søkelys på interessers rolle i denne forhandlingen, samt se på forhandlingsforløpet, utfallet – og i hvilken grad *tillit* har vært en forklarende faktor for forløp og utfall i caset jeg har valgt. Utviklingen *etter* at forhandlingene var slutført ligger utenfor denne oppgaven.

2.0 Problemstilling

2.1 Problemstilling I

Råmaterialet i forhandlinger er interesser (Rognes, 2015: 64).

I følge Lewicki et. al. (2010: 79) er interesser de underliggende bekymringene, behovene, ønsker, eller frykten som motiverer en forhandler til å innta en spesiell posisjon.

På grunnlag av interessers sentrale rolle i forhandlingsteorien vil jeg undersøke hvilke interesser partene ivaretok i forhandlingene om utviklingen av området Kroodden/Møvik.

Problemstilling I:

Hvilke interesser ivaretok partene i forhandlingene om en samarbeidsavtale om utvikling av området Kroodden/Møvik?

2.2 Problemstilling II

Forhandlingsteorien presenterer to hovedtyper av forhandlings situasjoner; *fordelingsforhandlinger* og *integrasjonsforhandlinger*. Hvilket forhandlingsforløp og utfall man oppnår i en forhandling avhenger av bl.a. partenes *forhandlingskunnskap*, *motivasjon* og hvilke *muligheter* forhandlingsproblemet gir (Rognes, 2015: 62). Derfor vil jeg se nærmere på forhandlingsforløp og utfall i forhandlingene mellom investorene og kommunen.

Fordelingsforhandlinger er preget av at én sak dominerer og selve forhandlingsprosessen utarter seg i mange tilfeller som en "tautrekking" mellom partene for å oppnå best mulig resultat for seg selv. Forhandlingsprosessen er preget av ulike fordelingsstrategier som; argumentering, steile posisjoner, motvillige innrømmelser, og skitne triks. Forhandlingene er konkurranseorienterte og et godt resultat for den ene parten går direkte på bekostning av motparten.

I integrasjonsforhandlinger er vi åpne og deler informasjon med motparten og utforsker mulighetene for felles gevinst. Videre preges forhandlingsstilen av samarbeid og sterkt fokus på interesser. I forberedelsesfasen jobber man med å identifisere partenes ulike interesser, for så å bruke interessene til å oppnå vinn-vinn løsninger hvor begge parter får gjennomslag for

noen av sine interesser. Det legges vekt på mellommenneskelige relasjoner og et godt forhold til motparten.

I følge Kong et. al. (2014) øker tillit integrativ atferd og reduserer fordelingsatferd i forhandlinger. Jeg vil i denne casestudien også se på i hvilken grad tillit forklarer forløp og utfall av forhandlingene.

Problemstilling II:

Hvilket forløp, og hvilke utfall, fikk forhandlingene om en samarbeidsavtale om utvikling av område Kroodden/Møvik, og i hvilken grad forklarer tillit dette forløpet og utfallet?

2.3 Hvorfor teoretisk interessant?

Jeg ønsker å bidra til utvidet kunnskap om *interessers* rolle i forhandlinger mellom kommunale og private aktører, og i hvilken grad *interesser* påvirker forhandlingsatferd hos disse. Det er skrevet lite i forhandlingsteorien om forhandlinger mellom offentlige og private aktører.

Med denne undersøkelsen ønsker jeg også å bidra til økt forståelse av forhandlinger mellom kommunale og private aktører. Ved å bruke teori fra tidligere forskning håper jeg å belyse temaet offentlig privat samarbeid (OPS) innen eiendomsutvikling på en måte som gjør at min studie kan være til hjelp for fremtidige forhandlere, både på privat og offentlig side. Jeg forventer ikke at studien min skal komme med revolusjonerende funn. Men kan jeg bidra til at kunnskapen og forståelsen rundt denne typen forhandlinger øker, vil jeg ha oppnådd det jeg ønsket.

I forhandlingsteorien fokuseres det mest på forhandlinger mellom private aktører. Jeg håper mine problemstillinger er interessante i den forstand at jeg legger til rette for og inspirerer til videre forskning på feltet *forhandlinger innen eiendomsutvikling, mellom offentlige og private aktører*.

2.4 Hvorfor praktisk interessant?

I demokratier fremmer vi åpenhet og transparens. Ved å få innsyn i hvordan kommunen forvalter fellesskapets penger og ressurser, gjennom forhandlinger med private aktører, vil vi kunne belyse hvordan slike prosesser foregår og vi kan kontrollere at det går riktig for seg. Kommunen vil i denne saken bruke en betydelig sum av fellesskapets penger, og innsyn i hvordan disse pengene blir forvaltet er viktig. Jeg håper også å kunne bidra til større kunnskap om forløpet i en forhandlingsprosess hvor målet er et offentlig privat samarbeid (OPS).

For kommunen vil denne oppgaven kunne benyttes til læring og bevisstgjøring inn mot nye tilsvarende forhandlinger med private aktører. Det er nyttig for kommunen å vite hvordan private aktører ser på kommunen som motpart i denne type forhandlinger. OPS (Offentlig Privat Samarbeid) er en ordning som brukes mer og mer for å finansiere offentlige oppgaver som bygging veier og bygninger osv. Mitt case er en form for OPS hvor kommunen og private investorer fremforhandler en samarbeidsavtale som regulerer hvordan de sammen skal planlegge og utvikle et større boligområde. Denne oppgaven bør også være praktisk interessant for kommunen siden den gir innblikk i en forhandlingsprosess som endte med suksess, utfallet av forhandlingen blir omtalt som bra av begge parter og avtalen står seg fortsatt den dag i dag, nesten ti år etter inngåelsen.

Oppgaven bør være interessant for private aktører fordi den kan bidra til økt kunnskap om kommunen som motpart i forhandlinger. Forhåpentligvis gir den økt innsikt i hvordan kommunen jobber og tenker i forhandlingsprosesser hvor store verdier er på spill. Kommunen har ofte langt flere særinteresser og ofte helt andre behov enn private investorer som må tilfredstilles ved inngåelse av slike avtaler som jeg har sett på. Dette håper jeg å belyse i oppgaven. På sikt vil denne informasjonen kunne føre til at investorer som i fremtiden søker samarbeid med kommunen vil være bedre opplyst og bedre rustet til å oppnå gode avtaler.

Forhandlingsteorien jeg bruker i oppgaven, kan lære kommunen og investorene hvor viktig det er med forberedelser og fokus på *interesser* i en forhandling. Dette blandet med forhandlingskompetanse vil gjøre partene i stand til å identifisere integrasjonspotensialet hvis det eksisterer i en forhandling. De vil da unngå unødvendig bruk av fordelingsstrategier og tautrekking frem og tilbake, når problemet egentlig lar seg løse ved integrasjonsforhandling, som er til det beste for begge parter.

3.0 Teori

Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning, forhandler de. (Rognes, 2015: 13).

Forhandlinger oppstår for en av to grunner: (1) for å skape noe nytt som ingen av partene kunne gjort på egenhånd, eller (2) for å løse et problem eller uenighet mellom parter. (Lewicki et. al., 2004: 3).

Folk forhandler hele tiden. Ektepar forhandler om hverdagslige ting, advokater forhandler i skillsmisseoppgjør og nasjoner forhandler frem viktige avtaler på tvers av landegrenser. Forhandlinger er ikke forbeholdt bare noen, alle gjør det.

Spesielt er forhandlinger sentralt i organisasjonsteori og i det daglige i arbeidslivet. Forhandlinger om budsjetter, arbeidsoppgaver og lønn osv. foregår stort sett på alle arbeidsplasser. Som leder er det viktig med forhandlingskompetanse hvis man skal være i stand til å bli enig med medarbeiderne på en inkluderende måte, og ikke bare gjennom bruk av autoritet og sin hierarkiske posisjon. Som et alternativ til hierarkiet kan forhandlinger være et effektivt beslutningsverktøy for ledere, på alle nivå, i arbeidslivet. Også mellom kollegaer – på det horisontale plan – er forhandlinger viktig. På det horisontale plan er det ikke en leder som kan diktere løsningen, her må det forhandles mellom likeverdige parter.

Jeg vil i teori kapittelet presentere de to viktigste forhandlingstypene; *fordelingsforhandling* og *integrasjonsforhandling*. Deretter vil jeg si noe om *interesser*, *stadier i forhandlinger*, *BATNA* og *tillit*. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for det caset jeg har valgt å undersøke.

3.1 Fordelingsforhandlinger

3.1.1 Fordeling

Fordelingsforhandlinger er egentlig en konkurranse om hvem som skal få mest av en begrenset resurs, som ofte er penger. (Lewicki et. al., 2010: 33).

I en fordelingsforhandling er det en gitt mengde av noe som skal fordeles mellom partene, og det er ofte bare én konfliktdimensjon tilstede. De vanligste eksemplene går på pris, for eksempel prisen for et hus i en eiendomshandel. (Rognes, 2015: 16).

Vi kaller denne typen forhandlinger et nullsumspill, dvs. at hvis den ene parten vinner noe så vil det medføre tap for den andre parten. For å oppnå et best mulig utfall bruker partene gjerne fordelingsstrategier (jf. 3.1.3) når de gjennomfører slike forhandlinger. For mange er disse fordelingsstrategiene, hvor man inntar motsetningsfylte posisjoner, kommer med argumenter og innrømmelser, det forhandlinger egentlig dreier seg om. Andre ser på det som en enkel og gammeldags måte å forhandle på hvor man alt for ofte ender opp med unødvendig dårlige kompromissløsninger. (Lewicki et. al., 2010: 33).

3.1.2 Starttilbud, aspirasjonsnivå, reservasjonspunkt og forhandlingsone

I en fordelingsforhandling bør begge parter starte prosessen med å etablere et starttilbud, aspirasjonsnivå og reservasjonspunkt. (Lewicki et. al. 2010: 34).

Starttilbud er åpningstrekket som hver av partene gjør. For eksempel ved en eiendomshandel vil et starttilbud for selger være prisantydning og for kjøper vil det være det første budet han kommer med. Hvilket nivå partene legger starttilbudet på kan ha en stor innvirkning på den videre prosessen. Kommer en av partene med et urealistisk starttilbud som blir oppfattet useriøst og provoserende for motparten risikerer man brudd i forhandlingene. Rognes (2015:46) hevder det er en fordel å komme med det første starttilbudet i en forhandling.

Generelt sett vil et realistisk starttilbud påvirke motpartens oppfatning av hvor en endelig løsning vil ligge. I psykologien kalles dette forankrings- og tilpasningseffekter. (Rognes. 2015: 46)

Aspirasjonsnivå er det nivået hvor forhandlerne ønsker og har som ambisjon å ende på i forhandlingen – hans optimale mål (Lewicki et. al. 2010: 34).

Det er viktig å ha et optimistisk aspirasjonsnivå, men like viktig er det å ha et realistisk reservasjonspunkt i bakhånd. En feil uerfarne forhandlere gjør er å kun fokusere på aspirasjonsnivået sitt i forhandlingene. Man risikerer da å ende opp med brudd i forhandlingene fordi man kun fokuserte på aspirasjonsnivået og ikke hadde et naturlig brudnivå som lå under dette nivået. I verste fall ender man opp med å avslå avtaler som er bedre enn alternativene man har. (Rognes, 2015: 43-44).

Reservasjonspunktet er det lengste partene er villig til å strekke seg før de bryter forhandlingene (Lewicki et. al. 2010: 35).

For eksempel vil en selger operere med et reservasjonspunkt som er minstepris han er villig til å selge for, og kjøper vil ha en maksimal pris som han er villig til å betale som reservasjonspunkt. Reservasjonspunktet er ofte basert på alternativene til fremforhandlet avtale eller økonomien til parten. Reservasjonspunktet bør holdes hemmelig og ikke deles med motparten. (Lewicki et. al. 2010: 40).

Hvis selgers reservasjonspunkt er en sum som ligger under kjøpers reservasjonspunkt har vi det vi kaller en *positiv forhandlingssone*. En slik sone blir også bare kalt *forhandlingssonen*. For å illustrere; hvis selger ikke vil gå lavere i pris enn 500 og kjøper ikke vil gå høyere enn 700 da er forhandlingssonen de 200 (mellom 500 – 700). Dersom partene ikke kommer til enighet om en avtale når det eksisterer en positiv forhandlingssone er det unødvendig brudd. Dersom det er en negativ forhandlingssone, altså det maksimale som kjøper vil betale, er mindre enn det minste selger vil kreve, skal det bli brudd i forhandlingene. (Rognes, 2015: 45). Dersom kjøper bare vil strekke seg til 450 i eksempelet ovenfor vil det bli brudd i forhandlingene (fordi selger har et reservasjonspunkt på 500).

3.1.3 Fordelingsstrategier

Den dynamiske forhandlingsprosessen som finner sted når partene forhandler i forhandlingssonen består av flere strategier og teknikker som jeg nå vil si litt mer om.

Sentralt i planleggingen av strategi ved en fordelingsforhandling er å lokalisere motpartens reservasjonspunkt og hvordan dette punktet står i forhold til ditt eget reservasjonspunkt. (Lewicki et. al. 2010: 35).

Jo mer du kan lære om motpartens starttilbud, aspirasjonsnivå, reservasjonspunkt, motiver, følelse av selvtillit osv., jo mer sannsynlig er det at du får til en gunstig avtale. (Lewicki et. al. 2010: 39).

Informasjon er sentralt i forhandlingsstrategi. Det er viktig at ikke motparten har for mye informasjon om deg og din strategi. Alternativt kan du gi motparten spesielt utvalgt informasjon, noe av det kan være korrekt informasjon, mens noe kan være plantet for å få

motparten til å tro ting som er gunstig for deg at han tror. Ved at begge parter holder igjen informasjon og samtidig lekker uklar og kanskje til tider uriktig informasjon gjør kommunikasjonsprosessen i fordelingsforhandlinger kompleks. I fordelingsforhandlinger er det viktig å forsøke å identifisere mest mulig korrekt informasjon om motparten. (Lewicki et. al., 2010: 39).

I følge Lewicki et. al. (2010: 42) kan vi ved evaluering av motpartens *aspirasjonsnivå* og *reservasjonspunkt* bruke *indirekte vurderingsvirkemidler* eller *direkte vurderingsvirkemidler*.

Indirekte vurderingsvirkemiddel er informasjon eller data vi kan lese oss til eller innhente uten å være i direkte kontakt med motparten. Ved å se på informasjon som; rentenivå på boliglån, motpartens samlede verdier og inntekter osv. kan vi for eksempel danne oss et inntrykk av hvor store lånekostnader motparten kan klare, og dermed anslå ca. hvor langt de er villige til å strekke seg i en budrunde på en eiendom. Slik indirekte informasjon kan reflektere hva du møter hos motparten, men det er også en fare for at du ikke får et riktig virkelighetsbilde kun ved denne informasjonen. (Lewicki et. al. 2010: 42).

I en forhandling er det sjeldent motparten kommer med *direkte informasjon* som avslører reservasjonspunktet hans. Men i noen tilfeller, for eksempel hvis en part er veldig presset og trenger en avtale raskt, så vil han gi korrekt informasjon. En huskjøper vil for eksempel kunne si at ”hør her, det lengste jeg kan strekke meg er så langt...”, og så vil han begrunne det med finansieringsbevis fra banken som viser hvor mye han kan få i lån. Man har da fått en *direkte informasjon* om motpartens reservasjonspunkt. I virkeligheten vil det som oftest være mer komplekst å få slik direkte informasjon. (Lewicki et. al., 2010: 42 - 44).

Taktisk argumentasjon og informasjon.

Argumenter dreier seg om vurderinger, påstander, følelsesmessige utsagn og vektlegging av bestemte sider ved saken med det formål å endre holdninger og atferd hos motparten (Rognes, 2015: 51).

En taktisk oppgave i fordelingsforhandlinger er å styre *motpartens inntrykk*. Dette kan oppnås ved å styre informasjonen som kommer til motparten. En teknikk for å styre motpartens inntrykk er å drive med *selektiv presentasjon* av fakta som bare støtter deres side av saken. Et eksempel er når en selger ”styler” leiligheten for å styre/påvirke kjøpers inntrykk av leiligheten.

I fordelingsforhandlinger ønsker man også å endre *motpartens oppfatning*. Som forhandler kan man prøve å fremstille det slik at krav eller posisjoner fremstår mer attraktive eller mindre attraktive ovenfor motparten. En metode for å endre motpartens oppfatning er å forklare, eller skape et inntrykk av, hva utfallet av hans forslag egentlig vil bli. Man forklarer da motparten på en logisk måte hvordan hans forslag vil føre til et uønsket utfall for han selv (Lewicki et. al. 2010: 46).

Dramatisering er et kjent virkemiddel i fordelingsforhandlinger. Bruk av ultimatum og trusler om å bryte forhandlingene er ikke uvanlig. Gjennom slike aktiviteter signaliserer man til motparten at nå er man ved, eller på, reservasjonspunktet, og at man er i ferd med å miste tålmodigheten og er villig til å leve med konsekvensene av et brudd. Dramatisering kan ha konstruktiv effekt og føre forhandlingene videre hvis det er behov for det, men det kan også gi seg utslag i svekket relasjon til motparten og føre til at konfliktnivået øker (Rognes, 2015: 54 – 55).

Forhandlere kan også ved hjelp av *følelsesmessig reaksjoner* gi informasjon om hva som er viktig for dem. Entusiasme eller skuffelse gir ofte et inntrykk av hva som er viktig for dem, mens kjedsomhet og likegyldighet gir inntrykk av hva som er uviktig. Et høyt, sint utbrudd eller en veldig ivrig respons på et tema eller utspill tyder på at dette er et viktig tema som fortjener en fremtredende plass i diskusjonene (Lewicki 2010: 45).

Innrømmelser

Innrømmelser kan for eksempel være at en part gir etter på et krav i en kontraktsforhandling, eller at kjøper kommer med et bud i eiendomshandel.

Innrømmelser er en helt nødvendig del av fordelingsforhandlinger. Man må ”gi og ta”. Hvis den ene siden ikke er klar for å gi innrømmelser, så må den andre parten bare kapitulere eller så vil det oppstå en fastlåst situasjon. Parter går inn i forhandlinger med en forventning om at det skal komme innrømmelser. Forskning viser at forhandlere er mindre fornøyde når motparten aksepterer deres første tilbud til løsning, trolig fordi de sitter med en følelse av at de kunne gjort det bedre. Partene sitter igjen med en bedre følelse når de er kommet til enighet etter en prosess med progresjon og innrømmelser. (Lewicki et. al. 2010: 51-52; Galinsky et. al. 2002).

For å oppmuntre til flere innrømmelser vil noen ganger forhandlere koble sine egne innrømmelse opp mot tidligere innrømmelser gitt av motparten, i følge Lewicki et. al. (2010: 53).

3.2 Integrasjonsforhandlinger

3.2.1 Integrasjon

I integrasjonsforhandlinger samarbeider partene for å skape best mulig løsninger, som er bra for begge parter, og som partene er motivert til å etterleve. I denne prosessen fokuseres det på fellestrekk og felles interesser istedenfor forskjeller. Partene må være åpne om- og villige til å kommunisere sine underliggende interesser, som i neste omgang brukes til å kartlegge mulige forhandlingssaker som kan tilføres forhandlingen for å øke verdien. (Lewicki et. al., 2010: 72). Ved å integrere nye saker til forhandlingen kan man skreddersy avtaler basert på hvordan partenes interesser står i forhold til hverandre, og på den måten ende opp med en løsning hvor alle parter ”vinner”. Det typiske er nok at det i komplekse forhandlinger integreres i noen grad, men at ikke alle mulighetene utnyttes, vi sier da at ”det er penger igjen på bordet” og avtalen er ikke optimal. (Rognes, 2015: 62).

For å oppnå en vellykket integrasjonsforhandling er det viktig at vi forstår problemet vi forhandler om fullt ut, og har klart for oss interessene og behovene til de enkelte partene. Gjensidig vilje til å dele egne behov for å identifisere likheter er sentralt (Lewicki et. al. (2010:79).

Det er imidlertid tre forutsetninger som må være tilstede for at integrasjonsforhandlinger skal være mulig; *potensial, motivasjon og kompetanse*. (Rognes, 2015: 62)

I følge Rognes (2015:62) må forhandlingsproblemet være slik at det er mulig å komme fram til bedre løsninger enn rene kompromisser for at det skal ha integrasjonspotensialet. Forhandlingsproblemet må derfor ha mer enn én dimensjon, slik at partene kan skape kreative pakkelsninger. I mange tilfeller har forhandlinger bare én betydelig dimensjon, og da blir det fordelingsforhandlinger.

Integrasjonsforhandlinger er ofte en mer tidkrevende og komplisert forhandlingsform enn fordelingsforhandlinger, det krever at partene har vilje og motivasjon til å starte en slik prosess.

Til slutt så er det viktig at partene har kompetanse til å klare å se integrasjonspotensialet i en forhandling, og evner å utnytte det.

3.2.2 Fire steg i en integrasjonsforhandling

Under vil jeg presentere Lewicki et. al. (2010: 75 - 94) sine *fire steg i en integrasjonsforhandling*. De tre første stegene er viktige for skape verdi. Det fjerde steget involverer å hevde verdi, dette er en prosess som minner om fordelingsforhandling.

1. Identifisere og definere problemet.

Det er viktig å gå inn i forhandlingen med et åpent sinn i forhold til hverandres behov. Når et problem blir definert som et "felles problem" må det reflekterer begge parter behov og prioriteringer, og det er viktig at problemet blir akseptert på begge sider av forhandlingsbordet. Alt for ofte skjer det at den ene parten manipulerer informasjonen for å få definert problemet til sin egen fordel. For den videre forhandlingsprosessen er det viktig at problemet blir definert klart og tydelig på dette stadiet i forhandlingene.

I denne fasen er det viktig å fokusere på problemet og ikke på person (motparten). Forteller man motparten for eksempel at "hør her, din mening er feil og min mening er riktig" velger man en fremgangsmåte som gjør at man ikke kan angripe problemet uten at man angriper motparten. Det rette vil være å depersonalisere problemet ved å innledningsvis si "vi har forskjellige synspunkter på dette problemet...", da kan begge parter lettere tilnærme seg saken uten at problemet "tilhører" personen.

2. Forstå problemet fullt ut – identifiser interesser og behov.

Å identifisere interesser er et kritisk og viktig steg i integrasjonsforhandlinger. Som tidligere nevnt blir interesser av Lewicki et. al. (2010) beskrevet som *de underliggende bekymringene, behovene, ønskene eller frykten som motiverer en forhandler til å innta en spesiell posisjon*.

Det er viktig å forstå og identifisere de underliggende interesser som hver av partene måtte ha, så man ikke ender opp med et kompromiss basert på inntatte posisjoner eller krav fremsatt i

forhandlingen. Forhandleren må forsøke å sette seg inn i tenkemåten til motparten for å på den måten klare å forstå motivet som ligger bak hans posisjon og ønsker. Kanskje oppdager man nye felles interesser i denne prosessen som igjen tillater partene å komme opp med nye muligheter for løsninger.

3. Generere alternative løsninger.

Søken etter alternativer er den kreative fasen av integrasjonsforhandlinger. Når partene er blitt enige om en felles definisjon av problemet og forstått hverandres interesser må man generere et sett av alternative løsninger. Det finnes flere teknikker for å hjelpe forhandlere til å generere alternative løsninger, teknikkene er delt inn i to kategorier.

(1) *Finne opp muligheter*; generere alternative løsninger ved å redefinere problemet eller settet med problemer. Ved for eksempel å ”utvide kaken”, vil man tilføre flere ressurser til forhandlingsbordet, og på den måten kan hver av partene få sine interesser tilfredsstilt på noen områder. En annen teknikk er å bringe frem mer enn én konfliktinteresse, for at partene så fordeler dem mellom seg slik at hver part oppnår seier på noe som de begge prioriterer høyt. Hvis partene har forskjellige preferanser på flere saker så fordeler man slik at partene får ”seiere” på de sakene som er viktig (høyt prioritert) for dem. Forhåpentligvis vil man da oppnå tilfredshet ettersom partene har fått gjennomslag for de sakene som var viktigst for dem.

(2) Den andre kategorien består av teknikker hvor man *genererer løsninger på problemet som det er*. For eksempel; brainstorming. Her jobber man i små grupper og prøver å finne så mange løsninger på problemet som man klarer. Deltakerne blir oppfordret til å være spontane og fri i sin tenkemåte. En annen teknikk for å generere løsninger er å utføre undersøkelser på en stor gruppe som blir presentert for problemet og bedt om å liste opp alle mulige løsninger de kommer på. En tredje teknikk er å spørre noen på utsiden, som ikke har kjennskap til forhandlingshistorien eller saken som sådan, om de kan foreslå løsningsmuligheter.

4. Evaluere og velge alternativer.

Det fjerde steget består i å evaluere de alternativene som man har generert i den forrige fasen og velge det beste, for så å implementere det. Hvis utfordringen er relativt liten er det en enkel oppgave. Er det et komplekst problem med et stort antall alternative muligheter til løsning må partene gå inn i en prosess hvor de debatterer de forskjellige løsningsmulighetene. Hver

forhandler legger frem hvilke mulige løsninger han foretrekker, og i samråd kommer man frem til det beste løsningsvalget.

3.2.3 Faktorer som legger til rette for vellykkede integrasjonsforhandlinger

Lewicki et. al. (2010: 95 -101) trekker bl.a. frem følgende faktorer som viktige for vellykkede integrasjonsforhandlinger.

For det første, er det bra å ha et felles mål. Når partene tror at de tjener på å jobbe sammen istedenfor å konkurrere eller jobbe separat, så er de i en situasjon hvor det er potensial for vellykkede integrasjonsforhandlinger.

For det andre, er det viktig at man har tro på og er overbevist om at sitt eget synspunkt er riktig. Men, det er viktig at man også aksepterer og vektlegger motpartens interesser og ønsker. Motpartens synspunkter skal ikke bli verdsatt mindre enn forhandlerens egne posisjoner og synspunkter.

For det tredje, må partene være motiverte til å samarbeide heller enn å konkurrere. Man må være villige til å jobbe mot et felles mål som er i alle parters interesse og ikke bare jobbe mot et mål som gagnar dem. Spesielt må partene være villige til å gjøre sine egne behov tydelige, for å bedre klare å identifisere likheter og for å oppdage og akseptere ulikheter.

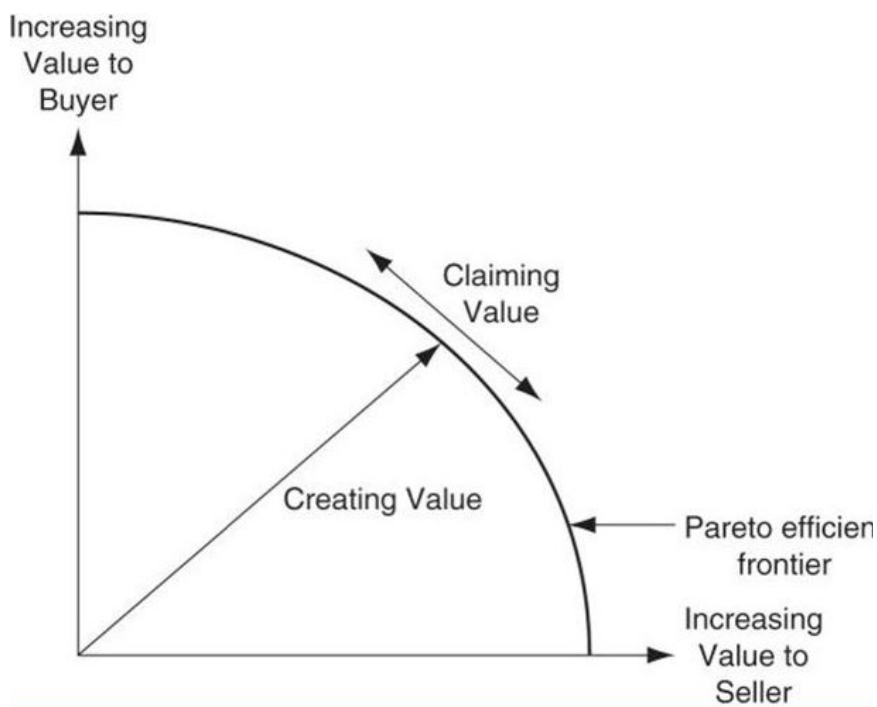
Og til sist, er klar og presis kommunikasjon en viktig forutsetning for integrasjonsforhandlinger. Forhandlere må være villige til å dele informasjon om dem selv. Man må være villig til å fortelle hva man ønsker, og gjøre det på en spesifikk og konkret måte så man unngår å bli for generell eller komme med tvetydigheter.

3.2.4 Det historiske forholdet mellom partene.

I følge Lewicki et. al. (2010: 102) kan det historiske forholdet mellom partene være en grunn til at integrasjonsforhandlinger er vanskelig å oppnå. Jo mer konfliktladet forhistorie partene har med hverandre, jo mer sannsynlig er det at de vil innta en mer defensiv ”vinn – tap” innstilling i forhandlingen.

3.3 Paretooptimalitet

Forholdet mellom å skape og hevde verdi som jeg har redegjort for under integrasjonsforhandlinger, er illustrert i figur 3.1. Målet i de tre første stegene er å skape verdi og på den måten skyve en potensiell forhandlingsløsning utover i figuren slik pilen ”creating value” illustrer. Når dette er gjort til det maksimale vil vi ha en kurve mellom partene som representerer paretooptimalitet. Kurven består av punkter som hver og en indikerer potensielle løsninger hvor partene ikke kan få et bedre utfall uten at den andre parten får et dårligere utfall. Integrasjonsforhandlinger kan ses på som et konsept hvor vi i en forhandlingsprosess forsøker å identifisere paretooptimale løsninger. (Lewicki. et. al. 2010: 75 – 76).



Figur 3.1 *Creating and claiming value and the pareto efficient frontier.* (Lewicki et. al., 2010: 76)

3.4 Interesser

3.4.1 Posisjon eller interesse?

Som nevnt ovenfor beskriver Lewicki et. al. (2010:79) interesser som *de underliggende bekymringene, behovene, ønsker, eller frykten som motiverer en forhandler til å innta en spesiell posisjon.*

En posisjon er hva en forhandler vil ha. Interessen er hvorfor han vil ha det. (Lewicki et. al. 2010: 124).

Det er viktig å skille mellom posisjon og interesser. *En posisjon er noe du har besluttet å innta. Interessene er det som fikk deg til å innta denne posisjonen* (Fisher et. al., 2014: 69).

For å forstå forskjellen mellom interesser og posisjoner vil jeg komme med et eksempel hentet fra Fisher et. al. (2014: 68; opprinnelig fortalt av Follet, M. P, 1940).

Dette er historien om to menn som krangler på et bibliotek. Den ene vil ha vinduet åpent og den andre vil ha det lukket. De krangler frem og tilbake om hvor mye de skal la vinduet stå oppe: en liten sprekk, halvveis åpent, $\frac{3}{4}$ åpent. Ingen løsning er tilfredsstillende for dem begge. Så kommer bibliotekaren inn. Hun spør den ene hvorfor han vil ha vinduet åpent: ”for å få frisk luft”. Så spør hun den andre hvorfor han vil ha vinduet lukket: ”for å unngå trekk”. Etter å ha tenkt seg om så åpner bibliotekaren et vindu i naborommet, noe som fører til frisk luft i rommet uten trekk.

Ved å se bak partenes posisjoner (”vindu åpent” og ”vindu lukket”) og identifisere interessene (”frisk luft” og ”unngå trekk”) så løser bibliotekaren uenigheten mellom dem. Den ene parten oppnår å fortsatt få frisk luft og den andre parten oppnår at trekken forsvinner. Ved dette så unngår man å ende opp med en kompromissløsning.

3.4.2 Egne og motpartens interesser

I følge Fisher et. al (2014: 68) er det viktig å rette oppmerksomheten på interesser, og ikke på posisjoner, i en forhandling. Videre anbefales det å kommunisere for motparten hva som er dine interesser og gjerne begrunne hvorfor. På samme måte er det viktig å bli klar over motpartens interesser for å kunne imøtekomme dem på best mulig måte. En vanlig feil i

forhandlinger er at vi fokuserer for mye på egne interesser og for lite på motpartens. Vi er tross alt avhengig av at motparten aksepterer avtalen.

I følge Lewicki et. al. (2010: 79) må vi stille oss spørsmålet ”*hvorfor*” når vi skal prøve å identifisere motpartens interesser. I integrasjonsforhandlinger er det spesielt viktig at begge parter prøver å forstå de motiverende faktorene for motparten, tanken er da at de skal klare å gjenkjenne forenelige interesser som kan hjelpe dem til å komme opp med nye muligheter til løsning som begge kan godkjenne.

I følge Lewicki et. al. (2010: 81-82) er det som regel alltid mer enn en type interesse tilstede i forhandlinger. Parter i en forhandling vil ofte ha flere interesser enn bare materielle interesser. De kan bry seg om *prosessen, forholdet til motparten, eller prinsippene* som er på spill. Motparten i en forhandling kan ha flere interesser. Og i forhandlinger med flere personer til stede skal man ikke alltid legge til grunn at hver person har samme interesser.

3.4.3 Felles interesser, separat interesser og konflikt interesser.

I forhandlingsteorien blir vi presentert for tre forskjellige kategorier av interesser; *felles, separate* eller *konfliktinteresser* (Rognes, 2015:65).

Felles interesser bør gjøres mest mulig konkrete og knyttes til klare forhandlingsdimensjoner som ivaretar dem (Rognes, 2015:65).

Ofte er grunnlaget og årsaken til at man går i forhandlinger en felles interesse. Har man en tydelig forståelse av felles interessen som ligger til grunn for forhandlingene, vil man lettere klare å etablere gode avtaler som overholdes.

En felles interesse kan for eksempel være gode samarbeidsforhold i avtaleperioden. Saker som kan bidra til dette, er for eksempel å bygge inn i kontrakten konstruktive konflikt håndteringsmekanismer (Rognes, 2015:66).

Ved å forhandle seg frem til slike ”kjøreregler” bygger man opp under et godt samarbeid og hindrer potensielle konflikter som kunne ødelagt samarbeidet eller resultert i en dyr rettsprosess.

En separat interesse er noe som er av verdi for den ene parten, uten at det har noen betydning, verken positiv eller negativ, for den andre (Rognes, 2015:66).

Separat interesser åpner for muligheten til å utnytte ulikheter mellom partene. En tippeliga trener som er sagt opp av klubben vil for eksempel ha et sterk ønske om å ikke miste ansikt og fortsatt holde seg attraktiv på jobbmarkedet. Hvis den eneste interessen for klubben var å bli kvitt treneren så kan de gå med på å ivareta trenerens ønske gjennom å legge til rette for en verdig avslutning av jobbforholdet uten at det koster dem noe. Man vil da for eksempel kommunisere utad at partene ble enige om å avslutte arbeidsforholdet før kontrakten løp ut, noe som tar seg bedre ut for treneren enn at han var blitt sparket. I dette eksempelet har treneren en interesse av hvordan prosessen ble oppfattet utad når han fratradte sin stilling. En verdig avslutning, slik treneren ønsket, blir da en separatinteresse som kun har verdi for treneren, og ingen verdi for klubben.

En annen måte å utnytte separat interesser på i en forhandling, er å bytte saker på en slik måte at en part får oppfylt alle sine separat interesser, mot at han gjør ensidige innrømmelser i en konflikt sak.

Interesser hvor partene står i motsetning til hverandre kalles konfliktinteresser.

Konfliktinteresser er ofte knyttet til fordelig av verdi, for eksempel pris, risikofordeling, lengde på avtaleperiode, lønnsøkninger, budsjettfordelinger og liknende. (Rognes, 2015: 66).

Gode forhandlere klarer å beherske konfliktinteresser i en forhandling og bruke dem til å finne konstruktive og gode løsninger. Veldig ofte er uenigheten i forhandlinger knyttet til nettopp konfliktinteressene. For at en konfliktinteresse skal medføre et integrasjonspotensiale så er det nødvendig at partene vurderer dem ulikt. Hvis konfliktdimensjonen er 100% sammenfallende så blir det akkurat det samme som at det bare er én konfliktinteresse. Men hvis partene klarer å identifiserer mer enn én konflikt interesse i forhandlingen og de vektlegger dem ulikt, så er det integrasjonspotensialet og man har et godt utgangspunkt for en konstruktiv løsning.

Vi fortsetter på eksempelet med trener og klubb og tenker oss at det var to konfliktinteresser mellom dem. Den første konfliktinteressen er ”etterlønn” og den andre er ”sluttdato”. ”Etterlønn” er kompensasjonen som treneren skal få for å slutte i jobben før kontaktens utløp. ”Sluttdato” er tidspunktet treneren skal ha siste arbeidsdag. For klubben har ”sluttdato” førsteprioritet, og ”etterlønn” har andreprioritet, siden de ønsker trenerskifte umiddelbart. For

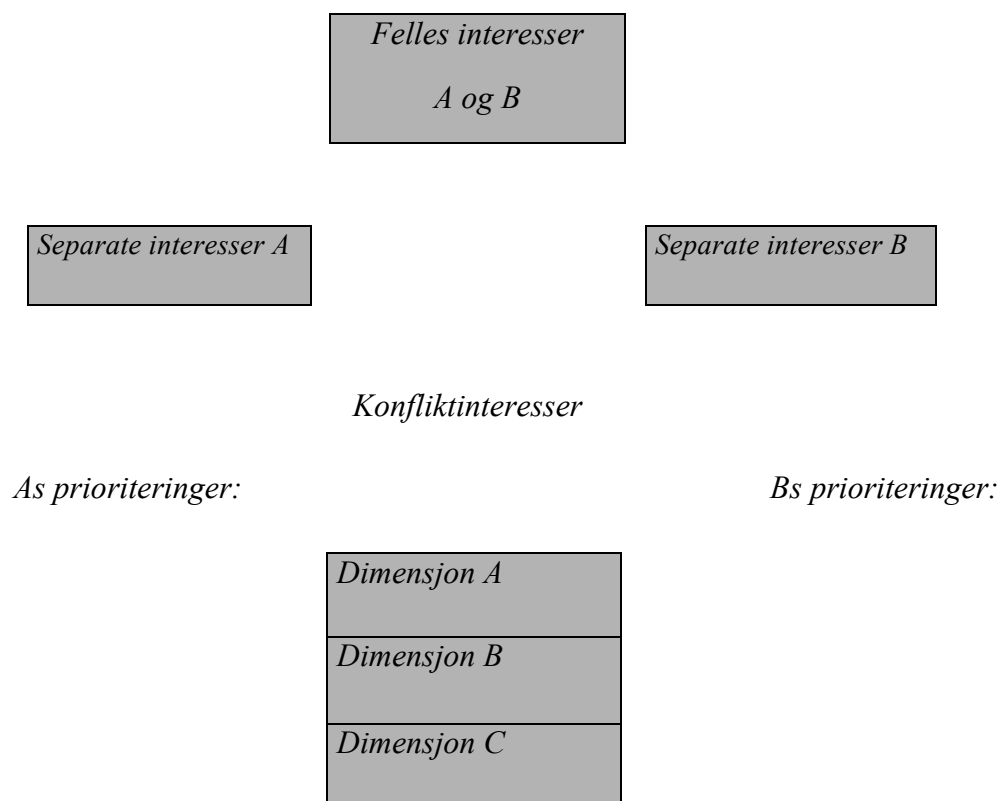
treneren har størrelsen på ”etterlønn” førsteprioritet og ”sluttdato” andreprioritet. Her har vi to konfliktinteresser som vektet ulikt, noe som gir forhandlingen integrasjonspotensialet.

Dersom partene vurderte begge konfliktinteressene som like viktige så hadde konfliktdimensjonene vært 100% sammenfallende og det hadde i realiteten bare vært én konfliktinteresse. Fordi klubb og trener prioriterer konfliktinteressene forskjellig så er det integrasjonspotensialet og de finner en god løsning ved at klubben gir treneren mer i etterlønn (trenerens førsteprioritet) mot at han slutter umiddelbart (klubbens førsteprioritet). Ved å bruke tid på identifisere konfliktinteresser og hvordan partene vektet dem klarte klubb og trener å komme frem til en løsning som var tilfredsstillende for begge parter.

I integrasjonsforhandlinger er det helt sentralt at partene imøtekommer motparten for å få til en forhandling. På dette området er konfliktinteresser helt sentralt og gir partene en mulighet til å utarbeide en løsning hvor de begge får gjennomslag for sine høyest prioriterte saker. (Rognes, 2015: 66 - 67).

3.4.4 Interesseanalyse

I en forhandlingssituasjon er det viktig å være klar over samspillet mellom egne og motpartens interesser, Rognes (2015:65) presenterer en skjematisk interesseanalyse som kan brukes som verktøy i forberedelsesfasen av en forhandling.



Figur 3.2 Interesseanalyse. (Rognes, 2015: 65)

Figur 3.2 Interessanalyse, er et virkemiddel for å systematisere samspillet mellom egne og motpartens interesser. Spesielt viktig er det for å kartlegge konfliktinteresser, og hvordan partene prioriterer de forskjellige konfliktinteressene. Lykkes man med det har man et godt utgangspunkt for utvikling av løsningsalternativer hvor målet er at partene skal få gjennomslag for saker de prioriterer høyt. Interesseanalysen kan avdekke at én konfliktdimensjon dominerer, for eksempel pris. Da er avtalemulighetene begrenset til brudd eller kompromiss, partene vil da måtte legge om til fordelingsstrategi og forhandlingen vil ta

form som en fordelingsforhandling. Også separatinteresser som avdekkes i analysen er med på å bidra til integrasjonspotensiale i forhandlingen. Klarer man å avdekke separatinteresser har man skaffet seg et verktøy for å gjøre resten av forhandlingsprosessen lettere og mer konstruktiv. Før selve forhandlingen med motparten starter vil et slikt skjema være foreløpig og omtrentlig. En slik interesseanalyse må derfor fungere som et systematisk utgangspunkt for utforsking og utvikling av en interesseanalyse i selve forhandlingsprosessen med motparten. (Rognes, 2015: 64 – 67).

3.4.5 Relasjon - Relationship interests

I følge Lewicki et. al. (2010: 81) kan parter i en forhandling ha en interesse i *forholdet* til motparten – *Relationship interests*. Det kan gjelde for bare den ene parten eller for begge. Den det gjelder for vil da verdsette *relasjonen* til den andre parten så høyt at han ikke vil gjøre noe som kan skade forholdet. Dette gjelder bl.a. når en part har fordeler av en god relasjon til motparten og ikke ønsker å sette disse fordelene på spill. Harde og ”skitne” forhandlinger vil ofte skade forholdet til motparten, dette prøver noen forhandlere å unngå ved å legge ekstra stor vekt på gode relasjoner. Enkelte kan gå så langt at de forsaker egne interesser for å bevare gode forhold til motparten, i følge Rognes (2015:26).

3.5 Stadier i forhandlinger

Rognes (2015: 33) presenterer tre ulike stadier vi må gjennom i forhandlinger, Forstadiet, Forhandlingsprosessen og Etterstadiet.



Figur 3.3 *Stadier i forhandlinger* (Rognes, 2015: 33)

I følge Rognes (2015: 33) forbindes forhandlinger ofte med den direkte kommunikasjonen mellom partene. Denne fasen kaller Rognes (2015) Forhandlingsprosessen. Videre sier Rognes (2015) at hva som skjer før og etter forhandlingsprosessen er vel så viktig. Uten skikkelig forarbeid så blir forhandlingene lett en argumentasjonskonkurranse som er preget av intuitive innfall og tilfeldige utfall. Dersom den ene parten er godt forberedt og motparten ikke er forberedt, vil ofte den uforberedte parten bli redusert til å reagere på motpartens planlagte utspill. Den andre parten får da kontrollen over spillet, og du mister muligheten til å påvirke selve prosessen. Etterarbeidet er også viktig. I følge Rognes (2015: 33) *så hjelper det lite å gjennomføre en god forhandling dersom du ikke får støtte fra din oppdragsgiver for avtalen, eller dersom de som skal iverksette avtalen ikke følger den opp lojalt.*

3.6 BATNA

Som nevnt i innledningen, står BATNA for *Best Alternative to a Negotiated Agreement*. I forhandlinger er det viktig å tenke over sine alternativer, og informasjon er et nøkkelord. *”Grunnen til at du forhandler, er at du ønsker å oppnå resultater som er bedre enn dem du kan oppnå uten å forhandle”* (Fisher et. al. 2014:131). Det er viktig å ha sin BATNA klart for seg før en forhandling, man kan da bruke den som et vurderingsgrunnlag opp mot det man blir tilbudt i forhandlingen.

I følge Lewicki et. al. (2010: 557) er *kunnskap om motpartens BATNA viktig når man skal legge frem forslag til avtale. Hvis det for eksempel er liten differanse på de vilkårene du tilbyr i en forhandling og motpartens BATNA, har man som forhandler lite rom til å manøvrere.*

”Jo bedre BATNA, jo større makt har du” (Fisher et. al. 2014: 106).

I en forhandlingssituasjon er det en vanlig antakelse at forhandlingsmakten er bestemt ut i fra hvor mektig man er. Er den ene parten for eksempel svært rik eller har mektige politiske kontakter ser vi på dem som parter med stor makt. I følge Fisher et. al. (2014:134) er den relative forhandlingsmakten i en forhandlingssituasjon bestemt ut i fra hvor attraktive forhandlingspartene er for hverandre. Klarer man å forbedre sin egen BATNA før en forhandlingsprosess har man i realiteten skaffet seg mer makt i forhandlingen.

Forhandlere som ikke har en sterkt BATNA kan oppleve å bli ”pushet rundt” i forhandlinger, og til slutt ende opp med å måtte akseptere en løsning som senere viser seg å være lite tilfredsstillende (Lewicki et. al. 2010: 557).

Hvis en forhandler ser at hans BATNA er et bedre valg enn fremforhandlet avtale er det en viktig egenskap å klare å trekke seg fra forhandlingene. I ”kampens hete” kan forhandlere bli så fokuserte på å lande en avtale at man ikke tenker klart, og dermed ender opp med en dårligere avtale en det som var beste alternativ (BATNA). (Lewicki et. al. 2010: 558.)

3.7 Tillit

Rousseau, Sitkin, burt, and Camerer (1998: 395; sitert i Kong et al. 2014) definerer tillit som *”Intensjonen om å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger til intensjoner og atferd fra andre”*.

McAllister (1995:25; sitert i Lewicki et. al. 2010) definerer ordet tillit som *”det enkelte menneskes tro på og vilje til å handle på ord, handlinger og beslutninger til en annen”*.

3.7.1 Calculus-based trust og identification-based trust.

Lewicki & Wiethoff (2000; sitert fra Lewicki et al. 2010) presenterer to typer tillit; *calculus – based trust* og *identification-based trust*.

Calculus-based trust er når vi er opptatt av å sikre konsistent adferd. Den går ut på at individer vil være troverdige fordi; (1) de blir belønnet for å holde sitt ord og bevare sitt forhold til andre, eller, (2) de frykter konsekvensene av å ikke gjøre som de sier. Dette er en form for kalkulert tillit hvor man beregner verdien av å skape tillit opp mot det å opprettholde forholdet som det er.

Identification-based trust er basert på at man identifiserer den andre parts ønsker og intensjoner. Her eksisterer tillit fordi partene forstår og verdsetter hverandres ønsker. Denne gjensidige forståelsen blir utviklet til man når det punktet hvor hver av partene effektivt kan handle på vegne av den andre. Den andre parten kan være trygg på at hans interesser blir fullt ivaretatt og beskyttet, og ingen overvåking av den andre parten er nødvendig. Når partene

blir godt kjent med hverandre skjønner de hva som må gjøres for å opprettholde den andres tillit.

Identification-based trust bygges gjennom; å utvikle en felles identitet (felles navn, tittel, logo osv.); flytte sammen (holde til i samme bygning eller nabolag); skape felles produkter eller mål (produsere et nytt produkt, bygge noe nytt sammen); og gjennom å forplikte seg til felles verdier og mål (som i et politisk parti hvor man har felles politikk, hvor hver av politikerne kan bytte på å fronte og fremme politikken).

Lewicki et. al. (2010: 311) foreslår at hvis en forhandler forventer at forholdet til motparten kan utvikle seg til en vedvarende felles relasjon så bør man prøve å bygge identification-based trust. Men i denne prosessen må man ikke gå for fort frem, det må ikke være ensidig. En part kan ta initiativ å begynne prosessen med å etablere tillit, men den virelig dype tilliten må de utvikle sammen i et passende tempo.

I følge Lewicki et al. (2010:312) er det fem nøkkelpunkter som kan bidra til økt identification-based trust.

1. Utvikle felles interesser. Prøve å være interesserte i de samme tingene.
2. Utvikle felles mål og målsettinger. Prøve å utvikle samme mål, målsettinger, og scenarioer for fremtiden.
3. Handle og respondere som den andre. Prøve å gjøre det du vet han eller hun ville gjort i den samme situasjonen.
4. Stå for de samme prinsippene, verdiene, og idealene. Hold de samme verdiene og forpliktelsene.
5. Aktivt diskutere fellestrekkene, og jobbe med å utvikle og styrke dem.

3.7.2 Nivå av tillit

I følge Lewicki et. al. (2010: 309) er det også ting som bidrar til *nivået* av tillit en forhandler kan ha til en annen. Han nevner bl.a;

(1) Den enkeltes kroniske disposisjon til tillit (f.eks. er det individuelle forskjeller i personlighet som gjør at noen er mer tillitsfulle enn andre).

(2) Situasjons faktorer (som for eksempel at partene får muligheten til å snakke grundig nok med hverandre).

(3) Og til slutt det historiske forholdet mellom partene.

3.7.3 Åpningstrekk

Gitt at tillit må bygges tidlig under forhandlingene, så sier Lewicki et. al. (2004: 117) at det viktig å "sette tonen" eller utføre "åpningstrekk" tidlig i prosessen. Jo mer samarbeidsvillig, åpen og ikke- truende åpnings uttalelse og handlingene til den ene parten er, jo mer tillit og samarbeid blir skapt hos den andre part. Når et samarbeid først er etablert er det mer sannsynlig å vedvare. Hvis man klarer å etablere et samarbeidsklima allerede i begynnelsen av forhandlingen så er det en tendens at partene låser seg til den syklusen og fortsetter i det sporet. Slike "opening moves" hjelper oss ikke bare til å sette tonen i forhandlingene, det kan også hjelpe til å skape bevegelse eller den nødvendige framdriften i forhandlingen. Jo lengre denne syklusen av tillit og samarbeid fortsetter, jo lettere er det å reetablere tillit, hvis den eventuelt skulle bli brutt ned på et tidspunkt i forhandlingen.

3.7.4 Tre typer troverdighet

Begrepet troverdighet er beslektet med begrepet tillit og blir benyttet til å forklare begrepet tillit.

I følge Kong et. al. (2014; Mayer & Davis, 1999; Mayer et. al., 1995) er det spesielt tre faktorer som er viktig for troverdighet; Perceived integrity, ability og benevolence. De tre typene av troverdighet representerer forskjellige faktorer som legges til grunn når konseptet tillit skal forklares.

- *Perceived integrity* kan oversettes med *oppfattet integritet*, og referer til oppfattelsen av om en personen vil holde seg til velbegrunnede moralske verdier som for eksempel det å være ærlig og "fair", og at man kan stole på at personen holder seg til disse verdiene konsekvent.

- *Ability* kan vi oversette til *evne*, denne formen for troverdighet går på at man har tillit til at en person har spesielle egenskaper, kompetanse eller evner som er relevant for det han skal utføre.
- *Benevolence* oversettes til *velvilje*, og går ut på at man har troverdighet til at en person bryr seg om motpartens velvære, i tillegg til et egosentrisk profitt motiv. En person med stor grad av *benevolence* vil ha et ønske om å gjøre godt mot andre, i en forhandlingsituasjon vil man gjerne sitte med en følelse av at en slik motpart ”vil deg godt”.

”Hvilken type tillit vi måler avhenger av hvilke forhandlinger vi ser på” (Kong et. al. 2014).

I en fordelingsforhandling er det nærliggende å anta at ”*Perceived integrity*” er den mest relevante form for tillit, mens i en integrasjonsforhandling er det naturlig å se på tillit i et bredere perspektiv og inkludere faktorene ”*ability*” og ”*benevolence*” i tillegg. (Kong et. al. 2014)

Fellesinteresser er en viktig del av integrasjonsforhandlinger og derfor vil forhandlere ofte se på motpartens *velvilje* når tilliten skal måles. En forhandler som bryr seg om motpartens velvære og ønsker, og ikke bare har egoistiske motiv er en god forhandlingspart i integrasjonsforhandlinger (Kong et. al. 2014).

3.7.5 Tillits påvirkning på forhandlingsatferd

Kong et. al. (2014) bruker sosial bytteteori som teoretisk rammeverk når de beskriver hvordan *tillit* påvirker forhandlingsatferd og utfall.

I følge Kong et. al. (2014) står forhandlere ovenfor et dilemma: på den ene siden innser de at ved å samarbeide med motparten så er det mulig å forbedre sitt eget utfall og kanskje også forbedre motpartens utfall. For eksempel, ved å dele informasjon, være åpen om sine egne preferanser og ønsker og å oppmuntre motparten til å gjøre det samme, så kan forhandlerne utarbeide løsningsforslag som gir gjensidig gevinst slik at alle parter kommer godt ut av det. På den andre siden risikerer forhandlere at den samarbeidende atferden gjør dem sårbare for å bli utnyttet av motparten. For eksempel kan motparten bli fristet til å ikke dele informasjon tilbake, men heller velge å utnytte informasjonen de allerede har fått til sitt eget beste. Dette dilemmaet viser at forhandlinger inneholder risiko – ikke bare muligheter. Hvilket

forhandlingsforløp og utfall vi ender opp med er avhengig av motpartens atferd. Dette dilemmaet involverer naturligvis konseptet *tillit*.

En hovedforskjell mellom integrativ atferd og fordelingsatferd er i hvor stor grad forhandleren er sårbar og villig til å utsette seg for risiko kontra beskytte sine egne interesser. Integrativ atferd er i seg selv risikofyllt. (Kong et. al. 2014)

Informasjonen som man deler, den felles utforskingen parter bedriver når man jobber mot en løsning som gir felles gevinst, og den innsatsen som blir lagt ned for å bygge en relasjon til motparten kan alle bli utnyttet av motparten i en forhandling. Hvis man har tillit til motparten så vil man ut i fra sosial bytteteori involvere seg i denne type atferd fordi man har en forhåpning om at det vil gi avkastning i form av fordeler.

På den annen side er fordelingsatferd mer selvbeskyttende og mindre risikovillig. Partene kommer med ekstreme tilbud og er restriktive med å dele informasjon. Partene kan også komme med feilaktig eller uklare informasjon for å få den beste avtalen på bekostning av motparten, eller for å forsikre at ikke motparten får en bedre avtale på bekostning av han selv.

Som en konsekvens av dette er en forhandler som har lite tillit til motparten, mindre villig til å akseptere sårbarhet ovenfor motparten, og vil derfor foretrekke mer fordelingsatferd og mindre integrativ atferd enn en forhandler som *har* tillit til motparten. (Kong et. al. 2014).

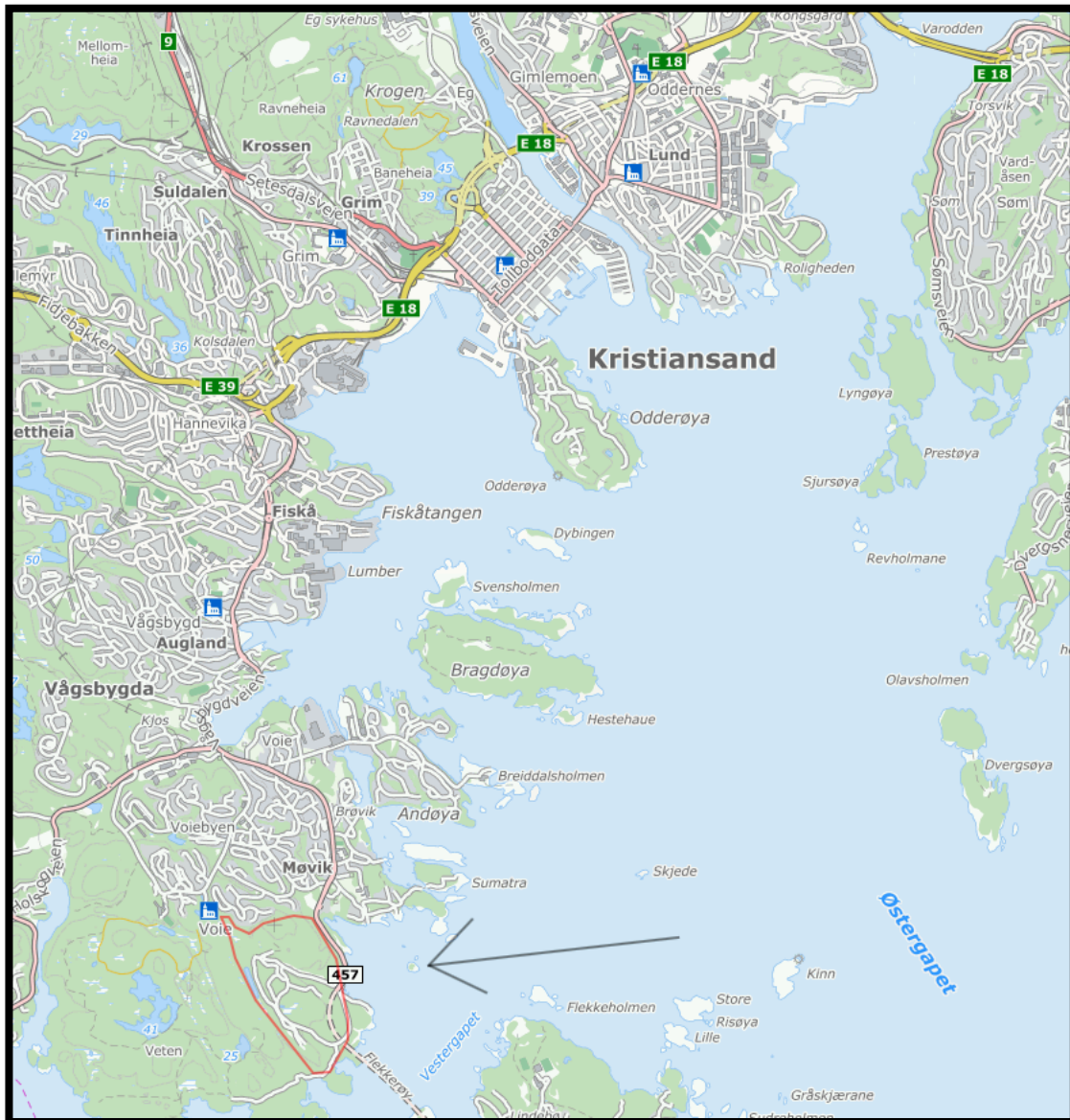
I sin analyse finner Kong et. al. (2014:1245, tabell 1) at tillit har en positiv signifikant effekt på *integrativ atferd*, og at tillit har negativ signifikant effekt på *fordelingsatferd*. Det fremgår også at tillit har positiv signifikant effekt på *felles utfall*, *utfallstilfredshet* og *utfallet til personen som viser tillit*. Effekten av tillit var mindre på *utfallet til personen som viser tillit* enn den var på *felles utfall*.

I metaanalysen til Kong et. al. (2014) viste det seg å være 0.50 integrativt potensiale i utvalget, dette stemte godt med antagelsen om at forhandlinger ofte består av både integrasjons- og fordelings elementer. Dette er i tråd med Rognes (2015:25) som hevder at "*forhandlinger oftest innebærer både fordeling og integrasjon*".

Kong. et. al. (2014) konkluderer med at *tillit har relevans i forhandlinger, og at tillit forklarer personlig utfall i forhandlinger*.

3.8 Case

I denne masteroppgaven bruker jeg forhandlingsteori, og teori om tillit, til å analysere forhandlingen om en samarbeidsavtale mellom Kristiansand kommune og private eiendomsinvestorer vedrørende utvikling av området Kroodden/Møvik.



Figur 3.4 Kartet viser utbyggingsområdet Kroodden/Møvik som ligger ca. 10 km. vest for Kristiansand sentrum. (Hentet fra: Norkart (2016.10.04.)

Kristiansand kommune, v/Kristiansand Eiendom, forhandlet i 2007 frem en samarbeidsavtale med private eiendomsinvestorer om å utvikle et større tomteområde på Kroodden/Møvik. Området er på ca. 1000 daa og ligger ca. 10 kilometer vest for Kristiansand, idyllisk plassert med sjøutsikt og gode solforhold. Formålet er å legge til rette for utvikling til boligformål, museumsformål, grønnstruktur, offentlig og evt. privat tjenesteyting. Det planlegges 800 - 900 nye boenheter innenfor planområdet.

Avtalen innebar at partene skulle samarbeide om utviklingen av området. En arbeidsgruppe ble nedsatt og investorene ble gitt prosjektlederansvar for utarbeidelsen av ny områdereguleringsplan.

Ved å inngå dette samarbeidet med private investorer ville kommunen komme på banen som grunneier og utvikler i et større utbyggingsområde i Kristiansand. Dette var helt i tråd med kommunens nye boligpolitikk (Bystyret i Kristiansand. 2007) hvor man ønsket at *”kommunen skulle engasjere seg i boligprosjekter for i større grad å tilrettelegge for økt boligtilbud.”*

Ved å inngå dette samarbeidet ville investorene få tilgang på et større utbyggingsområdet og dermed også få muligheten til en større profitt.

3.8.1 Partene

Fra kommunens side var det Kristiansand Eiendom som førte forhandlingene, ledet av daværende eiendomssjef. I tillegg var teknisk direktør og diverse undersjefer og saksbehandlere involvert i prosessen.

På privat side var det to erfarne eiendomsinvestorer som forhandlet på vegne av tre aksjeselskap (de var selv representert på eiersiden i disse selskapene).

3.8.2 Bakgrunn

For å bedre forstå hvorfor samarbeidsavtalen kom i stand vil jeg nå presentere litt bakgrunnsinformasjon.

Bakgrunnen for samarbeidsavtalen er tre sentrale bystyret vedtak i Kristiansand kommune.

Den 21.09.2005 fattet bystyret enstemmig vedtak hvor det bl.a. står: *”Det forutsettes at arealbruken i området Kroodden – Møvik vurderes nærmere gjennom utarbeidelse av reguleringsplan...”*.

Videre ble det 25.04.2007 fattet vedtak i bystyret om at *”kommunen skulle engasjere seg i større grad for å tilrettelegge økt boligtilbud, samt at man skulle ta en mer aktiv del i arbeidet med grunnnerverv og kontrakt inngåelse med utbyggere. Kommunen ønsket økt utbyggingstakt og et økt antall utbyggere til å tilby boliger i markedet”*.

Bystyret vedtok også i 2007 å bevilge et fond på 200 millioner kroner til Kristiansand Eiendom som skulle/kunne benyttes til å inngå avtaler om grunnnerverv og bygging av infrastruktur for kommunale utbyggingsområder. Kommunalutvalget ble gitt myndighet til å godkjenne avtaler innenfor denne rammen.

Med bakgrunn i disse politiske vedtakene og det nyopprettede fondet på 200 millioner kroner gikk Kristiansand Eiendom på vegne av kommunen i forhandlinger med investorene vedrørende en samarbeidsavtale om utvikling av området Kroodden/Møvik.

Investorene hadde allerede helt tilbake i 1995 startet arbeidet med å erverve grunn på Kroodden/Møvik og jobbet med å få det regulert med tanke på utbygging.

Reguleringsprosessen stoppet opp da kommunen ga signaler om at de ønsket å se en utbygging på Kroodden/Møvik i en større sammenheng. Med denne bakgrunnen var det attraktivt å inngå et samarbeid med kommunen som selv satt på store områder og som hadde bedre forutsetninger til å få tilgang til deler av Forsvarets arealer i området.

3.8.3 Partenes bidrag

Kristiansand kommune eide før forhandlingen store deler av eiendommene i området og hadde, på grunn av opprettelsen av fondet på 200 millioner kroner, god økonomi til å gjøre nye oppkjøp, samt dekke forskuttering av kostnader til prosjektering og planarbeid.

Investorene eide kun mindre deler av eiendommene i området, men hadde over flere år forhandlet med private grunneiere og sikret seg opsjonsavtaler som gjorde at de disponerte/kontrollerte flere av de største eiendommene med best beliggenhet.

Investorene hadde også utført en god del planarbeid i årenes løp. En av investorene kan fortelle meg at første brev til kommunen ble sendt så tidlig som i 1995 vedrørende utvikling av Kroodden. Investorene satt også på solid kompetanse innen prosjektlederansvar fra tilsvarende prosjekter, noe som gjorde dem til en attraktiv samarbeidspartner for kommunen.

3.8.4 Forløpet

Forhandlingsprosessen mellom partene startet – som tidligere nevnt - våren 2007 og endte med underskrevet avtale som ble godkjent i kommunalutvalget den 19.9.2007.

Jeg vil senere i oppgaven beskrive forhandlingsforløpet ved å dele forhandlingen opp i tre faser; *forstadiet, forhandlingsfasen og etterstadiet* (ref. Rognes, 2015:33).

3.8.5 I dag

I dag foreligger en avtale mellom investorene og Kristiansand kommune som bl.a. regulerer eierforholdet, prosedyrer for oppkjøp av evt. andre eiendommer, organisering og finansiering av fremtidige arbeidsoppgaver, bestemmelser om helt- eller delvis salg av området og bestemmelser dersom en av partene ønsker tre ut/selge seg ut av avtalen. Eierforholdet ble avtalt 60/40 i kommunens favør.

Høsten 2014 ble områderegeringsplanen for Kroodden/Møvik godkjent etter en fire år lang og krevende prosess, preget av mange kryssende interesser. Arbeidet med den nye planen hadde da offisielt pågått siden 2010. Pt. er partene eiere av området og det er i dag ikke påbegynt noen utbygging.

I kommunens høringsforslag til boligprogram for 2017 – 2020 er Kroodden/Møvik området klassifisert som ”rødt området” (dvs. *større område som krever offentlig medvirkning/tilrettelegging. Utbyggingsavtale er en forutsetning for utbygging*) og har prioritet 4.

4.0 METODE

4.1 Innledning

Metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten. Metoden er et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten. (Jacobsen, 2005: 25)

Det eksisterer ikke en universell metode som passer for alle typer undersøkelser. Hvordan vi går frem for å innhente informasjon og skaffe oss kunnskap avhenger av hva vi ønsker å undersøke, *hva* det er vi ønsker å undersøke er som regel formulert i en problemstilling.

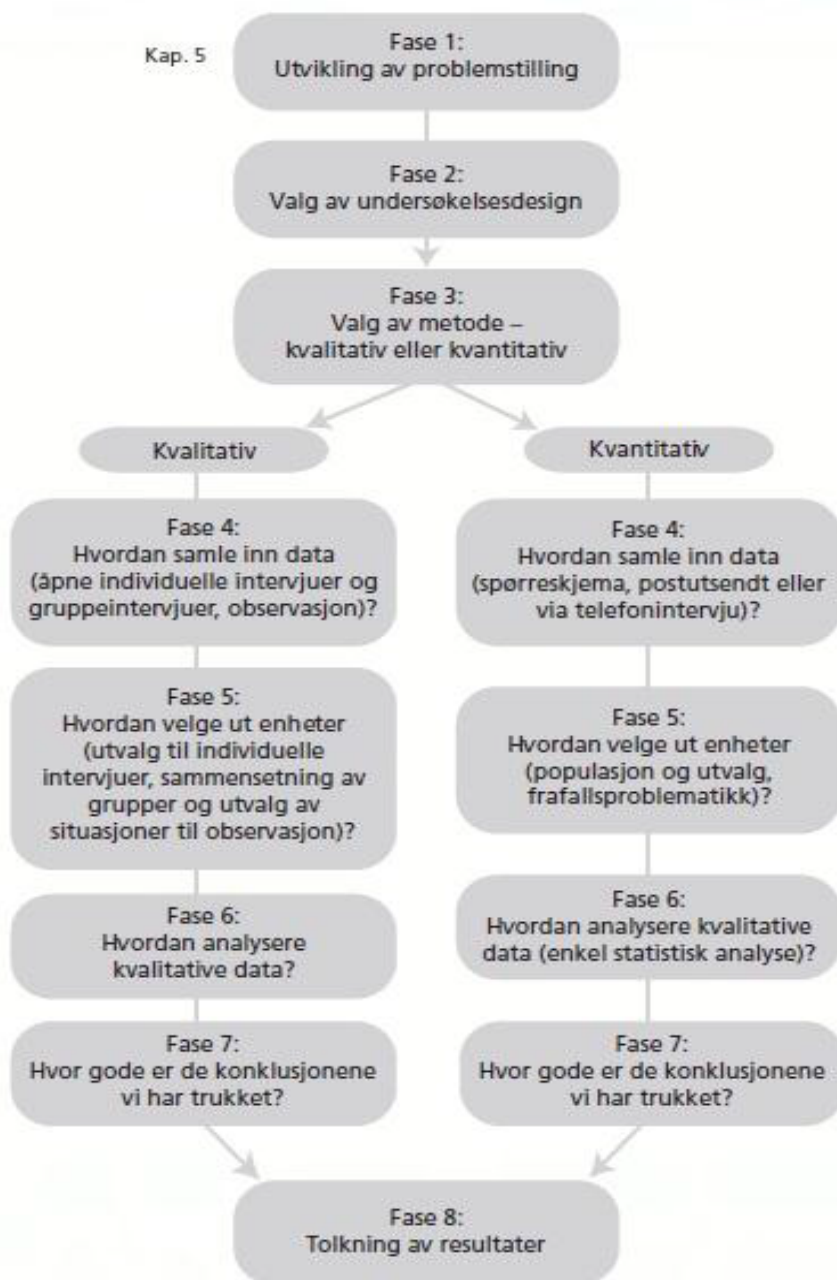
Gjennom undersøkelsesprosessen har jeg stadig måtte ta valg som har fått konsekvenser for arbeidet mitt, så som; har jeg valgt de rette informantene? Hvilken datainnsamlingsmetode er best egnet til det jeg skal undersøke? osv.

Jeg vil i dette kapitlet ta utgangspunkt i Jacobsen (2005:61) sitt rammeverk ”*gangen i en undersøkelsesprosess*” og redegjøre for fremgangsmåtene jeg har benyttet til innhenting og behandling av informasjon i forbindelse med min studie. Jeg vil også begrunne valgte problemstillinger, valg av undersøkelsesdesign og metode. Avslutningsvis vil jeg evaluere undersøkelses validitet og reliabilitet, og styrker og svakheter.

4.2 Gangen i en undersøkelsesprosess

”Enhver undersøkelse går gjennom et sett av forholdsvis klare faser” (Jacobsen, 2005:61).

I følge Jacobsen (2005) kan vi dele undersøkelsesprosessen inn i totalt åtte faser. De første tre fasene er felles for begge innsamlingsmetodene – kvalitativ eller kvantitativ. De fem siste er avhengige av hvilken av disse metodene man velger å bruke. Jeg vil i det videre presentere fasene hver for seg, med vekt på sentral teori og egne erfaringer fra mitt arbeid.



Figur 4.1 *Faser i undersøkelsesprosessen* (Jacobsen, 2005:65)

4.3 Valg av problemstilling

Jeg var interessert i å se nærmere på hvordan forhandlinger mellom offentlige aktører og private aktører foregår i praksis. Som jeg tidligere har nevnt, er dette temaet lite belyst i teorien. Forhandlinger foregår på ulike områder i samfunnet. Jeg har valgt eiendomsutvikling fordi jeg har interesse for eiendomsutvikling og utbygging av nye boligområder. Denne

interessen kan kanskje forklares ved at jeg kommer fra eiendomsmegler slekt, hvor farfar var en av de private aktørene innenfor utbygging av flere sentrale boligområder i Kristiansand på 60, 70 og 80 – tallet.

Basert på min problemstilling fikk jeg tilgang til intervjuer med de sentrale aktørene

Det neste steget i utviklingen av problemstilling var å *avgrense* hva jeg ønsket å undersøke. Jeg gjorde en *eksplisitt* avgrensning og kom fram til at jeg ønsket å fokusere på hvilken rolle *interesser* og *tillit* hadde spilt i forhandlingen. Begrunnelsen for dette valget er at disse to faktorene er sentrale i forhandlingsteorien. Jeg var nysgjerrig på å se hvilken rolle interesser hadde spilt i forhandlingen, samt se på forhandlingsforløpet og utfall, og i hvilken grad faktoren tillit hadde påvirket forløp og utfall.

Siden jeg hadde begrenset kunnskap om hva som faktisk skjedde i forhandlingen mellom kommunen og investorene valgte jeg en *uklar* og *eksplorerende* problemstilling – jeg hadde *til hensikt å utdype noe vi vet lite om* (Jacobsen, 2005:61).

Jeg ønsket å *beskrive* hvilke *interesser* partene hadde i forhandlingen. Videre ønsket jeg å se på hvilket *forhandlingsforløp* og *utfall* forhandlingen fikk, og i hvilken grad tillit *forklarer* forløp og utfall.

De endelige problemstillingene ble ikke formulert før noen måneder inn i arbeidet med undersøkelsen, men jeg var hele tiden klar over hva jeg ønsket å belyse. Dette er noe av fordelene med kvalitativ metode, den gav meg muligheten til å tilpasse hva jeg ønsket å få svar på underveis i prosessen etter hvert som jeg fikk mer kunnskap om caset.

Når problemstillingene skulle formaliseres forsøkte jeg å tilfredsstillte Jacobsens (2005:81-82) tre krav til en problemstilling. Jeg prøvde å formulere en problemstilling som var *spennende*, slik at ikke svaret er gitt på forhånd. Jeg ville holde den *Enkel*, i den forstand at jeg ikke forsøkte å få med alt som skjedde i forhandlingen. Og til slutt prøvde jeg å gjøre den *fruktbar* slik at den gir mulighet til videre forskning på området, og bidrar til økt kunnskap på feltet eiendomsforhandlinger mellom offentlige aktører og private aktører.

4.4 Valg av undersøkelsesdesign

Neste fase var å velge det undersøkelsesdesign som passet best ut i fra problemstillingene mine.

Hvilket undersøkelsesdesign vi velger, har konsekvenser for undersøkelsens *gyldighet* og *pålitelighet*. Et viktig spørsmål er om det undersøkelsesdesignet vi velger er egnet til å besvare den problemstillingen vi ønsker å undersøke? Vi må stille oss spørsmålet; kan det undersøkelsesopplegger vi har valgt, påvirke de resultatene vi vil komme fram til? (Jacobsen, 2005:87).

Til forskjell fra ekstensive design, som går i bredden og undersøker mange enheter med færre variabler, har jeg valgt et *intensivt* design med få enheter og *flere variabler* som mitt undersøkelsesopplegg. I forhandlingen jeg ønsket å undersøke var det relativt få personer direkte involvert i selve forhandlingsprosessen. Fra privat side var det de to investorer som førte forhandlingen, mens det fra kommunens side i hovedsak var kommunens eiendomssjef som forhandlet, assistert av teknisk direktør og et par saksbehandlere. For å få et mest mulig riktig bilde av hvordan forhandlingen hadde forløpt, måtte jeg bruke mye tid med hver enkelt respondent. Jeg var avhengig av detaljert og spesifikk informasjon for å belyse mine problemstillinger. For oppgaven var det en styrke at jeg alene hadde kapasitet til å gjennomføre lange intervjuer med alle sentrale aktører i forhandlingen.

Videre har mitt undersøkelsesopplegg form som en case-studie hvor jeg ser på en *beslutningsprosess* (forhandling) som har funnet sted innenfor et bestemt tidsrom. I følge Jacobsen (2005:92) egner case-studier seg godt når vi ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse, og når vi ønsker å beskrive spesifikt hva som er spesielt med det vi ønsker å få informasjon om.

Casestudier er intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter.

Betegnelsen case kommer av det latinske casus, som understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Case kan være organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et hendelsesforløp, en handling, en prosedyre, et utsagn etc. (Andersen, 2013: 14).

4.5 Valg av metode – kvalitativ eller kvantitativ

I Jacobsens (2005) tredje fase må vi ta stilling til hva slags data vi skal samle inn og hvilken metode som er best egnet, *kvalitativ* eller *kvantitativ*.

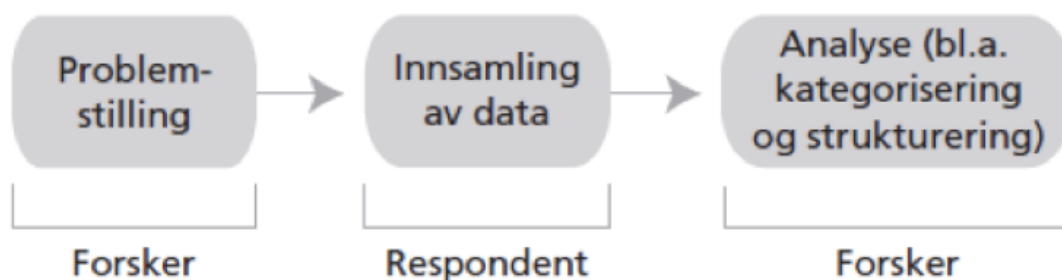
Kvalitativ data som vi samler inn er empiri i form av ord, setninger, tekster og lignende.

Kvantitative data er empiri i form av tall eller symboler istedenfor ord. (Jacobsen, 2005:124).

For meg ble problemstillingen styrende for hvilken metode jeg skulle velge for å samle inn data, og jeg ble raskt klar over at *kvalitativ metode* egnet seg best. Detaljene og den spesifikke informasjonen jeg ønsket å vite mer om fra forhandlingen kan best beskrives med *aktørenes egne ord og meninger gjennom setninger og tekst*.

Som tidligere nevnt valgte jeg en beskrivende og eksplorerende problemstilling hvor jeg ønsket å gå i dybden og undersøke en spesiell forhandling med få undersøkelsesenheter. Kombinert med at jeg hadde begrensede forhåndskunnskap om forhandlingen, valgte jeg en kvalitativ metode med en induktiv tilnærming til problemstillingen.

Kvalitativ metode gav meg den nærheten jeg som forsker trengte til informantene. Jeg fikk muligheten til å ”komme under huden” på informantene. Gjennom grundige intervjuer fikk jeg tak i den detaljerte informasjonen jeg ønsket. Underveis i datainnsamlingsperioden var jeg klar over faren en slik nærhet representerer. Jeg var hele tiden bevisst på å bevare objektiviteten og den ”kritiske tilnærmingen” som forventes av meg som forsker.



Figur 4.2 Grad av åpenhet i den kvalitative tilnærmingen (Jacobsen, 2005:128)

4.6 Kvalitativ metode – innsamling av data

I følge Jacobsen (2005:141) er de fire mest brukte metodene for datainnsamling innen kvalitativ metode: A) Det individuelle, åpne intervjuet B) Gruppeintervjuet C) Observasjon D) Dokumentundersøkelse.

I min undersøkelse har jeg i hovedsak brukt ”Det individuelle, åpne intervjuet” som datainnsamlingsmetode. I tillegg har jeg benyttet metoden ”Dokumentundersøkelse”. Jeg hadde også en innledende ”gruppesamtale” med en av investorene og en representant fra kommunen, for å skaffe meg generell informasjon om prosjektet før jeg gikk i gang med undersøkelsen. I dette møtet fikk jeg også utlevert en rekke saksdokumenter og interne notater fra begge parter.

4.6.1 Det individuelle, åpne intervjuet

Denne datainnsamlingsmetoden er kjennetegnet ved at undersøker og respondent prater sammen som i en vanlig dialog. De data som samles inn, kommer i form av ord, setninger og fortellinger. Vanligvis foregår dette intervjuet ansikt til ansikt, men det kan også skje over telefon eller internett. (Jacobsen 2005:142).

Til min oppgave egnet individuelt åpent intervju seg best. I følge Jacobsen (2005:142) så ”egner det åpne individuelle intervjuet seg når det er relativt få enheter som skal undersøkes”. Forhandlingen jeg har undersøkt hadde relativt få involverte personer på hver side av forhandlingsbordet, noe som var gunstig for meg siden slike individuelle intervjuer er tidkrevende og produserer mye rådata som skal analyseres.

Videre sier Jacobsen (2005:142) at det åpne individuelle intervjuet egner seg godt ”når vi er interessert i hva det enkelte individ sier”. I min undersøkelse var det viktig å få med alle individuelle synspunkter og erfaringer, fra både kommunens representanter og fra investorene. På denne måten kunne jeg danne meg et riktig bilde av hvordan forhandlingen forløp, hvilke saker som hadde preget forhandlingen og i hvilken grad tillit hadde påvirket forhandlingen.

I følge Jacobsen (2005:143) så egner også det åpne individuelle intervjuet seg godt ”til å få frem hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et enkelt fenomen”. Ved å intervju

aktørene fra forhandlingen individuelt fikk jeg frem hvordan den enkelte hadde tolket og oppfattet prosessen og situasjoner som oppstod underveis i forhandlingen. På denne måten håpet jeg å få ærlige og fortrolige svar som kunne være med å belyse forskjellen i forhandlingsatferd mellom private aktører og offentlige aktører, hvis det var noen.

Jeg vil kort presentere noen av valgene Jacobsen (2005) sier vi må foreta når vi har valgt det åpne individuelle intervjuet som datainnsamlingsmetode, og gi en begrunnelse for egne valg i arbeidet med denne oppgaven.

Skal vi foreta intervjuet ansikt-til-ansikt, via telefon eller via internett? (Jacobsen, 2005:143)

I følge Jacobsen (2005) er det lettere å oppnå personlig kontakt når man sitter ovenfor hverandre og snakker ansikt til ansikt. Jeg tok derfor kontakt med personene jeg ønsket å intervju for å avtale et møte. Alle informantene befant seg i Kristiansand og et møte ansikt til ansikt med alle informantene var derfor mulig. Jeg sa hvem jeg var og hva skrev oppgave om, før jeg avtalte tid og sted for intervjuet. De jeg ønsket å intervju var alle positive og ønsket å bidra med sitt. Grunnen til at jeg valgte å foreta intervjuet ansikt til ansikt er at det etableres en fortrolighet og kontakt som er vanskeligere å oppnå hvis man snakker sammen over telefon eller facetime/skype. Ved å sitte ansikt til ansikt kan jeg lettere observere og registrere hvordan respondenten opptrer. På den annen siden kan vi ved å gjennomføre intervjuet over telefon eller internett minske intervju effekten. *Intervju effekten innebærer at intervjuerens fysiske nærvær kan medvirke til at intervjuobjektet opptrer mer unormalt.* (Jacobsen, 2005:144).

Intervjuene gav meg muligheten til å ”lese klimaet” underveis og gjøre tilpassninger som styrket intervjuet. Enkelte ganger kunne jeg for eksempel lese på ansiktsuttrykk at ”her blir ikke alt sagt” og da kunne jeg for eksempel omformulere spørsmålet litt, eller gi respondenten litt ekstra tid til å svare slik at han fikk muligheten til å utdype svaret eller komme på nye opplysninger. Det er også lettere å registrere om informanten faktisk skjønner spørsmålet jeg stiller når jeg kan se reaksjonen hans ansikt til ansikt.

Et annet valg vi ifølge Jacobsen (2005:144) må ta er om intervjuet skal være *åpent* eller *strukturert*.

Et intervju kan ha forskjellige grader av åpenhet som spenner fra det helt åpne og ustrukturerte i form av en vanlig samtale uten noen form for begrensning, til det motsatte som

vil være et helt lukket intervju som har spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge.

I følge Jacobsen (2005) bør ikke et åpent intervju være helt åpent uten noen form for struktur eller plan for hva det skal inneholde. Han anbefaler at kvalitative intervjuer som regel har en *intervjuguide* som fungerer som en oversikt over de temaer vi ønsker å komme innom i løpet av intervjuet. Hvor strukturert en slik intervjuguide bør være varierer, den kan for eksempel kun inneholde temaoverskrifter som informanten kan snakke fritt rundt, eller den kan være detaljert og inneholde ordrette spørsmål som blir stilt i en spesiell rekkefølge. (Jacobsen, 2005).

Jeg utarbeidet to forskjellige intervjuguider, en til bruk i intervjuene med investorene og en til bruk i intervjuene med representantene fra kommunen. Innholdet var tilnærmet likt, det var kun mindre individuelle tilpasninger så spørsmålene skulle passe til den aktøren som ble spurt. Jeg vil kategorisere mine intervjuguider som *sterkt strukturerte*. Den første delen av intervjuguiden besto av åpne og enkle innledende spørsmål som for eksempel ”si litt om din bakgrunn/utdannelse”. Dette var et bevisst valg jeg gjorde for å få en ”myk” og god start på intervjuet.

Videre satt jeg opp temaoverskrifter som var i tråd med hva jeg ønsket å belyse ift. problemstillingene. Under hver temaoverskrift hadde jeg ca. 5 – 8 relativt åpne spørsmål. Jeg visste på forhånd at oppfølgingsspørsmål ville komme naturlig underveis i samtalen så lenge jeg fikk stilt disse spørsmålene. Dette ble bekreftet når jeg kom til intervjuene. Enkelte ganger opplevde jeg at informantene var så taletrengte at de besvarte neste spørsmål på listen min uten at jeg hadde rukket å stille det.

Avslutningsvis gjorde jeg en kortoppsummering hvor jeg bl.a. forsikret meg om at jeg hadde forstått intervjuobjektet rett. Her gav jeg dem muligheten til å gjøre tilføyelser eller komme med tilleggsopplysninger som de mente burde være med.

Skal vi bruke båndopptaker eller ikke? (Jacobsen, 2005:148).

I følge Jacobsen (2005) får vi en bedre samtale hvis vi slipper å se ned i notatblokken hele tiden fordi vi skal skrive ned hvert ord som blir sagt i intervjuet, løsningen er å bruke båndopptaker. Det gir meg som intervjuer muligheten til å holde øyekontakt underveis med personen som blir intervjuet, og jeg er sikker på at jeg har fått med meg hvert ord som blir sagt. Baksiden ved bruk av båndopptaker er at intervjuobjektet kan bli mindre villige til å

snakke når de vet at alt de sier blir tatt opp på bånd. Det er altså *viktig å vurdere hvem man skal intervjuer når man vurderer bruk av båndopptaker* (Jacobsen, 2005:148).

I mine intervjuer brukte jeg båndopptaker i form av en Iphone 6. Jeg var tydelig før intervjuet og spurte om det var greit for informanten at jeg gjorde opptak. Samtidig informerte jeg om hva jeg skulle bruke opptaket til. Jeg opplevde ingen tekniske problemer knyttet til lydopptakene. Jeg tok sikkerhetskopii av opptakene kort tid etter intervjuet var gjennomført. Dette gjorde jeg for å ikke risikere å miste opptakene hvis Iphonen skulle bli stjålet eller ødelagt.

Hvor lenge bør intervjuet vare? (Jacobsen, 2005:149)

Jacobsen (2005:49) presiserer at det ikke finnes noe fasitsvar på dette spørsmålet. Han kommer likevel med et tips om at det ikke er lurt å gå over 2 timer da det vil slite ut både intervjuer og intervjuobjekt.

Intervjuene mine varte i snitt ca. 1 ½ - 2 timer. Jeg var så heldig at mine intervjuobjekter hadde satt av rikelig med tid og jeg opplevde aldri å komme i tidsklemme.

Skal vi gjenta intervjuer? (Jacobsen, 2005:149)

Ved en kvalitativ tilnærming har vi som mål å komme tett innpå på de vi snakker med. Vi prøve å oppnå en forståelse for hvordan de tolker og forstår virkeligheten på, skriver Jacobsen (2005).

I mitt tilfelle var det viktig å få en helhetlig og god forståelse av hvordan forhandlingen hadde forløpt, i hvilken grad tillit var en forklarende faktor, og hvilke interesser som hadde preget forhandlingen. Jeg gjennomførte først intervjuer med de mest sentrale aktørene i forhandlingen. Etter å ha transkribert og sett over intervjuene satt jeg igjen med noen spørsmål som enda var ubesvart. Dette løste jeg ved å intervjuer to av de aller mest sentrale aktørene, som representerte hver sin side i forhandlingene, en ekstra gang. Disse intervjuene bar mer preg av en samtale enn de første intervjuene jeg gjennomførte, det ble også stilt mer konkrete spørsmål.

Gjennomføringen av intervjuene – intervjuerens opptreden. (Jacobsen, 2005:149-153).

I følge Jacobsen (2005) er noe av det spesielle med ansikt-til-ansikt intervju at du som intervjuer skal få intervjuobjektet til å åpne seg, og på den måten få tak i relevant

informasjon. Det er nødvendig at det etableres en tillitsrelasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt, dette kan være en utfordring ettersom tillit gjerne er noe som utvikles gjennom samhandling over tid. Intervjueren er som regel ukjent for intervjuobjekt før intervjuer finner sted, og selve prosessen er over på kort tid. Dette gjør det viktig å unngå elementære feil som kan ødelegge tillitsforholdet.

I mine intervjuer begynte jeg, som tidligere nevnt, med å informere om hvem jeg var og hva jeg skulle undersøke og hvordan jeg ville benytte informasjonen fra intervjuet. Jeg gav så intervjuobjektet muligheten til å spørre meg om det var noe han lurte. Jeg opplevde at i samtlige intervju så hadde jeg felles interesser med personene jeg intervjuet.

Gjennomgangsmelodien var sport- og fotball og felles bekjente i byen. Dette opplevde jeg bidro til at en form for tillitsrelasjon ble etablert mellom oss tidlig i intervjuet.

Videre innledet jeg intervjuene med åpne og generelle spørsmål, dette for å få intervjuobjektet til å bli ”varm i trøya”. I følge Jacobsen (2005:150) *vil de første spørsmålene sette tonen i intervjuet*, derfor valgte jeg å styre unna de mest komplekse og krevende spørsmålene innledningsvis og heller spare dem til senere.

Jeg var bevisst på kroppsspråk og hvilke signaler jeg gav underveis. Som Jacobsen (2005:151) skriver så er *intervjuerens viktigste oppgave å lytte*. Underveis unnlot jeg å avbryte intervjuobjektet, jeg nikket forstående når informant svarte og jeg forsøkte å ha et positivt kroppsspråk. Enkelte ganger følte jeg intervjuobjektet hadde snakket for lenge om temaer som var irrelevant for oppgaven min, da peilet jeg, på høflig vis, samtalen over på det som jeg i utgangspunktet spurte om. I kontrast til dette hendte det også at jeg måtte grave og oppmuntre intervjuobjektet til å si mer rundt et tema jeg var spesielt interessert i. Dette skjedde hvis svarene fra intervjuobjektet var veldig korte og lite utfyllende. Ved et par anledninger ble det brukt faguttrykk som jeg var i tvil om jeg hadde riktig forståelse av, da stoppet jeg intervjuobjektet og spurte om han kort kunne forklare betydningen av uttrykket.

I likhet med Jacobsen (2005:153) opplevde jeg også at intervjuobjektene syntes det var spennende, og til dels morsomt, å kunne prate og bli lyttet til. Forhandlingen, og resten av prosessen om utviklingen av området Krodden/Møvik, har hatt en sentral plass i disse personenes arbeidsliv i flere år. Dette gjaldt spesielt for investorene som hadde viet en stor del av sin tid til dette prosjektet over mange år. Det er naturlig at folk blir engasjerte og pratsomme når jeg kommer utenfra og viser slik interesse. Da jeg var gjennom spørsmålene som stod i intervjuguiden og følte jeg hadde fått nok informasjon prøvde jeg å runde av på en

mild og høflig måte.(ref. Jacobsen, 2005:153). Dette gjorde jeg ved å si at ”nå har jeg fått den informasjonen jeg trenger og hvis det er noe dere vil tilføye så er tiden inne for det nå”. Jeg takket så for intervjuet.

Noe av det viktigste jeg lærte fra de åpne intervjuene, var viktigheten til å tilpasse meg personen jeg intervjuet. For noen av respondentene var det unødvendig med en ”innledende runde” for å etablere en form for tillitsrelasjon. For andre var det mer nødvendig å jobbe for å få samtalen/intervjuet i gang. Som Jacobsen sier må *intervjustilen tilpasses hvert enkelt intervjuobjekt* (Jacobsen, 2005:153). Personene jeg intervjuet vil jeg betegne som resurssterke og svært oppegående, og selvfølgelig med meget god kjennskap til temaet vi snakket om. Dette utfordret meg i den forstand at jeg måtte være godt forberedt før jeg satt meg ned med intervjuobjektene.

4.6.2 Dokumentundersøkelse

Den andre kvalitative datainnsamlingsmetoden jeg har benyttet er *dokumentundersøkelse*. Det åpne individuelle intervjuet som jeg til nå har omtalt blir kalt en metode for innsamling av primær data. Det er data som er samlet inn direkte fra kilden. Dokumentundersøkelser er en metode som er knyttet til benyttelse av sekundærdata, kilder for data som andre har samlet inn. Dette kan være offentlige dokumenter, årsrapporter for en bedrift, avisartikler, brev osv. (Jacobsen, 2005: 141, 163).

I følge Jacobsen (2005:164) egner dokumentundersøkelser seg; **a)** når vi ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse, og, **b)** når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort.

For meg var det viktig å få frem hvordan partene i forhandlingen fortolket forhandlingsforløpet. Det var en styrke at jeg kunne analysere dokumenter som gav meg informasjon om hva de forskjellige aktørene faktisk hadde sagt og ment underveis i forhandlingsprosessen. Problemet med bruk av sekundærdata er at det er samlet inn i en annen hensikt enn den jeg har som forsker. I følge Jacobsen (2005:164) kan det oppstå et problem ved at det er misforhold mellom den informasjonen vi kan benytte og det vi ønsker å benytte den til. En viktig avveining jeg som forsker må gjøre er å vurdere *troverdigheten* det enkelte dokument har.

Til min forskning benyttet jeg; offentlige dokumenter i form av saksdokumenter som var tilgjengelig på kommunens hjemmesider og avisoppslag. Jeg fikk også tilgang til e-post korrespondanse mellom forhandlingspartene, interne notater og referater fra møter mellom partene som jeg brukte som datakilder i dokumentundersøkelsene mine. Både investorene og kommunen var positive og veldig medgjørige til å dele informasjon med meg. Jeg ble betrodd store mengder sakspapirer i form av store permer og diverse saksmapper som gikk flere år tilbake i tid. Det var en omfattende prosess å trekke ut det som var relevant for min oppgave fra det store datamaterialet jeg fikk tilgang til. E-post korrespondanse mellom partene og interne notater var de mest nyttige dokumentene for min case. Her fikk jeg kunnskap om hva de forskjellige aktørene *faktisk har sagt (skrevet) og gjort* (ref. Jacobsen, 2005:164). Dette var informasjon som var utfordrende å innhente i de åpne intervjuene, hovedsakelig fordi det lå flere år tilbake i tid og det er vanskelig å huske ordrett hva som ble sagt den gang. I analysearbeidet fikk jeg bekreftet at svarene jeg fikk i de åpne intervjuene stemte overens med informasjonen fra de skriftlige kildene. Dette styrket troverdigheten til sekundærdataene og jeg anså dem som pålitelig.

Jeg analyserte også selve avtalen. På et vis så er den en fasit på hvordan forhandlingen endte, og i så måte var det verdifullt for meg å kunne se hva som ble det endelige resultatet i de sakene hvor det var uenighet mellom partene underveis i forhandlingen.

Ved å benytte de datainnsamlingsmetodene som er beskrevet, har jeg etter min mening klart å skape et riktig bilde av virkeligheten og slik forhandlingen faktisk var. De to metodene har en kontrollerende funksjon ettersom jeg fikk bekreftet det samme hendelsesbildet i det åpne intervjuet som jeg satt igjen med etter å ha lest dokumentene på forhånd. De ulike metodene utfyller hverandre og gir meg muligheten til å se på hendelsen fra flere vinkler (Jacobsen, 2005:168).

4.7 Velge ut enheter

4.7.1 Utvalg, åpent intervju

I kvalitativ metode og ved gjennomføring av åpne intervju har vi som regel ikke kapasitet til å undersøke særlig mange personer. Jacobsen (2005:171) opererer med 20 stk. som en øvre

ramme. Det er derfor viktig at de utvalgte informantene har kunnskap og informasjon om caset jeg ønsker å belyse.

I følge Jacobsen (2005) er det ulike steg i en utvelgelsesprosess. For det første er det viktig å skaffe seg en oversikt over alle man ville undersøkt hvis man hadde ubegrensede resursers i form av *tid, penger og analysemuligheter*. Dette kalles populasjon og er kort fortalt alle enhetene vi ønsker å undersøke. For det andre må vi dele populasjonen inn i undergrupper. Til sist må vi velge kriterier for utvelgelse av respondenter. Her presenterer Jacobsen (2005:173-176) en rekke kriterier. Jeg vil fokusere på det kriteriet som var viktig for meg og min undersøkelse. Mitt kriteriet var *informasjon*. Jacobsen (2005:174) skriver at *vi kan rett og slett velge ut respondenter som vi mener kan gi oss mye og god informasjon. Dette kan være mennesker med mye kunnskap om det vi er interessert i. Det kan være personer som er gode til å formulere seg, eller det kan være personer som vi vet er villige til å gi fra seg informasjon.*

For min forskning var det et begrenset antall personer som var aktuelle som respondenter. På privat side i forhandlingen var det 2 personer som hadde deltatt i forhandlingen, mens det fra kommunens side var 2-3 personer som hadde deltatt. Ut i fra mine problemstillinger så jeg raskt at kriteriet *informasjon* var det jeg måtte basere utvelgelsen av respondenter på. Jeg identifiserte de personene som hadde jobbet med selve forhandlingen, ettersom de satt med den beste informasjonen om hva som faktisk hadde skjedd. I mitt forarbeid hadde jeg også avdekket at de aller fleste var positive og velvillige til å dele informasjon fra forhandlingsprosessen. Eneste utfordring jeg møtte var en saksbehandler fra kommunal side som ikke var særlig villig til å møte for intervju. Etter noen runder med e-post frem og tilbake gikk hun med på å svare på noen spørsmål over telefon. Svarene hun kom med var meget korte og lite detaljerte, og de gav meg ingen ny informasjon som jeg ikke allerede hadde fått i intervjuene med hennes overordnede.

4.7.2 Utvalg, dokumentundersøkelser

I dokumentundersøkelser bruker vi informasjon som er skrevet av andre enn oss selv. Hovedproblemet er om vi kan stole på den kilden vi velger. Allerede før vi får muligheten til å gjøre vårt utvalg, er det foretatt en utsilg av kilder som vi ikke kan kontrollere. Underveis i

en slik utsilingsprosess faller informasjon bort underveis og det er viktig at vi er kritiske til det produktet som er tilgjengelig for oss og som vi velger å bruke.

Jacobsen (2005:181-182) presenterer kildetyperne; *Førstehånds- versus andrehåndskilder*, *Offentlige versus private kilder* og *Personlige versus institusjonelle kilder*. Dokumentene jeg har brukt som kilder til oppgaven har i stor grad vært førstehåndskilder, dvs. *informasjon fra en som selv har deltatt i forhandlingen* (ref. Jacobsen 2005:180). Jeg har bl.a. benyttet e-post korrespondanse mellom forhandlingspartene, møtereferater fra forhandlingsmøter og interne strategidokumenter skrevet av personer som har vært en del av forhandlingene. Dette er *private kilder* som ikke er ment publisert for andre. En fordel med slike *personlige kilder*, som for eksempel e-post kontakt direkte mellom partene, er at jeg har fått klarhet i hvem som representerer de ulike synspunktene i forhandlingen.

Jeg vurderer det som en styrke for min forskning at jeg fikk tilgang til dette ”usminkede” kildematerialet. Jeg fikk en bedre forståelse av hva som var interessene i forhandlingen og det var til stor hjelp når jeg skulle identifisere felles interesser, separate interesser og konfliktinteressene i forhandlingen.

Andrehåndskilder er informasjon fra en person som ikke selv har vært tilstede ved en hendelse, men som har hørt om den fra andre (Jacobsen, 2005:181). Eneste andrehåndskilde jeg har benyttet til oppgaven er avisartikler som har omtalt: utviklingsprosjektet på Møvik/Kroodden, selve forhandlingen mellom kommunen og investorene, eller kommunens boligpolitikk- og strategi generelt. Dette er offentlige kilder og jeg har vært klar over risikoen for at de ikke nødvendigvis forteller ”hele sannheten” men mer er et inntrykk partene vil kommunisere til omverden.

4.8 Analyse av datamaterialet

Da jeg var ferdig med intervjurundene og hadde transkribert opptakene begynte arbeidet med å trekke noe fornuftig ut av datamaterialet jeg satt med. Jeg måtte forenkle og strukturere materialet for å oppnå en bedre oversikt.

I følge Jacobsen (2005:187) *er første del i enhver kvalitativ analyse renskriving av intervjuer og observasjoner, eller det vi kan kalle rådata*. I mitt tilfelle består det av renskriving av

båndopptak fra intervjuer og renskrivning av notater. Tekstene eller dokumentene jeg bruker i analysen foreligger jo allerede som ferdige tekster som det bare er å printe ut.

Transkriberingen av intervjuene var omfattende og det gikk med flere dager til arbeidet. Til slutt endte jeg opp med i overkant av 90 tettskrevne sider. Ved oppfølgingsintervjuene transkriberte jeg ikke hele intervjuene, kun notatene jeg gjorde meg underveis. Jeg følte meg da så trenet og ”dypt inne i caset” at jeg visste nøyaktig hva som var relevant og ny informasjon som var verdt å skrive ned. For sikkerhetsskyld tok jeg opptak av 2. gangs intervjuene. Dette for å kunne gå tilbake å sjekke hva som faktisk ble sagt hvis jeg mot formodning ikke skulle få det med meg underveis.

I neste fase som er, *å systematisere (å redusere) den uoversiktelige informasjonen som i følge Jacobsen alltid vil foreligge før en analyse*, benyttet jeg *kategorisering* for å systematisere datamaterialet mitt (Jacobsen, 2005:186).

Jeg systematiserte informasjon fra mine transkriberte intervjuer i fire kategorier; *Tillit, Interesser, prosessen og resultat*. På denne måten ble datamaterialet enklere og mer ryddig å forholde seg til når jeg skulle sammenlikne ulike utsagn fra respondentene. Kategoriene jeg valgte er begrep som er relevante i forhold til forhandlingsteori og i forhold til de problemstillingene jeg har valgt. Jeg gikk systematisk gjennom de forskjellige intervjuene og trakk ut svarene som kunne knyttes (relateres) til den enkelte kategorien. Dette gjorde jeg i form av en tabell hvor jeg gjenga sitatater eller avsnitt i sin helhet, og refererte til hvilket sidetall jeg hadde hentet det fra i det transkriberte intervjuet. I noen tilfeller skrev jeg en kommentar til funnene i marginen. Ved hjelp av denne systematiseringen reduserte jeg datamaterialet fra over 90 sider til ca 20 sider.

Jeg gikk gjennom det systematiserte materialet og forsøkte å binde sammen og fortolke de svarene og den informasjonen jeg satt igjen med. I denne prosessen opplevde jeg at det hjalp å se alle svarene i sammenheng – jeg fikk følelsen av å se ”hele bildet”. Jeg jobbet først med å identifisere hvilke interesser som hadde vært tilstede i forhandlingen og hvordan parten hadde vektlagt dem. Jeg så etter sitater som underbygde eller kunne relateres til den enkelte parts interesser i forhandlingene, i tillegg var jeg ute etter hvor sterkt de prioriterte de enkelte sakene i forhandlingen. Underveis produserte jeg en figur (oversikt) som viser hvilke *felles interesser, separat interesser og konfliktinteresser* som var tilstede i forhandlingen.

Ved å sammenkople svarene fra partene på begge sider av bordet dannet jeg meg også etter hvert et bilde av hvordan selve forhandlingsforløpet var, og hvordan forhandlingsatferd og tillit påvirket prosessen og utfallet.

4.9 Hvor gode er de konklusjonene vi har trukket

I en enhver undersøkelse skal resultatene kunne drøftes med et kritisk blikk av utenforstående. Også kvalitative metoder må underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og til å stole på, og om vi faktisk har målt det vi ønsket å måle. (Jacobsen, 2005:2013). Jacobsen (2005) tar for seg *intern gyldighet* og *ekstern gyldighet*, og han drøfter undersøkelsens *pålitelighet*.

4.9.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes riktige. Om noe er riktig eller feil, kan bero på mange forhold (Jacobsen, 2005:214).

For å teste den interne gyldigheten er det to viktige tiltak som kan gjøres i følge Jacobsen (2005). Det første er å kontrollere undersøkelse og konklusjoner mot andre. Det andre er å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv. Jacobsen (2005:214-222) presenterer flere måter vi kan gå frem på for å teste intern gyldighet:

a) Validering gjennom test mot andre.

Her blir *respondentvalidering* presentert som en vanlig måte å validere sine funn på.

Det går ut på at jeg som forsker konfronterer de som jeg har undersøkt med de funnene jeg har gjort. Poenget er å undersøke i hvilken grad respondenten kjenner seg igjen i resultatene.

En annen måte er *validering gjennom kontroll mot andre fagfolk, annen teori og empiri*. Poenget her er å sjekke egne konklusjoner opp mot andre undersøkere og undersøkelser. I min forskning har jeg til dels foretatt en validering gjennom kontroll mot annen teori og empiri. Jeg har sammenliknet egne funn og resultater med teoribøker og forskningsartikler på feltet forhandlinger og tillits rolle i forhandlinger.

Flere av funnene jeg har gjort samsvarer med det jeg leser i fagbøker og i forskningsbaserte artikler.

b) Validering gjennom kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene.

Her rettes det et kritisk blikk mot utvalget av enheter, og om vi har fått tak i og brukt de rette kildene, og om disse har formidlet sann informasjon. Videre er det viktig å analysere *når* i undersøkelsen dataen ble samlet inn. Det er også viktig hvordan informasjonen kommer fram. I min forskning er det hovedsakelig brukt kilder som var delaktige i forhandlingen. Jeg oppfatter at kildene har gitt meg riktig og sannferdig informasjon. Flere av funnene jeg vektlegger i forskningen kom etter uttalelser som falt *spontant*, uten at jeg hadde ”ledet” respondenten i retning av begrepet jeg egentlig var interessert i. I ettertid ser jeg at intervjuet som gav meg ”best” og flest svar på problemstillingene mine var det siste intervjuet (i ettertid gjennomførte jeg riktig nok to korte oppfølgingsintervjuer/samtaler). Dette kan ha sammenheng med at jeg på dette tidspunktet i undersøkelsesprosessen var enda tydeligere på hva jeg lurte på, og enda mer fokusert på de temaene jeg hadde fått ”dårlige” eller vage svar på i tidligere intervjuer. Jeg har også brukt offentlige kilder som avisartikler og saksdokumenter. Dette vurderer jeg som relativt objektive og pålitelige kilder.

c) Validering gjennom kritisk drøfting av kategorisering.

Her må man ta stilling til hva en kategori er, og hvor mange kategorier vi bør ha. I min forskning er det valgt fire kategorier. Begrunnelsen for det er a) at fire kategorier er et antall som gjør datamassen oversiktlig og ryddig når jeg skal analysere den, b) de fire begrepene har en sentral plass i forhandlingsteorien og c) er veldig relevante i forhold til det jeg ønsker å belyse/besvare i valgte problemstillinger.

d) Validering av sammenhenger.

Ofte ønsker vi ikke bare å beskrive og forstå et fenomen gjennom kvalitative undersøkelser, men vi er også ute etter å forklare hvorfor fenomenet oppstår eller ser ut som det gjør. For å klare denne typen validering på en god måte må vi som forskere ha god oversikt over teori på området og forskning som er gjort på feltet. Jeg har til denne forskningen satt meg inn i ledende teori på fagfeltet. Internasjonale og nasjonale

bøker og artikler er benyttet, i tillegg har jeg lest tidligere masteroppgaver og artikler som omhandler forhandlinger og tillits rolle i forhandlinger m.m.

4.9.2 Ekstern gyldighet

Den eksterne gyldigheten dreier seg om funnene fra undersøkelsen kan overføres til andre sammenhenger og generaliseres. (Jacobsen, 2005:222). Som tidligere skrevet valgte jeg kvalitativ metode for å gå i dybden når jeg undersøker denne forhandlingen. I min forskning er ikke formålet å generalisere fra et mindre utvalg til populasjon. Jeg er mer ute etter å overføre kunnskap ut i fra data fra et mindre utvalg undersøkelsesenheter til et mer teoretisk nivå. Mitt ønske er å bidra til økt kunnskap på området forhandlinger mellom offentlige aktører og private aktører.

4.9.3 Pålitelighet

Undersøkelsesmåten kan påvirke selve resultatet vi ender opp med, derfor er det viktig å vurdere om resultatene er pålitelige. Jeg som forsker risikerer å bli påvirket av de relasjoner som oppstår under datainnsamlingsprosessen, og respondenten kan påvirkes av meg som forsker – *intervjueffekten*. Dette dreier seg om at den som intervjues blir påvirket av intervjueren, hvordan vedkomne ser ut, er kledd, snakker, bruker kroppsspråk, lynne osv. Resultatene kan også påvirkes av hvilken kontekst, eller sammenheng, informasjonen blir samlet inn i. (Jacobsen, 2005:226).

I min forskning var jeg klar over faren ved at jeg som intervjuer kan påvirke svarene fra respondentene og dermed svekke påliteligheten til resultatene. Jeg var bevisst på å ikke være for aktiv, eller på noen som helst måte ”legge svarene i munnen” på respondenten under intervjuene. Jeg forsøkte å holde meg nøytral med tanke på kroppsspråk og toneleie, samt meninger og holdninger i forhold til prosjektet. Alle intervjuene var planlagt i god tid, så det ikke skulle komme overraskende på respondentene, og alle intervjuene ble gjort under rolige omstendigheter uten forstyrrelser. Det kan nevnes at ved tre anledninger ble respondentene nødt til å besvare innkommende anrop på telefonen, uten at det påvirket intervjuene nevneverdig.

Jeg holdt tre intervjuer på universitetet (grupperom), et intervju ble gjennomført på kontoret til en av investorene, et intervju/samtale ble gjort på rådhuset og et intervju ble gjennomført hjemme hos en av respondentene.

4.10 Tolkning av resultater

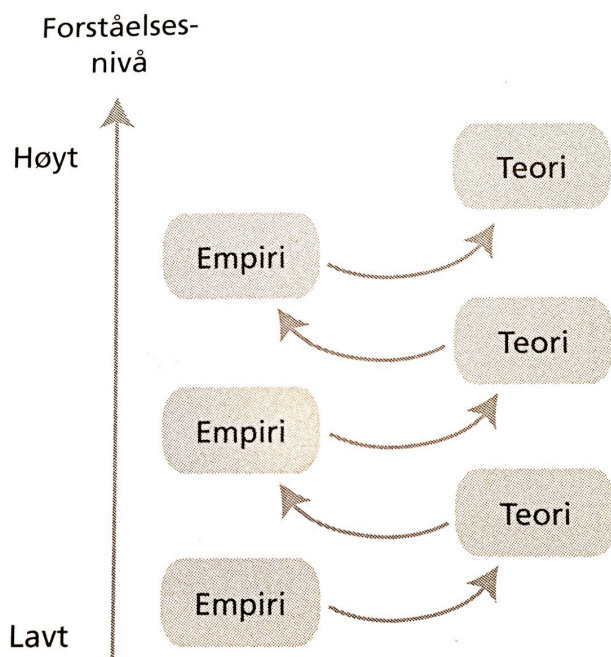
Å sette resultatene fra en undersøkelse inn i en større sammenheng er det vi kaller tolkning av resultater. (Jacobsen, 2005:376).

Den åttende og siste fasen i Jacobsens (2005) *faser i en undersøkelsesprosess* handler om å tolke resultatene vi har kommet fram til. Tolkningen av resultatene kan ifølge Jacobsen (2005:376-377) gjøres ved bruk av empirisk sammenlikning og/eller ved bruk av teori.

Til slutt i undersøkelsen satt jeg igjen med en mengde resultater. Å skulle forstå det jeg hadde funnet ved å sammenlikne med en annen tilsvarende undersøkelse fant jeg ikke hensiktsmessig. Jeg måtte da ha funnet en undersøkelse som det var fornuftig å sammenlikne opp i mot, noe jeg ikke gjorde.

Derimot, tolket jeg resultatet mitt ved bruk av teori. Jeg har prøvd å ta et ”skritt tilbake” og se på hva jeg fant i datamaterialet mitt med nye ”teoretiske-briller”. I arbeidet med å forstå hvordan forhandlingen forløp, og hvorfor utfallet ble som det ble, har jeg prøvd å tolke de data jeg samlet inn opp mot teori. Og med teorien frisk i minnet har jeg stilt meg selv spørsmål som ”er det tilfeldig at forhandlingsforløp og utfall ble slik, eller kan det forklares ut fra allerede kjent forhandlingsteori?”.

Jeg har forsøkt å bruke teori og empiri i en form for *sirkelprosess* (Jacobsen, 2005:378), der teorien har styrt hva jeg har sett etter i undersøkelsen, og ved gjentatt bruk av teori i samspill med empiri fra undersøkelsen har jeg opparbeidet meg en dypere forståelse av empirien og resultatene.



Figur 4.3 Sirkelprosess; hvordan samspill mellom teori og empiri kan øke forståelsesnivået (Jacobsen, 2015:378)

Hvor gode mine slutninger er avgjøres av undersøkelsens *totale gyldighet*. Den er bestemt ut i fra fire forhold som henger sammen; *pålitelighet*, *begrepsmessig gyldighet*, *intern gyldighet* og *ekstern gyldighet*. (Jacobsen, 2005:386-387). Dette betyr at jeg kan ha gjennomført strålende datainnsamling og analyser, men hvis personene jeg har intervjuet kun har representert kommunen i forhandlingen vil jeg ha et skjeft utvalg og en dårlig undersøkelse med ugyldige resultater.

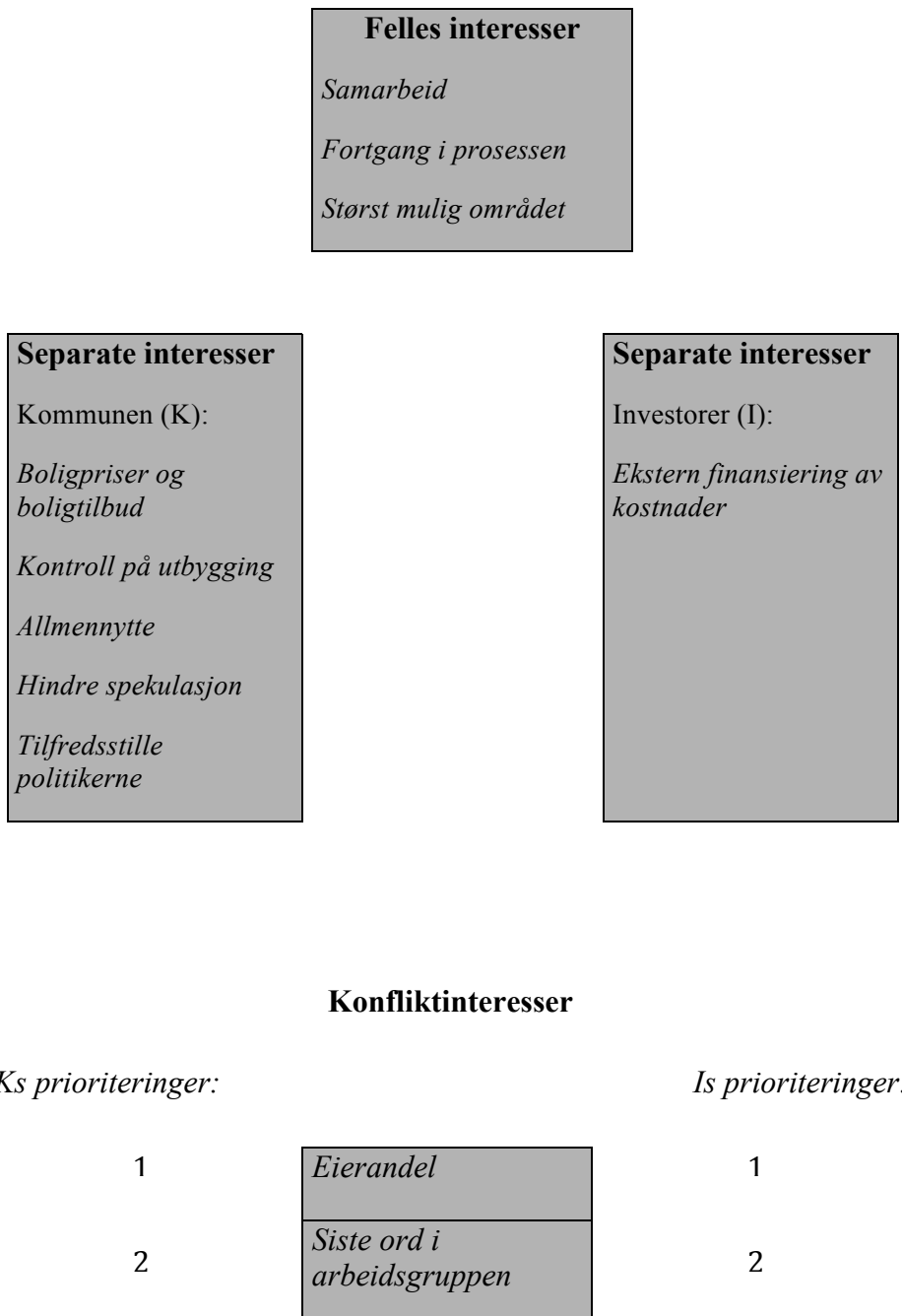
5.0 Resultater

5.1 Interesser

I følge Lewicki et. al. (2010: 79) er *interesser de underliggende bekymringene, behovene, ønsker, eller frykten som motiverer en forhandler til å innta en spesiell posisjon.*

I dette kapitlet presenterer jeg hvilke interesser partene ivaretok i forhandlingen, i tråd med min problemstilling I. Jeg benytter Rognes (2015:65) sin figur *Interesseanalyse* som rammeverk til å presentere samspillet mellom partenes interesser.

I min undersøkelse avdekket jeg at det var *fellesinteresser, konfliktinteresser* og *separateinteresser* tilstede i forhandlingen. Under er interessene skjematisk fremstilt i et interesseanalyseskjema.



Figur 5.1 *Interesseanalyse* (Rognes, 2015: 65)

5.2 Fellesinteresser

5.2.1 Samarbeid

Begge parter hadde interesse i å få til et samarbeid med den andre parten.

Det blir fra begge parter nevnt at de komplimenterte hverandre og var en bra match, dette ønsket de å utnytte.

Investorene hadde lang erfaring og høy kompetanse på prosjektledelse av regulerings- og utbyggingsprosjekter. I tillegg kontrollerte investorene en del av de eiendommene som var aktuelle for utbygging. Kommunen på sin side hadde et ønske om å realisere sin nye boligpolitikk (engasjere seg i boligprosjekter for i større grad å tilrettelegge for økt boligtilbud). I tillegg var kommunen en stor grunneier og hadde betydelig økonomiske resurser (fond på 200 millioner kroner)

Investorene hadde prøvd å få regulert et større boligområdet på Kroodden/Møvik i mange år uten å lykkes, og var derfor positivt innstilt til et samarbeid med kommunen som de mente kunne tilføre dem finansiering og større arealer. En av erfaringene investorene hadde gjort seg i løpet av disse årene var at det var dyrt å utvikle et så stort området og de så nå muligheten til å få en partner med god økonomi inn i prosjektet. Det var i investorenes interesse å knytte til seg en partner som kunne dekke utgifter til oppkjøp av tomter og som kunne dekke løpende utgifter i planprosessen, som arkitekter, geologer, konsulentbistand, gebyrer, kopiering og lignende.

Som en av informantene fra kommunen sa i intervjuet ”*så ville nok investorene heller ha kommunen som samarbeidspartner enn en konkurrent*”. Kommunen eide allerede flere store tomter i området og det kunne tenkes at de en gang i fremtiden ville forsøke å utvikle dem på egenhånd, de ville da blitt en konkurrent til investorene.

Tidligere teknisk direktør i kommunen sier han kjente de private eiendomsinvestorene som ”*trente utbyggere*” og understreket at dette var mennesker med god kompetanse på prosjektledelse og planarbeid. Det var akkurat denne typen ressurser kommunen søkte etter i jakten på en samarbeidspartner. Kompetansen kommunen vektla var prosjektledelse, god politisk teft og kompetanse til å fremme saker for politiske organer, og andre ting som relaterte seg til utbyggingen.

”Jeg er nokså sikker på at begge parter følte, som jeg har vært innom tidligere, at dette var noe vi skulle få til sammen, dette skal vi få til. Og liksom når to parter har den innstillingen når man går til forhandlinger så kan man godt gi og ta sier jeg, men du vet at du blir enig.”

- Privat eiendomsinvestor, intervju nr. I, s. 18.

”...altså vi så fordeler med dem som samarbeidspartner. Vi fikk en solid samarbeidspartner og så fikk vi lempet ut en del kostnader, for det er jo en del av avtalen. Altså, kostnadsbildet ved å utvikle en reguleringsplan, med evt. å erverve eiendommer innenfor feltet, det pålåg jo kommunen og det var ganske viktig for oss.”

- Privat eiendomsinvestor, intervju nr. II, s. 1.

”...vi søkte opp folk som var interessert i å bygge ut og flinke til å bygge ut og så kunne vi samarbeide med de. Så kunne vi stille med kapital...Og det var jo interessant det med at de private, som da hadde et større økonomisk problem normalt enn kommunen hadde, kunne samarbeide med kommunen som da hadde økonomiske muskler. Så kunne de private i større grad konsentrere seg om å fremme sakene inn for politiske organer og jobbe med ting som relaterte seg til utbygging. Kroodden er jo et eksempel på det. ”

- Tidligere teknisk direktør i kommunen, intervju nr. IV, s. 2.

”ja ja, vi må stole på hverandre. Vi må akseptere at vi har forskjellige ståsteder, at vi har forskjellige interesser, men det er viktig at vi har et mål sammen. Det har ligger under i de forhandlingene vi snakker om her.

- Tidligere eiendomssjef i kommunen, intervju nr. III, s. 6.

”Slik at begge parter ønsket et samarbeid, men så vil det jo alltid da være forhandlinger som er med å avgjør posisjonene våre til slutt.”

- Tidligere eiendomssjef i kommunen, intervju nr. III, s. 8.

5.2.2 Fortgang i prosessen

Begge parter syntes det var viktig at man fikk fortgang i prosessen med å utvikle og regulere området. For investorene, som begynte å arbeide med området så tidlig som i 1995, var det etter hvert blitt viktig å få noe igjen for de millionene man hadde investert i tomtekjøp og brukt til ekstern bistand. Spesielt opplevde investorene at dialogen hadde stoppet opp med Forsvaret, om muligheten til å erverve noe av deres arealer i området. Med kommunen på laget regnet man med at denne prosessen ville gå raskere.

For kommunen ville en effektiv prosess medføre at de tidligere ville kunne tilby innbyggerne boliger på en side av byen hvor store nye utbygningsområdet hadde vært fraværende de siste tiårene. En effektiv prosess ville gi kommunen mulighet til å være med å regulere tilbudssiden av boliger i kommunen tidligst mulig, og på den måten være med å bremse prisutviklingen på boliger. Kommunen ønsket også et virkemiddel mot private eiendomsutviklere som bevisst holdt tilbake boligområder for å begrense tilbudssiden og dermed øke presset på boligprisene.

”...hele begrunnelsen for å gå inn i denne typen samarbeid var at en skulle få fortgang i et arbeid, altså få det fort ut, en skulle ikke sitte på et området hvis det var ferdig regulert, det at en skulle få en omsetting på det var et viktig punkt for oss.”

- Tidligere teknisk direktør i kommunen, intervju IV, s. 3.

”Vår interesse var jo å fortrest mulig komme til området på en positiv måte”.

- Investor, intervju nr. I, s. 5.

”...Jeg begynte jo på Krooddenprosjektet allerede i 1995...”

- Investor, intervju nr. II, s. 3.

Viser til notat gjort under en innledende/forberedende samtale med en av informantene, hvor jeg har notert ned stikkordet ”Fortgang i prosessen” og ”realisere verdier”.

- Notert i samtale med Investor (intervju/samtale nr. II) 07.08.2015.

5.2.3 Størst mulig utbyggingsområdet

Størst mulig området betyr flere boliger til befolkningen, og mer verdi inn i prosjektet. Basert på intervjuene har jeg funnet ut at dette var i begge parters interesse. Som den nå pensjonerte eiendomssjefen i Kristiansand kommune sa i intervjuet ”...*kunne vi få noe mer areal med oss så gjorde vi jo det, for det ville jo da gi større dekningsgrad* ” og ”*vår jobb var å skaffe boliger*”.

Investorene er en profittmaksimerende aktør som hele tiden var interessert i størst mulig området, da dette ville gi flere boliger og en større profitt ved videresalg. En av fordelene investorene så med kommunen på laget var at man fikk tilgang på Forsvarets arealer og dermed et større området å utvikle. For Kommunen ville et større området gi dem muligheten til å tilby flere boliger til befolkningen.

”...vi ville gjøre noe for å øke tilbudet på markedet av boliger.”

- Tidligere teknisk direktør i kommunen, intervju nr. IV, s. 3

”...det er jo det som er poenget, at du har et størst mulig boligtilbud, mest mulig boliger på markedet og at kommunen da slipper å bruke, skal vi si by-kassa, til å subsidiere boliger men får igjen de pengene når boligene selges ut.”

- Tidligere teknisk direktør i kommunen, intervju nr. IV, s. 7.

”Kommunen hadde jo en finger eller en hånd inn i Forsvaret som var veldig nyttig. deres delaktighet i prosjektet var... veldig nyttig i forhold til Forsvaret

- Investor, intervju nr. II, s. 11.

5.3 Separatinteresser

5.3.1 Kommunens separatinteresser

5.3.1.1 Boligpriser og boligtilbud

Kommunens representanter er tydelige på at boligpriser og boligtilbud var en viktig underliggende interesse. Kommunen ønsket å dempe boligprisene i Kristiansand, dette ville de gjøre ved å styrke tilbudssiden i boligmarkedet. Økt boligtilbud vil stimulere til lavere priser. Samtidig ønsket kommunen å være med å tilby boliger i Vågsbygd området, et området som ikke hadde hatt noen nye store boligområder de siste tiårene. Med en raskt eldende befolkning så kommunen at det var behov for flere nye leiligheter/boliger på denne siden av byen.

Boligpriser og boligtilbud er mer et offentlig ansvar enn et privat ansvar. Det er ikke noe i svarene fra investorene eller i det skriftlige materialet som viser at boligpriser og boligtilbud har vært en interesse for dem.

”Kommunen har en målsetting om å øke tilgangen på boliger, bidra til å øke antall aktører i markedet og hindre høy prisstigning på boliger”.

- Kristiansand kommunes boligpolitikk, vedtatt 2007 (Bystyret, Kristiansand (2007).
Vedtak 57/07 – utbyggingspolitikk for nye områder I Kristiansand.
Saksnr.200702116.)

”Hovedgrunnen, altså det som lå i bunnen og som gjorde at de fikk de 200 millionene til rådighet var det som jeg nevnte for deg, det var noe som var oppe på et eget møte i bystyre at vi ville gjøre noe for å øke tilbudet på markedet av boliger. Det hadde nok noe å si hvor dette området lå plassert også, for det er nesten det eneste området der. Veldig mye utbygging på østsiden og så kom dette på vestsiden da, så det var et poeng det.”

- Tidligere teknisk direktør i kommunen, intervju nr. IV, s. 3

”Økt boligtilbud var jo en helt vesentlig interesse for oss”

- Tidligere eiendomssjef i kommunen, intervju nr. III, s. 4.

5.3.1.2 Kontroll på utbygging

I intervjuene med kommunens sjefsforhandler, kommer det frem at det var viktig for kommunen å komme i posisjon og få kontroll på et større boligområdet i Vågsbygda som ligger vest for Kristiansand sentrum. Det var svært lenge siden det hadde vært noen nye store utbyggingsområder på denne siden av byen og for kommunen var det viktig at det ble realisert et nytt boligfelt nettopp her. Som største eier ville kommunen være i førerretet og på den måten fatte de viktige avgjørelsene underveis i planleggingsprosessen.

For investorene var det ikke viktig å få kontroll på et området på vestsiden av byen. Investorene opplyser at det var helt greit for dem å få en mindre eierandel enn kommunen, og de hadde forståelse for at kommunen måtte bli største eier ettersom det kunne skape politisk støy hvis det var motsatt.

Hvor utbyggingsområdet er plassert er heller ikke viktig for investorene, ettersom de går der muligheten for fortjeneste finnes. De kunne like gjerne gjort dette på østsiden av byen.

”Det hadde nok noe å si hvor dette området lå plassert også, for det er nesten det eneste området der. Veldig mye utbygging på østsiden og så kom dette på vestsiden”

- Tidligere teknisk direktør i kommunen, intervju nr. I, s.3.

”Økt boligtilbud var jo en helt vesentlig interesse, og da har du jo det dokumentet der, nå husker ikke jeg helt hva som stod der, men situasjonen har jo vært, hvis du ser kommunen under ett, at man har jo forsøkt å tilby boliger i hele kommunen. Men på grunn av trafikksituasjonen så har det vært en periode hvor det var veldig vanskelig å få opp noe økt boligtilbud i Vågsbygd, så mye av boligtilbudet fant jo sted i sentrum og i Randesund, og for så vidt på Justvig og Tveit også. Men, vi så jo hele tiden at det er et stor behov for et økt boligtilbud i Vågsbygd, og da var jo dette det store området hvor det er potensiale. Området er jo også tiltenkt å ta en del av belastningen i disse her rundkjøringene med Kjos – Vågsbygdveien for eksempel og, slik at i relasjon til interesser så hadde hvert fall kommunen den gangen klar interesse for å komme i posisjon for å få et stort området i Vågsbygda, det er helt klart.”

- Tidligere eiendomssjef i kommunen, intervju nr. III, s. 4.

5.3.1.3 Allmennytte

Det som skiller kommunen fra private investorer er deres interesse knyttet til allmennytte. For kommunen var momenter som avlasting av eksisterende veinett, nye barnehager, boligtilbud for eldre og førstegangsetablerere osv. en viktig underliggende interesse. Dette er en rolle det forventes at en kommune skal ta, men for investorene var dette en interesse uten betydning i forhandlingen, nettopp fordi dette er oppgaver det offentlige skal ta seg av. Investorene er profittmaksimerende aktører, og de gir uttrykk for at deres fokus ikke lå på allmennytte, men på verdier og muligheter.

”Hovedpoenget er allmennytte, det er jo det som er poenget, at du har et størst mulig boligtilbud, mest mulig boliger på markedet og at kommunen da slipper å bruke, skal vi si ”bykassa”, til å subsidiere boliger men får igjen de pengene når boligene selges ut.”

”Den forvalterrollen som kommunen har...altså skal vi inn å gjøre noe med markedet og være en aktør i et marked, og da med den begrunnelse at vi ønsker at boliger skal bli overkommelige prismessig for flest mulig”

- Tidligere teknisk direktør i kommunen, intervju nr. IV, s. 7

”Området er jo også tiltenkt å ta en del av belastningen i disse her rundkjøringene med Kjos – Vågsbygdveien for eksempel og, slik at i relasjon til interesser så hadde hvert fall kommunen den gangen klar interesse for å komme i posisjon for å få et stort området i Vågsbygda, det er helt klart.”

- Tidligere eiendomssjef i kommunen, intervju nr. III, s. 4

5.3.1.4 Hindre spekulasjon

Kommunens eiendomssjef hadde tidligere erfart hvordan private investorer holdt igjen tomteområder for å begrense tilbudet i markedet og presse prisene på boliger opp. Dette hevder han at de gjorde for å maksimere egen profitt. Jeg fikk i intervjuene opplyst at dette var noe kommunen ønsket å unngå, og en av måtene å gjøre dette på var å involvere seg i nye store utbyggingsprosjekter, som dette samarbeidsprosjektet på Krooddeden/Møvik.

For investorene var ikke dette en underliggende interesse. En av investorene sier i intervjuet at han tror kommunen nå etter dette samarbeidet har sett at det ikke stemmer at private investorer bevisst trenerer prosesser for å holde igjen tomter, men at derimot kommunen nå innser *”hvor lang tid det tar”* etter at de nå har vært med på det selv.

”Så må vi inn å medvirke til at det kommer boliger på markedet, og det kan vi ikke gjøre hvis bare det private sitter med boliger og ikke selger de ut men venter til det er mest mulig profitt å hente”.

- Tidligere teknisk direktør i kommunen, intervju nr. IV, s. 7.

5.3.1.5 Tilfredsstille politikerne

Det kommer frem i intervjuene av teknisk direktør og eiendomssjefen at det var en viktig interesse for dem å tilfredsstille politikerne og deres ønsker. Bystyret hadde nettopp vedtatt en endring i kommunens boligpolitikk og ønsket nå økt utbyggingstakt og et økt antall utbyggere. For å oppnå dette målet bevilget politikerne et fond på 200 millioner kroner. Det er administrasjonens oppgave å iverksette bystyrets vedtatte boligpolitikk, kan teknisk direktør forteller meg.

Dette illustrerer hvordan kommunen fremstår som en ”flerhodet” part. Sjefenes interesse, som blir kommunisert i forhandlingen, er i realiteten deres interesser ovenfor andre i kommunen (politikere).

For investorene har ikke denne interessen betydning i forhandlingene. De er som tidligere nevnt en aktør som tenker profitt, og hadde ikke behov eller interesse for å tilfredsstille politikerne, slik motparten i kommune administrasjonen hadde.

”Hovedgrunnen, altså det som lå i bunnen og som gjorde at de fikk de 200 millionene til rådighet var det som jeg nevnte for deg, det var noe som var oppe på et eget møte i bystyre at vi ville gjøre noe for å øke tilbudet på markedet av boliger.”

- Tidligere teknisk direktør i kommunen, intervju nr. IV, s. 3.

”Vi visste jo at det var et politisk vedtak som de skulle oppfylle, administrasjonen skulle oppfylle det politiske vedtaket. Og da måtte de få dette til, for dette var også på en måte også en gavepakke til forhandlerne i kommunen at vi kom med Kroodden prosjektet og ville ha dem med. Og på den måten kunne Kristiansand Eiendom vise til politikerne at; se her, vi kan vi. Nå sitter vi med 800 tomter på Kroodden som vi kan være med å styre.”

- Investor, intervju nr. I, s. 8.

5.3.2 Investorenes separatinteresser

5.3.2.1 Ekstern finansiering av kostnader

Investorene hadde gjennom flere år jobbet for å få til en større utbygging på Kroodden, og satt på fremforhandlede opsjonsavtaler på flere av de beste tomtene i området. Over en lengre periode hadde investorene lagt ut store summer til kjøp av attraktive tomtearealer fra private grunneiere. Disse eiendommene hadde nå stått ulønnsomme i flere år i påvente av en avklaring rundt ny reguleringsplan. Dette tæret på egenkapitalen. Det var i tillegg lagt ned betydelig tid og ressurser i planarbeid på området.

Når en større områderegeringsplan, slik som i dette tilfellet, skal utarbeides er det en del kostnader knyttet til ekstern bistand, for eksempel arkitekter, geologer, konsulenter, gebyrer m.v. For investorene var det viktig å slippe kostnader til ekstern bistand i forbindelse med reguleringsarbeidet.

Denne interessen var viktig for investorene siden de hadde en noe presset økonomi etter flere år uten avkastning på eiendommene på Kroodden/Møvik.

For kommunen var det ikke noen underliggende interesse å oppnå ekstern finansiering av kostnadene. Tvert i mot hadde kommunen øremerkede midler til å dekke denne type kostnader. Bakgrunnen for dette var kommunens nyopprettede fond på 200 millioner kroner som var øremerket til å finansiere slike kostnader.

I en samtale med eiendomssjefen sier han at disse pengene skulle jo kommunen uansett få dekket inn på et senere tidspunkt når ferdigregulert område ble solgt videre til utbyggere. Teknisk direktør sier at det var greit for kommunen å legge ut for disse kostnadene, så kunne de private i større grad konsentrere seg om å jobbe med ting som relaterte seg til utbyggingen

”...altså vi så fordeler med dem som samarbeidspartner. Vi fikk en solid samarbeidspartner og så fikk vi lempet ut en del kostnader, for det er jo en del av avtalen. Altså, kostnadsbildet ved å utvikle en reguleringsplan, med evt. å erverve eiendommer innenfor feltet, det pålåg jo kommunen og det var viktig for oss.”

- Investor, intervju nr. II, s. 1.

5.4 Konfliktinteresser

5.4.1 Eierandel

Både kommunen og investorene ønsket seg størst mulig eierandel. Bakgrunnen for dette er at overskudd ved utbygging eller salg skal fordeles i henhold til eierandelen. Denne konfliktinteressen står frem som den dominerende interessen i forhandlingen.

I samtalene med investorene kommer det tydelig frem at den viktigste interessen for dem var å bli kompensert for det tidligere arbeidet de hadde utført på området. Millionbeløp var brukt på oppkjøp av eiendommer, utallige timer brukt i forhandlinger med lokale grunneiere om opsjonsavtaler på deres eiendommer, og investorene hadde allerede utført planarbeid for området Kroodden/Møvik som kommunen nå ville nyte godt av i et samarbeid. For investorene var det av stor betydning at de fikk en betydelig eierandel som kompensasjon for dette arbeidet, som igjen skulle generere penger inn ved eventuell utbygging eller videresalg til utbygger en gang i fremtiden.

For kommunen var det viktig å være største "eier", og med det være i "førersetet" på et stort utbyggingsområde vest i Kristiansand. Eierandel hadde stor praktisk verdi og symbolsk verdi for kommunen. Hadde kommunen oppnådd en lavere eierandel enn investorene, kunne det fort oppstått politisk støy og avtalen ville trolig ikke blitt godkjent i bystyret, uttaler noen av informantene. For kommunen var det også viktig å få en stor eierpost igjen for de store arealene de gikk inn med i samarbeidet. Hvis man skulle sette eierandel ut i fra hva partene bidro med av areal i kvadratmeter ville kommunen fått ca 90% og den private part ville endt med skarve 10%. Resultatet ble 60/40 i favør av kommunen.

"Det var viktig for oss å sørge for at vi fikk betalt for den jobben vi hadde gjort på tidligere, vi hadde tross alt holdt på en god stund med dette prosjektet før kommunen kom inn i bildet" ...

"Dette går på eiersits. Vi fikk betalt i posisjon i prosenter for den jobben vi hadde gjort og for de opsjonsavtalene vi hadde".

"Dissensen gikk egentlig på hvor mye vi skulle ha for vårt. Så det var det kampen stod på og argumentasjonen gikk på".

”Det viktigste var jo eierandelen, for det er jo pengene, så det var jo det vi måtte sloss for.... Eierandel var det viktigste for de (kommunen) også. Og derfor blir det tautrekking rundt det punktet”.

- Investor, intervju nr. I, s.6 og 13.

” ...hadde det vært et 50 – 50 forslag i eiersits så tror jeg vi kunne glemt det, hadde vi hatt 55 – 45 så tror jeg det hadde blitt masse diskusjon, ikke hos oss, men politisk. Så vi gled litt under radaren på en måte, sånn rent taktisk så tror jeg det var lurt å legge det på det nivået. Eiendomssjefen er jo en taktikker av de store og kjente godt til det politiske systemet, og jeg hadde jo allerede jobbet mye politisk og hadde jo også en politisk-nese for disse tingene”.

- Investor, intervju nr. II, s. 9 – 10.

”Slik at begge parter ønsket på en måte et samarbeid, men så vil det jo alltid da være forhandlinger som er med å avgjør posisjonene (eierandel) våre til slutt – og der blir det jo element av konkurranse.”

- Tidligere eiendomssjef i kommunen, intervju nr. III, s. 8.

5.4.2 "Siste ord"

I forhandlingen mellom partene ble det avtalt å nedsette en arbeidsgruppe som skal bistå i forbindelse med reguleringsarbeidet. Dersom det oppstod uenighet innen arbeidsgruppen ble det bestemt at kommunen standpunkt skal være avgjørende. Investorene fikk ansvaret for å lede reguleringsarbeidet.

For kommunen var det viktig å få "siste ord" hvis det oppstod uenighet innen arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen skulle bestå av representanter fra de private investorene og personer fra kommunen. Kommunen, som ønsket å være i "førersetet" og som tross alt hadde bidratt med klart mest areal og hadde størst eierandel, mente det var naturlig at det var dem som skulle ha "siste ord".

Investorene ønsket også mest mulig kontroll på arbeidet med reguleringsplanen. De hadde tross alt jobbet for ny reguleringsplan på Kroodden/Møvik i flere år (1995) og kjente prosessene og området godt. I tillegg hadde de stor kompetanse på utarbeidelse av reguleringsplaner fra tidligere eiendomsprosjekter rundt om i byen, noe som gjorde dem skikket til å ha "siste ordet".

Her var det en interessekonflikt mellom partene. For investorene var det imidlertid ikke en så stor sak at kommunen fikk inn en bestemmelse i avtalen som gav dem "siste ord" ved uenighet. Det var tydelig at de ikke vektla denne konfliktinteressen så sterkt som de vektla eierandel. Som en investorene sier i intervjuet *så var dette forhold de var vant med fra forretningsverden hvor den med flest aksjer bestemmer.*

"Dersom det oppstår uenighet innen arbeidsgruppen skal kommunens standpunkt være avgjørende."

- Hentet fra pkt. VI i Avtalen (ref. vedlegg 3)

De sitter jo på 60%, hadde det vært et AS så hadde de kunnet drept alt vi hadde foreslått uansett, så det var ikke det som var meningen. Bare ved å sette oss på den 40 prosentene så har de allerede signalisert at vi har noe å tilføre."

- Investor, intervju nr. II, s. 5 – 6.

5.5 Oppsummering, *interesser*

I følge Rognes (2015:64) er arbeidet med å avdekke interesser ingen eksakt vitenskap, og skillet mellom interesser og saker er heller ikke uproblematisk. Med bakgrunn i mitt datamateriale har jeg identifisert *felles interesser*, *separatinteresser* og *konfliktinteresser* i forhandlingen, mellom kommunen og investorene om utvikling av Krodden/Møvik området.

Den tydeligste felles interessen er *samarbeid*. Det blir fra begge parter trukket frem at de komplimenterte hverandre og var en ”bra match”, dette ønsket de sterkt å utnytte gjennom et samarbeid. Videre var det en felles underliggende interesse i å få fortgang i prosessen med å regulere utbyggingsområdet på Krodden/Møvik. Investorene hadde jobbet med utbyggingsplaner for området siden 1995 uten å komme i mål. Kommunen ønsket en effektiv prosess slik at de raskest mulig kunne være med å regulere tilbudssiden av boliger i kommunen. Begge parter hadde også en interesse i at *utbyggingsområdet ble størst mulig*. Investorene er en profittmaksimerende aktør som hele tiden var interessert i størst mulig området, da dette ville gi flere boliger og en større profitt ved videresalg. For kommunen ville et større området gi større dekningsgrad og en mulighet til å tilby flere boliger til befolkningen.

Videre har jeg funnet at kommunen hadde fem separatinteresser. Informantene fra kommunen er tydelige på at *boligpriser og boligtilbud* var viktig for dem. Ved å øke boligtilbudet i kommunen ønsket de å påvirke boligprisene negativt og på den måten bidra til et sunt marked for kommunens innbyggere. Også demografiske (bl.a. raskt eldende befolkning) utfordringer bidro til at de så behov for flere boliger på denne siden av byen.

For kommunen var det også viktig å være i ”førersetet” og ha *kontroll* (ref. avgjørelser som blir tatt underveis) *på utbyggingen* i et prosjekt av denne størrelsen og på denne siden av byen.

Allemennytte var en interesse som var viktig for kommunen, så som avlastning av eksiterende veinett, nye barnehager, boligtilbud for eldre og førstegangsetablerere osv.

Kommunens eiendomssjef hadde tidligere erfart hvordan private eiendomsinvestorer hadde holdt igjen tomteområder for å begrense tilbudet i markedet for å øke egen profitt.

Kommunen hadde en underliggende interesse i å *hindre den slags spekulasjon*.

Kommunen ønsket også å *tilfredsstille politikerne* i kommunen. Politikerne hadde fattet vedtak som innebar at kommunen skulle bidra til flere aktører i markedet, økt utbygningstakt og tilby flere boligtomter i markedet.

Investorene hadde en separat interesse; *ekstern finansiering av kostnader*. Investorene hadde brukt mye penger på å sikre opsjonsavtaler på eksklusive eiendommer og på rene oppkjøp av tomter i området. Siden investorene nå hadde en noe presset økonomi var det viktig for dem at kommunen skulle finansiere kostnadene i tiden etter avtaleinngåelse.

Til slutt har jeg avdekket to konfliktinteresser i forhandlingen; *eierandel* og ”*siste ord*” i arbeidsgruppen. Begge konfliktinteressene blir prioritert likt av partene, Eierandel hadde en klar førsteprioritet, mens ”siste ord” i arbeidsgruppen hadde andre prioritet. Dette svekket integrasjonspotensialet i forhandlingen.

Alle informantene er tydelige på at eierandel var den dominerende interessen i forhandlingen. Både kommunen og investorene ønsket størst mulig eierandel, bakgrunnen for dette er at overskudd ved utbygging eller salg skal fordeles i henhold til eierandel. Investorene ønsket kompensasjon for tidligere utført arbeid og mente kommunen nå kom ”til dekket bord”. For kommunen var det viktig (symbolsk og praktisk) å være største eier og dermed i ”førersetet” for å unngå politisk støy. Det var også viktig for kommunen å få ”betalt” for de store arealene de gikk inn med i prosjektet.

5.6 Forhandlingens forløp- og utfall og tillit som forklarende faktor

Med utgangspunkt i Rognes (2015) sin figur ”stadier i forhandlinger” vil jeg nå redegjøre for *forhandlingsforløp* og *utfall* i forhandlingen mellom investorer og kommunen vedrørende utvikling av området Kroodden/Møvik. Jeg vil også legge frem funn som relaterer seg til *tillit*, og hvordan tillit kan ha vært en forklarende faktor til forhandlingsforløp og utfall i mitt case.

Forstadiet

- Den 25.4.2007 vedtar Bystyret i Kristiansand at "kommunen skal engasjere seg i større grad for å tilrettelegge økt boligtilbud, samt at man skal ta en mer aktiv del i arbeidet med grunnnerverv og kontrakt inngåelse med utbyggere.
- Kristiansand Eiendom bevilges et fond på 200 millioner kroner som kan brukes til å inngå avtaler om grunnnerverv.
- Kommuneadministrasjonen ser etter mulige prosjekter de kan engasjere seg i.
- Teknisk direktør initierer møter for å snakke om et mulig samarbeid mellom kommunen og investorene vedr. området Kroodden/Møvik.
- Kommunens eiendomssjef blir også med i noen av møtene. Teknisk direktør fungerer som en tilrettelegger før forhandlingsprosessen skal ta til.



Forhandlingsprosessen

- Partene starter forhandlingsprosessen våren/sommeren 2007.
- Partene er enige om at forhandlingene hovedsakling skal foregå i møter. Mellom møtene sender partene avtaleutkast og utspill på mail frem og tilbake, og det kommuniseres over telefon når det er nødvendig.
- Avtalemuligheter utforskes ved å sende avtaleutkast frem og tilbake. Hvis dene ene parten oppdager noe som ikke er akseptabelt i utkastet fra motparten korrigeres det og sendes i retur med en begrunnelse for endringen.
- Den 19.09.2007 er partene enige og avtalen godkjennes av kommunalutvalget og signeres av partene.



Etterstadiet

- Partene iverksetter avtalen og begynner arbeidet med å sikre seg de siste tomtene på området.
- Arbeidet med områdereguleringsplan for Kroodden/Møvik starter tidlig 2010.
- Samarbeidet med utarbeidelsen av områdereguleringsplanen mellom kommunen og investorene bærer preg av godt samarbeid og et godt utviklet tillitsforhold.
- Områdereguleringsplanen blir godkjent i slutten av 2014 etter en vellykket planprosess, i følge investorene som satt med prosjektlederansvar.

Figur 5.2 Stadier i forhandlingen mellom Kristiansand Kommune og investorene om utvikling av området Kroodden/Møvik.

5.6.1 Forstadiet

Før selve forhandlingsprosessen startet tok tidligere teknisk direktør i kommunen kontakt med investorene for å få til et sonderingsmøte. Muligheten for en samarbeidsavtale vedrørende utvikling av Kroodden/Møvik området ble lansert i dette møtet.

Møtet kom i stand som følge av et vedtak fattet av bystyret i Kristiansand hvor det ble bestemt at kommunen skulle endre boligpolitikken til å bli en mer aktiv aktør innen boligutvikling. Kommunen skulle involvere seg mer i rollene som grunneier og utvikler, bl.a. gjennom samarbeid med private aktører. I den sammenheng ble det opprettet et fond på 200 millioner kroner som Kristiansand Eiendom kunne bruke til å inngå avtaler om grunnerverv og utbygging av infrastruktur.

Tidligere teknisk direktør sier i intervjuet at *”kommunen gjorde en dreining i boligpolitikken ved å gå fra å være tilrettelegger til nå å bli en mer aktiv aktør innen boligutvikling. Derfor så kommunen nå etter områder hvor de kunne engasjere seg, gjerne i samarbeid med private eiendomsutviklere”*.

Teknisk direktør opplyste at han hadde kjennskap til investorene fra tidligere. En av investorene sier i intervjuet at de *”hadde utviklet en tillit til hverandre”* når han snakker om tidligere erfaringer med teknisk direktør.

Teknisk direktør sier at han satt med et inntrykk av at investorene var personer som hadde den nødvendige kompetansen til å lede arbeidet med utarbeidelse av reguleringsplan for området Kroodden/Møvik. Han trekker frem kompetansen på prosjektledelse og evnen til å jobbe inn mot offentlige myndigheter og politikere, som sterke sider ved investorene. Det var også et viktig moment at investorene allerede kontrollerte flere tomteområder på Kroodden/Møvik, og at de hadde utført planarbeid i området tidligere.

Svarene fra informantene tyder på at det var tillit mellom kommunens tekniske direktør og investorene, dette viser at den kommende forhandlingsprosessen allerede på dette stadiet hadde innslag av en viktig komponent fra integrasjonsforhandlinger tilstede; *tillit*. I følge Lewicki et. al. (2010) er tillit en viktig komponent i integrasjonsforhandlinger.

I det innledende møte mellom teknisk direktør og investorene kom det frem at investorene hadde en noe svekket tillit til kommunens eiendomssjef som skulle være sjefsforhandler fra kommunens side. Teknisk direktør sier i intervjuet at investorene kom til ham med en

”skeptisk holding” til det å skulle forhandle med eiendomssjefen. Investorene hadde et inntrykk av kommunens eiendomssjef som en ”*mindre smidig forhandlingsspart*” og de hadde blandede erfaring med ham fra tidligere sammenhenger hvor de hadde ”*brutt*” mot hverandre i harde forhandlinger. Investorene hadde opplevd eiendomssjefen som ”*mindre forståelsesfull for deres argumenter og syn på ting*” Og videre beskriver de ham som en ”*durkdreven forhandler*”. De satt med en følelse av at han kun tenkte på kommunens beste og ”*ikke gav med dørene*” ovenfor private utbyggere. Det *historiske forholdet mellom partene* blir av Lewicki et. al. (2010) trukket frem som en faktor som bidrar til hvilket nivå av tillit som forhandlingspartene har til hverandre. I dette tilfellet har det historiske forholdet mellom investorene og eiendomssjefen vært preget av motsetningsfylte interesser, noe som hadde ført til svekket tillit mellom dem.

I følge Kong.et. al. (2014) går *benevolance (velvilje)* ut på at man har tillit til at en person bryr seg om motpartens velvære, i tillegg til et egosentrisk profitt motiv. Investorene hadde svekket tillit til eiendomssjefen ettersom han i tidligere saker hadde vært tøff og vist liten velvilje ovenfor dem. De tidligere erfaringene med eiendomssjefen hadde gitt utslag i redusert tillit, i form av svekket troverdighet, *benevolance*, til eiendomssjefen. Faktorene *perceived integrity*, som referer til om en person er fair og ærlig, og *ability*, som går på om man har tillit til at en person har evnene som er relevant for det som skal utføres, har ikke blitt vektlagt like sterkt som *benevolance* når investorene har vurdert tilliten til eiendomssjefen før forhandlingen.

Etter forutgående møter mellom teknisk direktør og investorene inviteres så kommunens eiendomssjef med på møtene. Disse møtene er innledende møter som finner sted før selve forhandlingsprosessen kommer i gang.

Teknisk direktør sier i intervjuet at han tok rollen som ”*brobygger*” i møtene med eiendomssjefen og investorene tilstede. Han sier videre at møtene bidro til at partene fikk ”*luftet ut litt*” før selve forhandlingen skulle ta til. Teknisk direktør vil ikke kalle seg en mekler, men mener at han nok ”*hjalp å sette i stand en del ting innledningsvis*”.

Teknisk direktør sier i intervjuet at det etter disse uformelle møtene innledningsvis ble utviklet ”*full tillit*” mellom partene, og respekt for hverandres ståsteder og synspunkter.

Møtene som teknisk direktør initierte i startfasen har klare likhetstrekk med det Lewicki et. al. (2010) kaller å utføre et *åpningstrekk*, fordi han her på en *åpen og ikke truende* måte inviterer

investorene med på et samarbeid. Ved å arrangere møtene prøver teknisk direktør å ”*sette tonen*” mellom investorene og kommunens eiendomssjef før selve forhandlingsprosessen tar til, noe som i følge Lewicki et. al. (2010) er viktig for å bygge tillit tidlig, og for å etablere et godt samarbeidsklima. Teknisk direktør er *åpen og ærlig* når han sier at kommunen kunne tenke seg et samarbeid med investorene. Han er også *samarbeidsvillig* når han legger frem planer om hvordan de sammen kan utarbeide en områdereguleringsplan for området.

Teknisk direktør bidro til å skape en *positiv bevegelse* og *framdrift* i forhandlingene, slik som i følge Lewicki et. al. (2010) et tillitskapende *åpningstrekk* skal gjøre.

Muligens måtte partene brukt lengre tid og flere møter for å innse at det var felles interesser og et godt samarbeidspotensial mellom partene hvis ikke teknisk direktør hadde tatt rollen som tilrettelegger og ”brobygger” innledningsvis. Initiativet fra teknisk direktør har mest sannsynlig forkortet forhandlingsløpet mellom partene.

Et av Lewicki et. al. (2004) sine syv punkter for *hvordan skape tillit* er at folk er mer villige til å stole på de som initierer samarbeidsvillig- og tillitsfull atferd. Det er sannsynlig at investorene har opplevd teknisk direktør som samarbeidsvillig og tillitsfull når han la frem sine planer. Det forhold at investorene fikk en følelse av at de var ønsket som samarbeidspartner og at kommunen gav utrykk for at de trengte deres kompetanse på prosjektledelse har nok også vært med på skape et bedre tillitsforhold mellom dem.

Det har vært en variasjon i tillit mellom partene. På det tidspunktet investorene først ble forespeilet en forhandling med kommunens eiendomssjef om et mulig samarbeid rangerer jeg tilliten investorene hadde til eiendomssjefen som lav.

De innledende møtene arrangert av teknisk direktør påvirket tillitsnivået i positiv retning og skapte et bedre samarbeidsklima mellom partene. Det har funnet sted en positiv variasjon i tillit, ved at investorene fikk økt tillit til eiendomssjefen.

Det at teknisk direktør befant seg på et hierarkisk nivå over eiendomssjefen kan ha bidratt positivt til at partene klarte å rydde tidligere negative erfaringer av veien og komme inn på et samarbeidsspor.

”*Jeg fikk et bedre inntrykk av hvor gode investorene var på å kjøre prosess, og hvor flinke de var på å bruke kontaktnettet sitt*” sier kommunens eiendomssjef når han blir spurt om de innledende møtene. Videre sier han ”Jeg ble mer positiv til å skulle forhandle frem en

samarbeidsavtale med investorene etter de innledende møtene. Vi ble enige om at vi hadde forskjellige syn på enkelte ting, men den overordnede visjonen og planen for området var felles.”

Kong et. al. (2010) trekker frem *Ability*, som på norsk betyr *evne*, som en faktor når han skal karakterisere konseptet tillit. *Ability* er en form for troverdighet som går på at man har tillit til at en person eller flere har spesielle egenskaper, kompetanse eller evner som er relevant for det han eller de skal utføre. Kommunens tekniske direktør og eiendomssjef mente at investorene var kompetente nok til å lede arbeidet med utarbeidelse av reguleringsplan for området, dette tyder på at de hadde tillit til investorene i form av *Ability*. Investorene sier også til meg at de så på kommunens eiendomssjef som ”*faglig dyktig*” og ”*erfaren*”, dette er karakteristikk som tyder på at investorene hadde tillit til at han hadde kompetansen som trengtes.

Kommunen synes å opererer her med et smalt perspektiv når de vurderer investorenes troverdighet. De synes ikke inkluderer faktorer som *Perceived integrity*, som går på om kommunen har tillit til at investorene skal opptre ”fair” og ”ærlig”, eller *Benevolence* som går på om investorene faktisk også ønsker kommunen ”alt godt” og ikke bare operer ut i fra egosentriske motiv. Disse forholdene ble ikke nevnt eller vektlagt av kommunens representanter under mine intervjuer med dem. Men det kan ha ligget der som en (ikke uttalt) erfaring fra tidligere kontakt mellom teknisk direktør og investorene.

5.6.2 Forhandlingsprosessen

Forhandlingsprosessen om samarbeidsavtalen kom i gang og partene kommuniserte hovedsakelig i møter, på e-post og over telefon. Jeg har i intervjuene, og ved gjennomgåelse av dokumenter og e-post korrespondanse i saken registrert at partene førte en saklig og profesjonell tone i forhandlingene. Prosessen strakk seg over en periode på ca. 3-4 måneder fra våren/sommeren 2007.

Etter flere innledende forhandlingsmøter hvor det meste foregikk muntlig begynte partene etter hvert å sende avtaleutkast frem og tilbake til hverandre. Utkastene ble nøye vurdert før de ble returnert med eventuelle endringer, ofte i form av tilføyelser eller nye utspill.

I intervjuene svarer informantene på begge sider av forhandlingsbordet at forhandlingsprosessen bar preg av samarbeid og et ønske om å få til dette sammen, men det var også innslag av konkurranse, argumentering og opphetede diskusjoner. Eiendomssjefen sier i intervjuet at ”*begge parter ønsket samarbeid, men så vil det alltid da være forhandlinger som er med å avgjøre posisjonene våre til slutt – og der blir det jo et element av konkurranse*”. Kong et. al. (2014) beskriver i sin artikkel hvordan tillit påvirker forhandlingsatferd. Jeg ser klare trekk på at partene valgte en samarbeidende og åpen stil i forhandlingen. Dette illustreres ved at de var relativt åpne og ærlige mot hverandre ved at de delte mye intern informasjon. Ved en slik atferd utsetter partene seg for risiko for å bli utnyttet av motparten.

Informanter fra både kommunen og investorene sier at det var innslag av konkurranse i forhandlingen. Jeg finner imidlertid ingen tegn på at noen av aktørene holdt tilbake eller spredte feilaktig informasjon eller prøvde å utnytte motparten ved bruk av skitne triks. Dette tyder på at det var et tillitsforhold mellom partene. I følge Kong et. al. (2014) vil tillit i en forhandling øke integrativ atferd og minske fordelingsatferd.

Jeg har identifisert at det i hovedsak var én konfliktdimensjon som dominerte forhandlingene, nemlig spørsmålet om hvor stor *eierandel* partene skulle ha. I følge Lewicki et. al. (2010) er fordelingsforhandlinger egentlig en konkurranse om hvem som skal få mest av en begrenset resurs, i denne sammenheng er resursen verdi i form av eierandel. Fordelingen i mitt case er så enkel at hvis kommunen får 1% mer så vil investorene få 1% mindre i eierandel, vi har å gjøre med et ”nullsum spill”, hvor seier for den ene parten medfører tap for den andre som Lewicki et. al. (2010) skriver. Mitt inntrykk er at begge parter vektet interessen *eierandel* tungt.

Jeg finner lite dokumentasjon eller informasjon som tyder på at partene aktivt jobbet for å identifisere underliggende *interesser* eller behov hos motparten utover de åpenbare som var til stede i forhandlingen. Det er heller ikke sikkert det eksisterte andre interesser enn dem man var kjent med. I følge Rognes (2015) er det viktig å være klar over samspillet mellom egne og motpartens interesser. Man kan derfor stille seg spørsmålet hvorfor partene ikke utførte en form for *interesseanalyse* innledningsvis i forhandlingen?

Lewicki et. al. (2010) trekker frem fordelene med å identifisere mer enn én *konfliktdimensjon* fordi partene da kan fordele ”seierne” mellom seg. Utfallet blir da at den ene parten vinner på én sak og så vinner den andre parten på én annen sak, i sum blir det en løsning begge parter

kan være fornøyd med. Mitt inntrykk er at partene ikke gjorde nok for å identifisere nye interesser eller konfliktdimensjoner som kunne vært brukt til å forhandle med. Kanskje kunne viljen og evnen til å sette seg inn i motpartens situasjon vært større? Ved å sette seg bedre inn i motpartens situasjon kunne man fått en bedre forståelse for deres motiver og ønsker. Kanskje ville man da klart å identifisere nye underliggende interesser som kunne vært brukt i forhandlingen.

Et tenkt eksempel på andre interesser hos investorene kunne være at investorene ønsket å få utbetalt en del av sin profitt på et tidligere tidspunkt (før prosjektet ble solgt videre til en utbygger og eierandelen ble omgjort til penger) mot at de godtok en mindre eierandel ved avtaleinngåelsen. Dette ville gitt friske kapital inn på et tidligere tidspunkt for investorene, noe som ville vært bra for deres likviditet. Med en slik løsning ville de også fått frigjort kapital som kunne vært benyttet til andre investeringer eller forretninger. Denne løsningen ville vært et alternativ til å binde opp mye penger i et eiendomsprosjekt som ikke gir likviditet før prosjektet realiseres ved for eksempel at det selges videre en gang i fremtiden.

Forhandlingene kunne nær ha strandet på grunn av uenighet om den interne verdsettelsen av arealene kommunen hadde kjøpt billig av Forsvaret og som de bidro med i prosjektet. En av partene var nødt til å gjøre en *innrømmelse* for at partene skulle komme videre i forhandlingene.

Kommunen fikk kjøpt store arealer fra Forsvaret til en svært lav kvm. pris (5-6 kr. pr. kvm). For at investorene skulle akseptere den store eierandelen kommunen krevde (60%) måtte kommunen tilføre prosjektet verdier utover de 5-6 kr.pr. kvm. kommunen hadde betalt Forsvaret. Investorene krevde at man, internt, oppjusterte prisen/verdien til kr. 200 pr. kvm. slik at kommunen tilførte prosjektet verdier tilsvarende differansen.

Kommunens eiendomssjef mente investorene verdsatte arealene for høyt når investorene krevde at eiendommene skulle verdsettes til kr. 200 pr. kvm. Eiendomssjefen brukte et lignende tomteområdet i kommunen som eksempel når han argumenterte for at kr. 200 pr. kvm. var en for høy verdi. Det tilsvarende tomteområdet lå øst for Kristiansand og her hadde kommunen nylig trukket seg fra forhandlinger om kjøp nettopp fordi prisen (verdien) kom opp i kr. 200 pr. kvm. Eiendomssjefen mente at kommunen sterkt burde vurdere å gjøre det samme her, i den forstand at de ikke aksepterte kr. 200 kr. kvm. for forsvarets eiendom. Eiendomssjefen mente at kommunen hadde nådd en grense (reservasjonspunkt) og at kommunen ikke burde gi etter for investorenes krav.

Viljen i kommunen til å få til en avtale var, i følge eiendomssjefen, imidlertid så sterk at kommunen til slutt gikk med på å sette verdien til kr. 200 pr. kvm. Dette ble begrunnet med at prosjektet ville bli lønnsomt på sikt, og allmenntjenesten prosjektet representerte. Denne avgjørelsen ble gjort tidlig i forhandlingsprosessen og som eiendomssjefen uttaler i intervjuet så kunne avtalen ”*ha strandet på dette tidspunktet*” hvis kommunen ikke hadde hatt stor vilje til å få til en avtale.

Når kommunen i dette konkrete eksempelet gir etter på kravet fra investorene og oppjusterer prisen/verdien til kr. 200 pr. kvm. kommer de med det forhandlingsteorien kaller en innrømmelse. I følge Lewicki et. al. (2010) er *innrømmelser* en nødvendig del av *fordelingsforhandlinger* og som nevnt tidligere i oppgaven så *går parter inn i fordelingshandlinger med en forventning om at det skal komme innrømmelser* (Lewicki, 2010; Galinsky et. al. 2002). Uten innrømmelser i en fordelingsforhandling oppstår det brudd og fastlåste situasjoner, og i mitt case ville partene risikert at forhandlingen strandet hvis ikke kommunen gav etter på kravet om kvadratmeterpris fra investorene.

Når eiendomssjefen argumenterte for å *endre investorenes oppfatning* av prisnivået, anvender han er argumentasjonsteknikk som ofte blir brukt i fordelingsforhandlinger jfr. Lewicki et. al. (2010). I fordelingsforhandlinger er *argumentasjon* og *motsetningsfylte posisjoner* sentralt.

Det er mye som tyder på at prisen på kr. 200 pr. kvm. var det Rognes (2015) kaller et *reservasjonspunkt* for investorene, altså den laveste prisen investorene ville godta. Jf. eiendomssjefens uttalelse; ”*avtalen kunne strandet hadde ikke kommunen akseptert prisen*” tyder på.

Eiendomssjefen sier i intervjuet at kommunen nettopp hadde trukket seg fra forhandlinger om kjøp av et relativt sammenlignbart tomteområdet som lå øst for Kristiansand sentrum. Kommunen trakk seg ut av tilsvarende forhandlinger når prisen kom opp mot kr. 200 pr. kvm. Investorene har nok forstått at kommunens reservasjonspunkt var rundt denne prisen.

At kommunen trakk seg fra forhandlinger på et tilsvarende området når prisen kom opp i kr. 200 pr. kvm. forteller noe om kommunens BATNA. Hadde investorene i mitt case forlangt en pris som lå langt over kr. 200 pr. kvm. ville kommunen lettere kunne trukket seg fra forhandlingene under henvisning til at de kunne fått en avtale på et tilsvarende området på andre siden av byen til en lavere pris. For investorene var det også nyttig å vite noe om

kommunens BATNA, dette kunne de bruke som beslutningsgrunnlag når de skulle bestemme seg for prisen de skulle kreve av kommunen.

I forhandlingene ble kommunen og investorene enige om at kommunen skulle dekke utgifter til ekstern bistand i planprosessen. Dette gikk kommunen med på, mot at de fikk dekket sine utlegg med tillegg av en rente som tilsvarte 3 mnd. Nibor + ½%. Noe investorene aksepterte. For investorene var det viktig å få *”lempet utgiftene over på kommunen”* slik de formulerte det til meg.

Videre ble det avtalt at det måtte etableres en fast *arbeidsgruppe* som skulle jobbe frem områderegeringsplanen. Det ble også avtalt at ved uenighet i denne arbeidsgruppen, skulle kommunens standpunkt være avgjørende (*”siste ord”*). Dette var et punkt hvor partene hadde motstridende interesse, men kommunen, fikk igjennom sitt krav om at de skulle ha *”siste ord”* ved uenighet i arbeidsgruppen. En av investorene uttalte i intervjuet; *”kommunen var jo største eier i prosjektet, de kunne egentlig gjort som de ville, så det gikk greit”*.

Videre forhandlet partene om hvordan man skulle avgjøre og løse fremtidige scenarioer som; hva gjør vi når reguleringsplanen er ferdig, hva hvis det ender opp med å ikke bli noen reguleringsplan, hvordan gjøre det ved et evt. salg – helt eller delvis – av området, hvordan fordele kjøpesummen mellom partene. Til slutt ble det også tatt inn punkter som regulerer samarbeid ved senere utbygging av området og hvordan man skal forholde seg hvis en av partene ønsker å selge sine arealer til en annen tredjepart. Disse punktene gikk det veldig greit å bli enige om ifølge informantene. *”Det var viktige punkter for prosessen og for fremtidige scenarioer”* sier kommunens eiendomssjef til meg. Ved å skrive inn slike *konflikthåndteringsmekanismer* (Rognes, 2015) og kjørerregler i kontrakten legger man til rette for samarbeid, og er med på å hindre potensielle konflikter underveis/senere. Det fremstår for meg at det har vært en *felles interesse* for begge parter at det utvikles *gode samarbeidsforhold* i avtaleperioden.

For kommunen var det viktig at investorene påtok seg prosjektlederansvar for utarbeidelse av områderegeringsplan. Investorene ble bedt om å påta seg dette ansvaret. Dette ville imidlertid ikke kommunen tilby noen ekstra kompensasjon for, sier eiendomssjefen. Investorene poengterte da ovenfor kommunen hvilke utfordringer som ligger i en slik jobb, og sa at *”hvis dette hadde dette vært i det private næringslivet ville en slik jobb medført mulighet for betydelige honorarer hvis man oppnådde et godt resultat”*. Eiendomssjefen sa at kommunen ikke opererer med slike honorarer, men at det heller måtte gi utslag i

eierfordelingen. Dette aksepterte investorene. Det var viktig for kommunen at investorene skulle ha prosjektlederansvaret, dette viser at kommunen har hatt tillit til at investorene var kompetente til å utføre jobben som prosjektleder. Dette viser at investorene hadde troverdighet i form av *ability* (Kong et. al. 2014) hos kommunen, ettersom kommunen hadde tillit til at investorene besatt de nødvendige *evnene* som trengtes i rollen som prosjektleder.

I første omgang ”gir” investorene når de påtar seg prosjektlederjobben uten vederlag. Samtidig bruker de dette som et argument for å ”ta” (kreve) en høyere eierandel i prosjektet. Denne forhandlingsatferden hvor man ”gir og tar” omtales av Rognes (2015) når han skriver om *fordelingsforhandlinger*.

Underveis i forhandlingene tilbød investorene seg å overføre en opsjonsavtale på eiendom Gnr./Bnr. 7/12 til kommunen uten påslag. Dette var noe investorene gjorde for å gi kommunen høyere eierandel, og for selv å slippe kostnaden ved å innløse opsjonen. Tross alt kunne investorene beholdt opsjonen på eiendommen selv og kjøpt den ut, da ville den ved realisering av prosjektet hatt en helt annen verdi. Dette ble tatt godt i mot av kommunen som takket ja til tilbudet. ”Vi hadde jo økonomien til det, dette var jo formålet med det nyopprettede fondet på 200 millioner kroner”, sier eiendomssjefen.

På et tidspunkt i forhandlingene var det tvilsomt om man fikk til en kjøpsavtale på en av eiendommene som tilhørte en privat grunneier i området. Eiendom Gnr./Bnr. 7/1. Dette var et kjøp som partene var blitt enige om at kommunen skulle ferdigforhandle og betale for. Investorene hadde i tiden før samarbeidet med kommunen ført dialog med grunneierne, men overlot nå de siste forhandlingene om kjøp til kommunen.

Det var viktig for investorene å få med i avtalen at hvis ikke kjøpet ble gjennomført så skulle deres totale eierandel økes, siden de mente at kommunens totale bidrag ble mindre hvis de ikke fikk kjøpt eiendommen, altså hadde investorene lagt til grunn at denne eiendommen var en del av kommunens bidrag i 60/40 fordelingen de på dette tidspunktet var enige om. En fordelingen uten eiendommen i ”porteføljen” ville gitt 44% til kommunen og 56% til investorene hvis man brukte samme fordelingsutregning som var brukt for å komme frem til den opprinnelige fordelingen av eierandel.

Fra kommunens side ble det fremholdt at denne eiendommen var ”*kommunens ansvar og kostnad*” og at man skulle beholde eierfordelingen 60/40 uavhengig om man ervervet eiendommen eller ikke. Kommunen sa at ”*grunnlaget for kommunens eierandel først og*

fremst ligger på de arealene kommunen har ervervet". Det ble også fremsatt fra kommunens eiendomssjef i e-post "at det er stor grad av usikkerhet om denne eiendommen i det hele tatt vil bli tillatt utbygget".

Det kommer tydelig frem at kommunen har et annet syn på saken enn investorene og de argumenterer for å endre investorenes oppfatning av saken.

Investorene skriver så en ny e-post til kommunen og foreslår det de kaller "et storsinnet forslag" som går ut på at de godtar en eierfordeling på 50/50 med eller uten eiendommen i prosjektet. Investorene argumenterer med at de på den måten "gir nå, og hvis det senere likevel blir en avtale om kjøp av eiendommen, ja, så gir kommunen".

I dette forslaget ligger det at investorene ville endt opp med 6% mindre eierandel hvis eiendommen *ikke* blir kjøpt, altså gir de da kommunen en større eierandel enn det de etter fordelingsnøkkelen skulle ha. Men hvis eiendommen blir kjøpt, på et senere tidspunkt, ja så gir kommunen investorene 10% større eierandel enn det de skulle hatt etter fordelingsnøkkelen.

Denne uenigheten førte til en relativt krass tone i e-post utvekslingen mellom partene. Mest fra investorene sin side. En av investorene skriver bl.a. slik i en e-post til kommunen når han omtaler formuleringen som sier at eiendommen ikke skal innvirke på eierfordelingen; "Den formuleringen som er gjort av NN er røveri på høylys dag og tjener ikke til forståelse og godt samarbeidsklima. Et sted går grensen, selv for oss!".

Dette eksempelet endte med at eierandelen ble stående og kommunen vant med det frem med sitt syn. Eiendommen ble senere kjøpt av kommunen.

I denne saken som går på kjøp eller ikke kjøp av eiendom 7/1 kommer det frem at investorene og kommunen inntok posisjoner underveis i forhandlingen basert på konfliktinteressen om *eierfordeling*.

I en fordelingsforhandling er man ute etter å endre motpartens *oppfatning* og *inntrykk*. Det kan man gjøre ved å forsøke å gjøre motpartens ønsker eller behov mindre attraktive. Når kommunen og investorene her inntar posisjoner og argumenterer for å endre motpartens oppfatning er vi ved kjernen av denne forhandlingen, nemlig at den degenererte til en fordelingsforhandling som i all hovedsak dreide seg om én konfliktdimensjon, eierfordeling.

Her blir det lagt frem argumenter som skal underbygge posisjonen den enkelte part har inntatt. Kommunen ønsker ikke at kjøp eller ikke-kjøp av eiendom Gnr./Bnr. 7/1 skal innvirke på eierfordelingen og investorene ønsker at det *skal* påvirke eierfordelingen. Den underliggende interessen her er verdi i form av størst mulig eierandel til slutt, og så inntar partene motsetningsfylte posisjoner. Ved fremsettelse av argumenter forsøker partene å *endre motpartens oppfatning* når det gjelder konsekvens av salg eller ikke-salg. Å endre motpartens oppfatning er taktisk argumentasjon som vi kjenner igjen fra fordelingsforhandlinger (Lewicki et. al. 2010). Når eiendomssjefen skriver i e-post til investorene at "*det er usikkerhet knyttet til om denne eiendommen i det hele tatt vil bli tiltatt utbygget*" forsøker han å endre investorenes oppfatning av verdien på eiendommen.

Når eiendomssjefen i sin e-post til investorene sier at det er usikkert om eiendommen 7/1 blir tillatt utbygd så benytter han seg av en forhandlingsteknikk som Lewicki et. al. (2010) anbefaler å gjøre ovenfor motparten i en fordelingsforhandling. Eiendomssjefen prøver ved sitt utspill i e-posten å *gjøre posisjonen til investorene mindre attraktiv* ved å skape usikkerhet om eiendommen vil bli tillatt utbygd. Når eiendomssjefen i kommunen kommer med et slikt argument så lytter man som oftes til det, fordi han i kraft av sin stilling har vært involvert i mange tilsvarende saker så han bør vite hva han snakker om.

Investorene på sin side forsøker å utforske løsningsmuligheter når de lanserer en potensiell løsning på 50/50 fordelingen, med eller uten kjøp av 7/1. De argumenterer med at denne løsningen er "storsinnet".

Investorenes formuleringer i e-posten kan tolkes som det Rognes (2015) kaller en *dramatisering* av forhandlingene gjort for å signalisere for motparten at man er ved sitt reservasjonspunkt. Investorene angriper kommunens utspill og kaller det "*røveri på høylys dag*", noe som er forholdsvis krass formulering hvis man ser på hvordan tonen har vært tidligere i forhandlingen. Jeg vil si dialogen her preges av det Rognes (2015) kaller *konkurransen*, partene står tydelig i et motsetningsforhold på spørsmålet om hvordan de skal løse problemet vedrørende eiendom 7/1. Slik partene legger frem sine synspunkter i e-postene er det tydelig for meg at de *argumenterer* som i en fordelingsforhandling (Lewicki et. al., 2010).

Jeg har tidligere skrevet at partene følte det stort sett var bra samarbeid i forhandlingene, men her ser vi et eksempel på at investorene spisser *tonen* og formuleringene i utspillene. I følge Lewicki et. al. (2010) vil personer som ikke har tillit til hverandre *i større grad forhandle*

over posisjoner, bruke trusler og innta steile posisjoner. Som nevnt tidligere mener jeg partene her forhandler over posisjoner. Å si at partene bruker trusler er noe overdrevent, men investorenes krasse ordlyd ligger i denne sammenheng ganske tett opp til det å komme med trusler. De mener kommunens fremferd setter samarbeidet i fare, dette kan tolkes som en trussel om at de i fremtiden vil være mindre samarbeidsvillige. Kommunen har i dette tilfellet inntatt det som må karakteriseres som en steil posisjon, da de ikke viker fra sin opprinnelige holdning om at eierandelen ikke skal endres om det blir kjøp av eiendom 7/1 eller ikke.

I følge Lewicki et. al. (2010) er en vikningsfull måte å håndtere innrømmelser på i fordelingsforhandlinger å ”*pakke dem inn*”, og gjerne koble sine egne innrømmelser opp mot motpartens. Investorene forsøker her med sitt forslag å ”pakke inn” innrømmelser og koble dem til kommunen når de argumenterer med; ”vi gir dere en høyere eierandel hvis det ikke blir kjøp av eiendommen, men da må dere gi oss en høyere eierandel hvis det blir kjøp av eiendommen”.

I forhandlingen med kommunen argumenterte investorene med at de hadde arbeidet med ”*Krooddensaken*” siden 1995, og at de ved to kommuneplanrevisjoner hadde fått endret administrasjonens negative innstilling til positive vedtak for utbyggingsformål. Dette var noe kommunen ville nyte godt av ved et samarbeid, i følge investorene. Videre viste investorene til at arealet som partene gikk inn med i prosjektet skulle tilsi en fordeling på 89,96% til kommunen og 10,4% til investorene. Fordi investorene gjennom flere år hadde forhandlet frem opsjoner på eiendommer, som gjorde at hvis de ikke hadde gitt kommunen mulighet til å erverve disse eiendommene så ville fordelingen blitt 49,5% til kommunen og 50,5% til investorene, ville investorene kompenseres i form av økt eierandel.

Investorene var ærlige på at det var vanskelig å sette en verdi på jobben som var gjort. De argumenterte med at i privat sammenheng ville et slikt forarbeid gitt uttelling i form av honorarer. Siden kommunen nå ville endre boligpolitikken og bli en mer aktiv aktør var dette noe som investorene mente at kommunen måtte forholde seg til. For kommunens eiendomssjef var det utfordrende å skulle sette et tall på eierandelen til investorene, sier han til meg. Det hadde ikke tidligere blitt inngått liknende avtaler mellom kommunen og private aktører. Hvilken framtidig profitt som lå i prosjektet var usikkert og vanskelig å spå.

Om forhandlingsforløpet mellom partene sier tidligere eiendomssjef at det i møter til tider ble opphetet diskusjon. Det var mest faglige uenigheter, ikke personlige. ”Det var vanlig at partene måtte gå på gangen for å snakke gjennom utspill fra motparten i fred og ro før man

kom inn i møtet og da gjerne la frem sitt syn på det nye utspillet.” I følge Lewicki et. al. (2010) er det i fordelingsforhandlinger viktig at ikke motparten har eller får for mye informasjon om deg og din strategi. Ved å gå på gangen for å drøfte forhandlingsutspill så hindrer man at motparten får informasjon om din forhandlingsstrategi. Til tider ble det ytret missnøye med prosessen fra investorenes side, de mente deler av prosessen var noe ueffektiv til tider pga ”pirk” fra noen av kommunens saksbehandlere.

I forhandlingen gikk kommunen med på å kompensere de private investorene for tidligere utført planarbeid. Eiendomssjefen sier at han visste av erfaring hvor mye arbeid og tid som lå i en slik prosess, og han ville honorere investorene for det i form av økt eierandel. Men hvor stor vekt skulle dette ha ved fastsettelsen av eierandelens størrelse? Her skulle man ”*hente ned et tall fra luften*” som informanter fra begge sider forteller til meg. Og som en av investorene sier; ”*så forsøkte begge parter seg*” for å få størst mulig eierandel.

En av informantene sier at partene i løpet av forhandlingen var innom fordelingene 70/30 og 55/45 i favør kommunen, men det endte til slutt opp på 60/40 i favør kommunen.

Forhandlingen om eierandel frem og tilbake som blir beskrevet av informanten, har klare likhetstrekk til det Rognes (2015) betegner som fordelingsforhandlinger. At forhandlingene her har form som et nullsumspill er et kjent trekk ved fordelingsforhandlinger (Rognes, 2015).

At temperaturen under forhandlingene om eierandelens størrelse kunne være høy, viser følgende episode. Det fortelles at et forhandlingsmøte endte med at en av investorene reiste seg og forlot møtet i frustrasjon å sa at ”*nå er det nok her! – da kan det være det samme*”, som en reaksjon på at kommunen ønsket at de private skulle få en mindre eierandel enn 40%. I følge Rognes (2015) kan slik dramatisering av forhandlingene signaliserer for motparten at en er ved eller på reservasjonspunktet, og at man er i ferd med å miste tålmodigheten og er villig til å leve med konsekvensene av et brudd. Utbruddet og reaksjonen til investoren kan tyde på at investorene var helt på bristepunktet av hva de ville godta i eierandel. En slik dramatisering som investoren foretok seg trenger ikke nødvendigvis være negativt for forhandlingene, det kan like gjerne *være med på å øke energien og fremdriften i forhandlingen* (Rognes, 2015).

Kommunen var tydelige på at de skulle ha størst eierandel på grunn av sitt store bidrag arealsmessig og for de økonomiske forpliktelsene de påtok seg.

Gjennom argumentasjon og drøftelser frem og tilbake, falt partene ned på en eierfordeling på 60/40 i favør kommunen, sier den tidligere eiendomssjefen.

Begge parter uttaler at det ble spilt med ”*åpne kort*” i forhandlingsprosessen. Det kommer frem i intervjuene at kommunen er ”*tvunget til å være åpne og gjennomsiktige*” på grunn av sin rolle som offentlig myndighet.

En av investorene svarer på spørsmålet om hvordan forhandlingsprosessen rundt eierandel utspilte seg med å si at de nok ”*holdt litt igjen*” og ”*ikke viste alle kortene*” på en gang når de skulle argumentere for en høyere eierandel. ”*Jeg vil ikke si vi var helt åpne med det altså, vi tok punkt for punkt. Hvis du tar alt på en gang i en slik prosess så får du for lite. Poenget er å stykke det opp så mye som mulig*”, uttalte investoren. Investorene produserte også et eget notat hvor de argumenterer for hvorfor deres andel i prosjektet bør være 40%. Dette notatet ble sendt til kommunen på e-post. Det er tydelig at dette notatet har hatt en overbevisende effekt på kommunen. I intervjuet med tidligere eiendomssjef bekrefter han at mye av grunnen til at kommunen gikk med på å gi investorene en såpass høy eierandel som 40% ligger i de punktene som står i notatet. Når investorene produserer og sender et eget notat til kommunen hvor de i flere punkter presenterer argumenter som skal rettferdiggjøre en kompensasjon på 40% eierandel for dem selv, så er det en *selektiv presentasjon* av informasjon som begrunner ønsket utfall fra investorenes side. I følge Lewicki et. al. (2010) er en *Selektiv presentasjon* en teknikk brukt i fordelingsforhandlinger når man er ute etter å styre den andre partens inntrykk. En selektiv presentasjon er fakta som direkte styrker din posisjon og den består kun av utvalgt informasjon som støtter din sak.

Investorene sier ”*de droppet det der med å sitte å være lure på den siste kronen*” i forhandlingene. Ifølge en av investorene mente de det var så store verdier i ”*potten*” at de følte det var viktigere å lande en avtale enn å ”*risikere noe*” hvis de presset kommunen for mye. I følge Lewicki et. al. (2010) kan parter i en forhandling ha en interesse i *forholdet* til motparten – *Relationship interests*. Den det gjelder for vil da verdsette *relasjonen* til den andre parten så mye at han ikke vil gjøre noe som kan skade forholdet. Dette gjelder bl.a. når en part har fordeler av en god relasjon til motparten og ikke ønsker å sette disse fordelene på spill. En god relasjon til kommunen vil være fordelaktig for investorene med tanke på det videre samarbeidet på Kroodden/Møvik prosjektet og ved senere forhandlinger eller samarbeid med kommunen på eventuelle andre eiendomsprosjekter.

Kommunens representanter i forhandlingene sier at de ikke kunne bruke samme metoder som de private kunne i forhandlingene, for eksempel å ta avgjørelser på stedet eller snu seg rundt på en ”femøring” å sikre et punkt i avtalen uten å måtte få godkjenning først. Kommunens forhandlere må som regel få avtaler godkjent av sjefer eller politikerne i bystyret. Det er også interessant å registrere at dette er noe kommunens folk brukte til sin fordel i forhandlingsprosessen. I forhandlingene kunne for eksempel eiendomssjefen si til investorene; *”for min del så høres det forslaget greit ut, men jeg er ganske sikker på at det ikke kommer til å bli godkjent av politikerne i bystyret...”*. Og så i neste omgang sier han; *”men, hvis vi gjør det på den måten der, så tror jeg det går i gjennom, og hvis ikke så kan avtalen falle på grunn av forslaget deres”*. Som en av investorene sier; *”eiendomssjefen har vel knapt lagt frem en sak for bystyret eller kommunalutvalget som ikke er blitt godkjent”*, så det er naturlig at investorene lyttet til ham når han kom med slik argumentasjon. I følge Lewicki et. al. (2010) er en metode for å *endre motpartens oppfatning i en fordelingsforhandling å forklare, eller skape et inntrykk av, hva utfallet av hans forslag egentlig vil bli*. Man forklarer da motparten på en logisk måte hvordan hans forslag vil føre til et uønsket utfall for han selv. Dette har klare likhetstrekk med den metoden kommunens eiendomssjef brukte for å overbevise investorene om å lytte til hans forslag.

Mot slutten av forhandlingene ble avtalen sendt til et større advokatkontor i Kristiansand for juridisk gjennomgang. På den juridiske gjennomgangen deltok investorene og et par representanter fra kommunen. Det foregikk ikke forhandlinger på dette møte, kun kvalitetssikring og små justeringer slik at avtalen var juridisk korrekt.

5.6.3 Etterstadiet

Avtalen ble undertegnet av partene, og godkjent i kommunalutvalget den 19.09.2007. Avtalen var begynnelsen på et samarbeid om utvikling og salg for området Kroodden/Møvik.

Aktørene på begge sider uttaler at de var fornøyde med resultatet, og som en av investorene sier *”så har jo avtalen holdt i 8 år”* og det er et godt tegn. Fra begge hold blir det nevnt at *”begge parter er sånn passe missfornøyd”* og at *”det er et godt signal”*. En av investorene sa i intervjuet *”altså, sett i etterkant så tror jeg vi har fått en veldig god avtale til å ha forhandlet med eiendomssjefen, jeg tror faktisk det”*. Samme mann sa også at det ikke var noen klare vinnere eller tapere, men at han nok følte de fikk gehør for sitt syn.

I en fordelingsforhandling sitter partene igjen med en bedre følelse når de er kommet til enighet etter en prosess med progresjon og innrømmelser. Forhandlere vil gjerne tro at de er kapable til å forme motstanderens adferd, og få dem til å velge det de mener er rett (Lewicki et. al. 2010). Det at informanter, fra både kommunal side og privat side, sier at *"alle parter var sånn passe missfornøyde"* kan tyde på en prosess hvor begge parter har kommet med innrømmelser, og har måttet *"gi og ta"* for å komme til en løsning. Hvis partene hadde gjennomført en integrasjonsforhandling ville de integrert flere dimensjoner i forhandlingen og byttet saker på en måte som hadde ført til at partene ble mer fornøyd. Investorens sitat om *"ingen klare vinnere eller tapere"* kan tyde på at resultatet ble en form for kompromissløsning.

I tiden etter at avtalen trådte i kraft er det tydelig at samarbeidet mellom kommunen og investorene har fungert på en bra måte. Arbeidsgruppen som ble nedsatt bestående av medlemmer fra begge parter utarbeidet en omfattende områdereguleringsplan for Kroodden/Møvik som ble endelig godkjent mot slutten av 2014.

I tiden etter avtalen er signert, når jobben med reguleringsplanen tar til, ligger kommunen litt *"lavere i terrenget"*. Det var ifølge flere informanter bevisst at kommunen inntok en rolle som *"sleeping partner"* i denne fasen. Det var en bevisst strategi at investorene frontet planarbeidet i media, deltok i møter med interessegrupper og personer som protesterte og hadde innvendinger mot reguleringsplanen. Kommunen opererer her i en gråsoner, og enkelte av informantene mener at det grenser til at kommunen *"befinner seg på begge sider av bordet"* når de sitter som største eier på utbyggersiden og samtidig skal være godkjennende myndighet, på den andre siden. *"Hele tiden så ligger jo dette å vaker, dette problemet med at en kommune er jo egentlig en forvalter, mens de private er liksom initiatorene og skal igangsette...så den rollen der med at kommunen både er utbygger og, skal vi si, godkjennende myndighet, den er jo vanskelig. Det var jo et dilemma"*, sier teknisk direktør.

Partene har i tiden etter avtalen ble signert hatt en god og langvarig relasjon til hverandre. Jeg får høre at aktørene har utviklet en *"solid tillit"* til hverandre og den eksemplifiserer seg i det faktum at de ved enkelte anledninger har gått i møter for hverandre. Dette vitner om det Lewicki et.al. (2010) kaller *identification based trust*. At investorene kan gå i møter med utenforstående og snakke på vegne av dem begge, er et tegn på at kommunens folk er trygge på at deres (kommunens) interesser blir *fullt ivaretatt og beskyttet* på en god måte.

5.7 Oppsummering, *forhandlingens forløp- utfall og tillit*

Oppsummeringsmessig deler jeg forhandlingsforløpet inn i tre faser, *innledende fase*, *forhandlingsfasen* og *etterstadiet*. Innledende fase er fra første kontakt mellom partene og frem til de ”setter seg ved forhandlingsbordet” for å starte forhandlingene. Forhandlingsfasen er selve forhandlingsprosessen med kommunikasjon frem og tilbake mellom partene, helt frem til man blir enige om en avtale. Etterstadiet er perioden etter samarbeidsavtalen er underskrevet. Denne fasen innleder samarbeidet som til nå har resultert i en politisk godkjent områdereguleringsplan, og forhåpentligvis resulterer i et videresalg av området til en større utbygger.

5.7.1 Innledende fase

Den innledende fasen i disse forhandlingene startet med møtene mellom teknisk direktør og investorene. Det første møte var det teknisk direktør som tok initiativet til. Her blir tanken om et eventuelt samarbeid luftet og man ”sonderer terrenget”. Det ble tydelig for teknisk direktør at investorene hadde en noe begrenset tillit til kommunens eiendomssjef, som skulle lede forhandlingene fra kommunens side. De hadde vært borti hverandre i tidligere saker og hadde blandende erfaringer med hverandre. De sier samtidig at han er ”kompetent”, og at ”han sitter der for å ivareta kommunens interesser”.

Teknisk direktør gjennomførte flere innledende møter hvor han fungerte som ”brobygger” mellom eiendomssjefen og investorene. Han hjalp til med å avklare en del ting, og fikk partene til å ”skjønne hverandres ståsteder og interesser”. Teknisk direktør bygget opp under viljen til samarbeid og virket til at partene fikk den nødvendige respekten og tilliten til hverandre før selve forhandlingsprosessen startet. Teknisk direktør sier i intervjuet at investorene nok så på eiendomssjefen som ”en noe vanskelig forhandlingspart”. Investorene kan på sin side fortelle meg at de så på eiendomssjefen som en ”durkdreven forhandler” og en ”hard negl”. Etter initiativet og runden med teknisk sjef forstod investorene og kommunens sjefsforhandler hverandre mye bedre. Etter disse møtene ble tilliten mellom partene styrket. Eiendomssjefen ble overbevist om at investorene hadde den kompetansen kommunen så etter. Investorene fikk bedre tillit til eiendomssjefen. I innledende fase er det en variasjon i tillit som går fra det jeg oppfatter som begrenset tillit innledningsvis, til en solid tillit mellom partene etter at de har snakket sammen i de innledende møtene med teknisk sjef.

Måten daværende teknisk direktør løste ”problemet” med den begrensede tilliten som var mellom tidligere eiendomssjef og investorene har klare likheter til det Lewicki et. al. (2010) kaller et *åpningstrekk*. Teknisk direktør fungerte som en ”brobygger”, og bidro på den måten til å øke tilliten og bedre samarbeidet mellom partene allerede før selve forhandlingsprosessen tok til.

Tillit er en viktig faktor i integrasjonsforhandlinger. At tillit var etablert så tidlig styrker forhandlingens integrasjonspotensialet. Det er vanskelig å måle hvilken rolle tillit har hatt på forhandlingsforløpet. Hadde ikke partene klart å skape en slik positiv tillit, ville resten av forhandlingsforløpet bært preg av det. Det ville ført til mindre fokus på samarbeid og relasjon, og ført til en videre forhandling preget av ”*tautrekking*” frem og tilbake.

Ut fra mitt datamaterialet er det ingenting som tyder på at partene i den innledende fasen arbeidet med strategiutforming eller utførte noen form for interesseanalyse til bruk i de videre forhandlingene, slik Rognes (2015) anbefaler.

”Og det var nok et poeng for investorene de hadde jo ikke full tillit til eiendomssjefen, de hadde møtt ham i enkelte sammenhenger tidligere og hadde følt han som en vanskelig forhandlingspart. Så det var noe av den ”brobyggingen” som jeg måtte bidra med til å begynne med, så det var sånn at avtalen holdt jo på å ikke bli noe av, ja det var en prosess der tidlig som jeg var med på”.

”Nei, de hadde en viss tillit til meg tro jeg, disse to...Og så hadde vi noen møter på det da senere hvor vi fikk luftet ut litt. Jeg vil ikke si jeg meklet, men jeg hjalp å sette i stand en del ting. Og det fungerte etter hvert veldig greit, og etter hvert fikk de full tillit og respekt for NN (eiendomssjefen)”

- Tidligere teknisk direktør i kommunen, intervju nr. IV, s. 5 og 1.

5.7.2 Forhandlingsprosessen

Det var tillit tilstede i forhandlingsprosessen. Partene hadde et godt samarbeid og var åpne i forhold til å dele egne behov og hva de kunne tilby. Partene oppgir at forhandlingsprosessen var kort og effektiv, og tillit mellom partene kan være en forklaring på det. Det ble fokusert på felles interesser, og begge parter fremhevet at de komplimenterte hverandre, hadde tillit til

hverandre og var en bra ”*match*”. Kommunen hadde økonomiske ”muskler” og store arealer. Investorene hadde spisskompetanse på prosjektledelse og reguleringsarbeid samt at de disponerte flere attraktive tomter.

Det var videre et begrenset integrasjonspotensialet, derfor var det heller ikke så stort innslag av integrasjonsforhandlinger. Forhandlingene var i all hovedsak dominert av én konfliktdimensjon (konfliktinteresse), nemlig størrelsen på eierandelen til partene. Dette førte til at forhandlingene ble preget av fordelingsforhandlinger.

Det som begrenset *integrasjonspotensialet* var at partene ikke identifiserte sine eller motpartens separatinteresser. I tillegg var det ikke flere konfliktinteresser som partene prioriterte ulikt. Noe som ville gitt dem muligheten til å til å ”bytte saker” (oppnå seiere på hver sine saker) og dermed få gjennomslag for hver sine interesser. Forhandlingen ville da vært preget av mer enn én *betydelig dimensjon* og partene kunne på en kreativ måte hatt mulighet for å skape en bedre løsning/avtale. Forhandlingen kunne da vært gjennomført som en *integrasjonsforhandling*, noe som Rognes (2015) anbefaler hvis potensialet er tilstede.

Fokuset på hvordan man skulle fordele eierandelen førte til at forhandlingen etter hvert ble preget av *fordelingsstrategier* og større fokus på *motsetningsfylte posisjoner*, som vi kjenner igjen fra *fordelingsforhandlinger*. Disse fordelingsforhandlingene degenererte imidlertid ikke til en prosess preget av skitne triks, uriktig informasjon eller andre strategier som benyttes når parter forsøker å ødelegge for hverandre.

Forhandlingsprosessen ble aldri opprivende og konfliktfylt, men hadde likevel innslag av fordelingsstrategier som vi kjenner fra fordelingsforhandlinger. Det var *dramatikk* (en av investorene forlot forhandlingsmøte i frustrasjon og stilte ultimatum for videre forhandling), det var *innrømmelser* (partene gav etter på krav fra motparten ref. størrelsen på eierandel), det var forsøk på å *endre motpartens oppfatning /sektiv presentasjon av fakta* (ref. eiendomssjefens mail hvor han sår tvil om eiendommen 7/1 vil bli tillat utbygd, og ref. investorenes notat hvor de begrunner sitt krav om eierandel overfor kommunen).

Grunnen til at forhandlingsprosessen ikke ble preget av skitne triks, uriktig informasjon eller andre strategier som benyttes når parter forsøker å ødelegge for hverandre, kan ha sammenheng med at partene skulle ha en langvarig relasjon. Etter forhandlingsslutt skulle partene innlede et samarbeid som skulle gå over flere år knyttet til reguleringsplan, videresalg, innløsning av opsjoner, kjøp og salg m.v. Denne type forhandlingsatferd ville

kunne skade det fremtidige samarbeidet og relasjonen dem i mellom. Dersom det hadde vært en ”one-shot” forhandling (hvor partene ikke skulle ha noe mer med hverandre å gjøre etter forhandlingsslutt) er det sannsynlig at partene hadde fokusert mer på *sak* og mindre på *relasjon* (Rognes, 2015).

Partenes forhandlingsatferd kan tolkes i lys av det Lewicki et. al. (2010) kaller *Relationship interests*. *Partene var interessert i et godt forhold og en god relasjon til motparten, og de var ikke villige til å sette diss fordelene på spill i forhandlingen.*

Resultatet av forhandlingsprosessen ble en avtale hvor kommunen fikk 60% eierandel og investorene fikk 40% eierandel. Avtalen ble underskrevet og godkjent i kommunalutvalget den 19.9.2007.

”Begge parter ønsket på en måte et samarbeid, men så vil det jo alltid være forhandlinger som er med å avgjør posisjonene våre til slutt – og der blir det jo et element av konkurranse.”

- Tidligere eiendomssjef i kommunen, intervju nr. III, s. 6 og 8.

”Ja, jeg er nokså sikker på at begge parter følte, som jeg har vært innom tidligere, at dette var noe vi skulle få til sammen, dette skal vi få til”.

”Det viktigste var jo eierandelen, for det er jo pengene, så det var jo det vi måtte sloss for.... Eierandel var det viktigste for de (kommunen) også. Og derfor blir det tautrekking rundt det punktet”.

”Men når du har en motpart som eiendomssjefen som du vet er kompetent er det lettere, han skal selvfølgelig ivareta kommunens interesser og kan være en hard negl, men du merker at når du kommer med argumentasjonen så har han respekt for argumentene og han vil prøve å imøtekomme dem. Jeg vil si at du merker at man matcher hverandre, og det er viktig, da får du et veldig godt klima i samtalene, noe som er veldig viktig for å lykkes. Alle forhandlinger må basere seg på at du har tillit til den andre part”.

- Investor, intervju nr. I, s. 18, 13 og 6-7.

5.7.3 Etterstadiet

Etterstadiet er fasen etter at avtalen er ferdig forhandlet og undertegnet. Begge parter sier til meg at de var fornøyde med utfallet av forhandlingene.

Det fokus partene hadde på å opprettholde en god relasjon under forhandlingsprosessen, har gitt resultater i form av en god relasjon og et godt samarbeid i etterstadiet.

I tiden etter at avtalen ble signert startet partene å *etterleve* avtalen.

Arbeidsgruppen, under ledelse av investorene, meldte i 2010 oppstart av områdereguleringsplan for Kroodden/Møvik. Planen ble endelig godkjent i 2014, fire år etter oppstart.

I etterstadiet har tilliten fortsatt vært god mellom partene. Det at partene ved flere anledninger har representert hverandre i møter, illustrerer dette. *Hvis det ikke har passet for kommunens mann i arbeidsgruppen å stille til et møte, har vedkomne sagt at det er greit at investorene går alene og snakker på vegne av begge partene.* Dette vitner om en god relasjon og en solid tillit mellom aktørene som har klare likhetstrekk til det Lewicki et. al. (2010) kaller *Identification based trust*.

Etter avtalen ble signert har kommunen bevisst inntatt en rolle som ”sleeping partner”, og bevisst valgt å ligge ”lavere i terrenget”. Det har gitt seg utslag i at investorene har frontet planarbeidet i media og deltatt på møter m.m. Bakgrunnen for dette er den ”gråsonen” som kommunen operer i når de sitter på begge sider av bordet – som utbygger og godkjennende myndighet. Det har i ettertid vært påpekt fra kommunens side som et dilemma.

Når jeg spør informantene om det er noe de i ettertid ville endret i avtalen hvis de hadde hatt muligheten til det, svarer de i all hovedsak at avtalen står seg godt den dag i dag, og at den regulerer det viktigste.

”Jeg vil si at det var ikke noen klare tapere eller vinnere”

- Investor, intervju nr. I, s.16.

”Alle er nok like fornøyd eller like missfornøyde, man gir jo og tar jo”.

- Tidligere teknisk direktør i kommunen, intervju nr. IV, s. 6.

”Ja det synes jeg absolutt at det er, det er et godt eksempel på OPS (offentlig privat samarbeid).

- Investor, intervju nr. I, s. 20.

6.0 Diskusjon

6.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg oppsummere mine viktigste funn og gjøre en kopling mot teori, jeg vil videre drøfte sterke og svake sider ved studien, se på hva vi kan lære av studien (implikasjoner), og til slutt komme med anbefalinger om videre forskning.

Med denne undersøkelsen har jeg forsøkt å belyse hvilke *interesser* partene ivaretok i forhandlingene. Jeg har videre forsøkt å belyse forhandlingens *forløp* og *utfall*, og i hvilken grad *tillit* har vært en forklarende faktor på forløp og utfall.

6.2 Empiriske funn

6.2.1 Interesser

Som tidligere nevnt i oppgaven er *interesser* råmaterialet i forhandlinger (Rognes, 2015) og det er viktig å være klar over *egne* og *motpartens* interesser for å kunne bruke dem aktivt i forhandlingen.

Jeg har funnet at det var én interesse som dominerte forhandlingene, nemlig hvor stor *eierandel* hver av partene skulle få. Dette har jeg definert som en konfliktinteresse ettersom partene *stod i motsetning til hverandre og ønsket størst mulig eierandel for seg selv* (Rognes, 2015). Partene synes å ha vært ”låst” til konfliktinteressen *eierandel* og har all hovedsak fokusert på denne i sin forhandlingsstrategi. Jeg har ikke registrert vilje og evne til å utforske mulighetene for om det faktisk var andre *interesser* tilstede (interesseanalyse) som kunne implementeres i forhandlingsstrategien og brukes som ”forhandlingskort”. Rognes (2015) sier at *grunnlaget for gode forhandlinger ligger i at forarbeidet er grundig gjennomført*.

Gjennom min egen interesseanalyse fant jeg at det var tre felles interesser tilstede i forhandlingen; *samarbeid, fortgang i prosessen og størst mulig området*. Videre hadde kommunen fem separat interesser; *boligpriser- og boligtilbud, kontroll på utbygging, allmennytte, hindre spekulasjon og tilfredsstillende politikere*. På investorenes side har jeg avdekket én separat interesse; *ekstern finansiering av kostnader*. Til slutt identifiserte jeg to

konfliktinteresser som partene prioriterte likt; *eierandel* og "siste ord" i arbeidsgruppen. Eierandel ble prioritert klart høyest hos begge parter.

6.2.2 Forhandlingsforløp, utfall og tillit

I forhandlingsforløpet fant jeg at det var et *begrenset integrasjonspotensiale*. Grunnen til det, var at det var én konflikt dimensjon som dominerte, konfliktinteressen; *eierandel*. Derav var det ikke så stort innslag av integrasjonsforhandlinger. Som min interesseanalyse viser jf. figur 5.1 var det noe potensiale (til integrasjonsforhandlinger) som partene ikke fant. I følge Rognes (2015) er det "tre forutsetninger som må oppfylles for at integrasjon skal være aktuelt: *potensial, motivasjon og kompetanse*".

Forhandlingene var derimot preget av *fordelingsforhandlinger*. Men, fordelingsforhandlingene degenererte ikke til en prosess preget av skitne trikk, uriktig informasjon eller andre strategier som benyttes når partene forsøker å ødelegge for hverandre. I følge Rognes (2015) vil *fordelingsforhandlinger være aktuelt i alle situasjoner hvor én konfliktfylt sak dominerer forholdet mellom partene*.

Forhandlingsforløpet bar preg av at partene skulle ha en *langvarig relasjon*. Med sikte på det fremtidige samarbeidet var det viktig for partene å beholde et godt og konstruktivt forhold til hverandre. Dette har likhetstrekk med det Lewicki et. al. (2010) kaller *Relationship interests*; "Partene var interessert i fordelene av et godt forhold og en god relasjon til motparten, og de var ikke villige til å sette disse fordelene på spill i forhandlingen".

Det var god *tillit* tilstede mellom partene i forhandlingsprosessen. Helt i starten av forhandlingene hadde partene, og spesielt investorene, noe begrenset tillit til kommunens forhandlingsleder. Dette løste daværende teknisk direktør i kommunen ved å initiere til innledende møter mellom investorene og kommunens forhandlingsleder. Disse møtene fungerte som det Lewicki et. al. (2010) kaller et *åpningstrekk*. Gjennom møtene fikk partene en større respekt og forståelse for hverandre (økt tillit).

Jeg har stilt spørsmål ved om tillit har vært en forklarende faktor på forhandlingsforløpet og utfall. Tillit er vanskelig å måle. Det forhold at partene under forhandlingsforløpet var åpne, vektla samarbeid og felles interesser, ikke brukte skitne triks, vedsatte hverandres ønsker og fokuserte på å beholde en god relasjon, viser at tillit har vært en faktor under

forhandlingsforløpet. Dette er i tråd med det Kong et. al. (2014) sier om tillit, at en forhandler som har tillit til motparten vil foretrekke mindre fordelingsatferd og mer integrasjonsatferd.

At tillit også har spilt en rolle for utfall illustreres ved at kommunen fikk ”siste ord” i arbeidsgruppen og kommunen gav investorene prosjektlederansvaret.

6.3 Sterke og svake sider

Den sterkeste siden ved studien er at jeg har undersøkt et viktig tema, forhandlinger mellom kommunale aktører og private aktører. Dette er tema innen forhandlingsteorien som det en lite forskning på.

Jeg har hatt god tilgang på intervjuobjekter og skriftlig materialet fra begge parter. Min vurdering er at jeg har hatt tilgang til nøkkelinformanter som besitter god kunnskap og førstehåndsinformasjon om de problemstillinger jeg ønsket å belyse. Jeg har på en metodisk grundig måte kommet frem til interessante konklusjoner hvor det var tillit tilstede i forhandlingsprosessen, men det var et begrenset integrasjonspotensiale. Det var ikke stort innslag av integrasjonsforhandlinger, forhandlingene var derimot preget av fordelingsforhandlinger. Fordelingsforhandlingene førte imidlertid ikke til en prosess preget av skitne triks m.v. Partene vektla relasjon i forhandlingene.

Det er en styrke ved studien at vi har fått utvidet kunnskap om forhandlingsprosessen og interessers rolle forhandlinger mellom offentlige og private aktører.

Det er en svakhet at det kun er ett case som er undersøkt, noe som gir en begrenset mulighet til å generalisere. Det er en risiko for at caset jeg har studert er et utypisk case.

6.4 Implikasjoner

Studien bidrar til økt kunnskap for private aktører om kommunen som motpart i forhandlinger mellom offentlige og private aktører. Studien gir innsikt i hvordan kommunen jobber og tenker i forhandlingsprosessen. Gitt mine funn, viser studien at det er vanskelig å finne integrasjonspotensiale i slike forhandlinger.

Studien gir kommunen økt kunnskap og læring inn mot nye tilsvarende forhandlinger. Det er nyttig for kommunen å få kunnskap om hvordan private aktører ser på kommunen som motpart i denne type forhandlinger.

Studien bidrar til utvidet kunnskap om interessers rolle i forhandlinger mellom kommunale og private aktører, og i hvilken grad interesser påvirker forhandlingsatferden hos disse.

Resultatet i min studie viser at partene endte opp med én konfliktinteresse som dominerte.

Noe som igjen medførte at det ble en fordelingsforhandling, dog ikke en ren fordelingsforhandling, men en forhandling uten innslag av skitne triks, uriktig informasjon m.v.

6.5 Videre forskning

Som videre forskning, mener jeg at en kartlegging av den forhandlingskompetansen og forhandlingsatferden som norske kommuner besitter ville vært nyttig for samfunnet generelt, og for kommune administrasjonene spesielt.

7.0 Litteraturliste

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bystyret, Kristiansand. (2007). Vedtak 57/07 – *Utbyggingspolitikk for nye områder i Kristiansand. Revisjon av gjeldende retningslinjer*. (Saksnr. 200702116).

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2014). *Fra nei til ja: kreativ forhandlingsteknikk* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Follet, M. P. (1940). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follet*. H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.). New York: Harper & Brothers.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1992). *Getting to yess – Negotiating an agreement without giving in* (2. utg.). London: Random House Business Books.

Kong, D. T., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2014). Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235-1255.

Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2010). *Negotiation* (6. utg.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B., & Minton, J. W. (2004). *Essentials of negotiation* (3. utg.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Norkart (2016.10.04). *Kommunekart*. Hentet fra www.kommunekart.com

Rognes, J. K. (2015). *Forhandlinger* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. 1998. *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. *Academy of Management Review*, 23: 393-404.

INTERVJUGUIDE

For: kommunen

Fase 1: Sette rammer Fortelle om masteroppgaven og presentere meg s elv. Friske opp hukommelsen omkring caset. Spør om informanten har spørsmål til gjennomføringen.	1. Løst prat i ca 5 min 2. Informere om masteroppgavens formål og hva jeg vil finne ut. 3. Forklare taushetsplikt og anonymitet 4. Informer om opptak, få samtykke
Fase 2: Spørsmål	5. Innledende og litt enkle spørsmål
Fase 3: Flere spørsmål, mer åpne	6. Denne fasen inneholder tema jeg vil snakke om. De vil stilles åpne, slik at oppfølgingsspørsmål kommer naturlig.
Fase 4: Oppsummering	7. Oppsummering, og har jeg forstått deg rett.... Er det noe du vil legge til?

Innledning

1. Hva er din bakgrunn/utdannelse?
2. Hva var din stilling i kommunen i den perioden forhandlingene holdt på?
3. Hva var din rolle i forhandlingsprosessen?
4. Hadde du tidligere kjennskap til noen hos den private parten som kommunen forhandlet med?

Interesser

1. Hvorfor ville kommunen inngå samarbeidsavtale på det aktuelle boligområde?
(Hva var kommunens interesse)
2. Hva var viktig for kommunen å regulere i avtalen med privat part?
3. Hva var kommunens **Ønsker**/krav/posisjoner i forhandlingsprosessen?
Hvert enkelt punkt de nevner i svaret må du: Spørre om hva er motpartens interesse der? Og: Spør om det for kommunen var en separat interesse?, konfliktinteresse? Og spør om det var en separat interesse for motparten og om det var en konfliktinteresse for motparten?
Finn styrken! Hvor tungt prioriterte de det?
4. Hva visste kommunen om hva som var viktig for motparten i forhandlingene?
5. Kan du si noe om forarbeidet som ble gjort før disse forhandlingene? (Analyser, strategi, bakgrunnsjekk? Osv.?)
6. Var det uenighet rundt noen forhandlingssaker Internt i kommunen? Hvordan taklet dere det?
7. Var det noen konfliktinteresser? Hvis ja, hvordan ble de løst?
8. Hvilke variasjoner (på interesser) var det eventuelt over tid? (Endret noen spørsmål/interesser seg over tid. Hvilke ble viktigere og hvilke ble mindre viktige, og hvorfor).

Tillit

1. I hvilken grad hadde kommunen tillit til motparten?
2. Hvorfor hadde dere tillit til motparten?
3. Hvor åpne var motparten i forhandlingene? Og hvor åpne var dere?
4. Hvor eksemplifiserte tilliten seg i forhandlingene? (Var det faser i forhandlingene hvor det var viktig at partene hadde tillit til hverandre?)

5. Ble tilliten på noe tidspunkt svekket eller økt under forhandlingene? Hvorfor?
(Ute etter Variasjon.)
6. Hva skapte disse situasjonene? (variasjonene) (Endringene)
7. Ble det gjort noen forsøk på å reparere dette?
8. I hvilken grad ble det gjort noe for å bygge/bedre relasjonen mellom partene i løpet av forhandlingsprosessen?

Resultat

1. Hvordan ble X, Y og Z interesser nedfelt i resultatet? "Hvem vant – tapte på hvert punkt/interesse?" (Se tilbake til spørsmål under interesser og gå gjennom hvert punkt)
2. Synes du kommunen kunne oppnådd et bedre resultat?
3. Kunne motparten ha oppnådd et bedre resultat?
4. Var det viktige punkter som kommunen eller privat part måtte gi seg på?
5. Kan du si litt om etterstadiet? (evaluering, vurdering av resultat?)

Politisk

1. Hvordan var styrkeforholdet mellom partene? (BATNA)
2. Hvordan preget/påvirket styrkeforholdet forhandlingene? (kommunen er stor og mektig)
3. Hvordan er kommunens prosesser ved inngåelse av slike avtaler? (hvordan er saksgangen?)
4. Hvordan ser du på at kommunen og det offentlige skal være en såpass aktiv aktør i boligutvikling som er tilfelle i denne saken?
5. Er dette et godt eksempel på OPS

DIVERSE

1. Bar forhandlingene mest preg av samarbeid eller konkurranse?
2. Hvor viktig har viljen til samarbeid vært (i forhold til konkurranse) for å finne felles løsninger i forhandlingsprosessen?
3. Hvem tok initiativ til avtalen? Hvem lagde det første utkastet? (forløpet)
4. Hvordan foregikk forhandlingene (Forløpet, kontakten, faste møter, mail, advokater osv.?)
5. Sikret man en felles forståelse av avtalen før den ble undertegnet?
6. Er det noe du vil legge til? Eller utfylle?

INTERVJUGUIDE

For: investorene

Fase 1: Sette rammer Fortelle om masteroppgaven og presentere meg s elv. Friske opp hukommelsen omkring caset. Spør om informanten har spørsmål til gjennomføringen.	1. Løst prat i ca 5 min 2. Informere om masteroppgavens formål og hva jeg vil finne ut. 3. Forklare taushetsplikt og anonymitet 4. Informer om opptak, få samtykke
Fase 2: Spørsmål	5. Innledende og litt enkle spørsmål
Fase 3: Flere spørsmål, mer åpne	6. Denne fasen inneholder tema jeg vil snakke om. De vil stilles åpne, slik at oppfølgingsspørsmål kommer naturlig.
Fase 4: Oppsummering	7. Oppsummering, og har jeg forstått deg rett... Er det noe du vil legge til?

Innledning

1. Hva er din bakgrunn/utdannelse?
2. Hvor lenge har du drevet innen eiendomsutvikling?
3. Hva var din rolle i forhandlingsprosessen?
4. Hadde du tidligere kjennskap til noen av kommunens aktører i forhandlingene?

Interesser

1. Hvorfor ville dere inngå samarbeidsavtale på det aktuelle området? (Hva var deres sin interesse)
2. Hva var viktig for dere å regulere i avtalen med kommunen?

3. Hva var deres **ønsker**/krav/posisjon i forhandlingsprosessen?

Hvert enkelt punkt de nevner i svaret må du: Spørre om hva er motpartens interesse der? Og: Spør om det for kommunen var en separat interesser?, konfliktinteresse? Og spør om det var en separat interesse for motparten og om det var en konfliktinteresse for motparten?

Finn styrken! Hvor tungt prioriterte de det?

4. Hva visste dere om hva som var viktig for motparten i forhandlingene?

5. Kan du si noe om forarbeidet som blir gjort før en slik forhandlingsprosess?

(Analyser, strategi, bakgrunnsjekk? Osv.?)

6. Var det uenighet rundt noen forhandlingssaker? Internt. Hvordan håndterte dere det?

7. Var det noen konfliktinteresser? Hvis ja, hvordan ble de løst?

8. Hvilke variasjoner (på interesser) var det eventuelt over tid? (Endret noen spørsmål/interesser seg over tid. Hvilke ble viktigere og hvilke ble mindre viktige, og hvorfor).

Tillit

1. I hvilken grad hadde dere tillit til motparten?

2. Hvorfor hadde dere tillit til motparten?

3. Hvor åpne var motparten i forhandlingene? Hvor åpne var dere?

4. Hvor eksemplifiserte tilliten seg i forhandlingene? (Var det faser i forhandlingene hvor det var viktig at partene hadde tillit til hverandre?)

5. Ble tilliten på noe tidspunkt svekket eller økt under forhandlingene? Hvorfor? (ute etter variasjon).

6. Hva skapte disse situasjonene?

7. Ble det gjort noen forsøk på å reparere dette?

8. I hvilken grad ble det gjort noe for å bygge/bedre relasjonen mellom partene i løpet av forhandlingsprosessen?

Resultat

1. Hvordan ble X, Y og Z interesser nedfelt i resultatet? "Hvem vant – tapte på hvert punkt/interesse?" (Se tilbake til spørsmål under interesser og gå gjennom hvert punkt)
2. Din vurdering av avtalen. Kunne dere oppnådd et bedre resultat?
3. Kunne kommunen oppnådd et bedre resultat?
4. Var det viktige punkter som kommunen eller dere måtte gi seg på? "vant – tapte" på?
5. Kan du si litt om etterstadiet? (evaluering, vurdering av resultat?)

Politisk

1. Hvordan var styrkeforholdet mellom partene? (BATNA)
 2. Hvordan preget/påvirket styrkeforholdet forhandlingene? (kommunen er stor og mektig)
 3. Hvordan ser dere/du på kommunens prosesser ved inngåelse av slike avtaler? (For eksempel saksgangen?)
 4. Hvordan ser du på at kommunen og det offentlige skal være en aktiv aktør i boligutvikling som er tilfelle i denne saken?
 5. Er dette et godt eksempel på OPS?
-

Diverse

1. Bar forhandlingene mest preg av samarbeid eller konkurranse? (Forklar begrepene på en god måte).
2. Hvor viktig har viljen til samarbeid vært for å finne felles løsninger i forhandlingsprosessen?
3. Hvem tok initiativ til avtalen? Hvem lagde det første utkastet? (forløpet)
4. Hvordan foregikk forhandlingene (kontakten, faste møter, mail, advokater osv.?)
5. Sikret man en felles forståelse av avtalen før den ble undertegnet?
6. Er det noe du vil legge til? Eller utfylle?

III. Arealer som partene i dag eier/disponerer

Kommunen eier følgende eiendommer:

- | | | |
|----|---|-----------|
| a) | gnr. 7 bnr. 12 | 72,9 daa |
| b) | gnr. 7 bnr. 266 | 13,5 daa |
| c) | gnr. 7 bnr. 269 | 105,8 daa |
| d) | gnr. 7 bnr. 270 | 11,4 daa |
| e) | Del av gnr. 7 bnr. 496 | 9,2 daa |
| f) | Evt. den del av gnr. 7 bnr. 404 som blir liggende innenfor planområdet. | |

■■■■ eier/disponerer følgende eiendommer:

- | | | |
|----|----------------|----------|
| a) | gnr. 7 bnr. 8 | 21,7 daa |
| b) | gnr. 7 bnr. 38 | 4,8 daa |

IV. Evt. oppkjøp av andre eiendommer

Kommunen har fremsatt tilbud om kjøp av gnr. 7 bnr. 1. Kommunen skal i så fall dekke kjøpssummen. Eventuelt oppkjøp av denne eiendom skal ikke påvirke det økonomiske delingsforhold mellom partene på 60/40.

Øvrig oppkjøp av eiendom innenfor utbyggingsområde skal forutsetningsvis skje i fellesskap slik at kommunen dekker 60 % av kostnaden og ■■■■ 40 %. Ved slike kjøp skal framtidig eierskap, i tilfelle planen ikke fører fram, avklares i forkant av kjøpet. Skulle noe av arealet senere bli regulert til offentlig eller allmennyttig formål skal overtakelse/videresalg skje til markedspris, se punkt VIII, og inngå som en inntekt i prosjektet på lik linje med øvrige salgsinntekter.

Dersom en av partene ikke ønsker å delta i ytterligere oppkjøp av arealer står det den andre part fritt å kjøpe disse arealer. Det må i så fall forhandles om endring av fordelingsnøkkelen (60/40). Dersom ikke partene blir enige skal tvisten avgjøres ved voldgift. Voldgiftsretten skal bestå av 3 medlemmer, alle oppnevnt av Sorenskriveren i Kristiansand og rettens formann skal være en av tingrettens dommere.

V. Arbeidsoppgaver – finansiering av arbeidet

Partene skal i fellesskap utarbeide reguleringsplan for området ■■■■ skal i den forbindelse ha prosjektleder ansvaret og selv dekke utgiftene med dette. Kommunen dekker imidlertid utgiftene til ekstern bistand til planarbeid (arkitekt, konsulent, kopiering, gebyr m.v.).

For øvrig dekker hver av partene egne omkostninger i forbindelse med reguleringsarbeidet.

VI. Arbeidsgruppe

Det nedsettes en arbeidsgruppe som skal bistå i forbindelse med reguleringsarbeidet. Dersom det oppstår uenighet innen arbeidsgruppen skal kommunens standpunkt være avgjørende.

1/10 - RGS

VII. Virkning av reguleringsplanen

- a) Dersom planarbeidet fører til at området ikke kan utbygges faller denne avtalen bort. Hver av partene beholder de eiendommene de har kjøpt. Det vises for øvrig til punkt IV, vedrørende kjøp av ytterligere eiendommer. For øvrig får ikke partene noen krav mot hverandre.
- b) Dersom området blir regulert til utbygging – helt eller delvis må partene ta stilling til om man vil selge utbyggingsområdet – eller deler av dette, eller i fellesskap stå for videreutvikling av området i form av bygging av infrastruktur slik at man kan selge byggeklare tomter.
- c) Dersom ikke partene blir enige om felles utbygging av området skal arealene selges.

VIII. Salg – helt eller delvis-

Ved salg av området – eller deler av dette skal kjøpesummen som fastsettes etter markedspris, eventuelt etter taks, fordeles slik:

1. Kommunen får dekket sine utgifter til ekstern bistand jfr. pkt V, med tillegg av rente som tilsvarer 3 mnd. Nibor + ½ %.
2. Deretter skal hver av partene få refundert sine kostnader til grunnkjøp basert på grunnverdi som fremgår av bilag til denne avtale (bilag 2).

Til beløpene legges slik rente som nevnt under pkt. 1 løpende fra tidspunkt for de enkelte oppkjøp.

Etter hvert som betaling finner sted skal det skje en forholdsmessig fordeling mellom kommunen og [redacted] (bilag 2).

Etter at utgiftene nevnt over er dekket, skal inntektene fordeles i henhold til eierandelen: KK 60% og [redacted] 40%.

IX. Samarbeid ved senere utbygging

Dersom partene vedtar å utbygge område må det inngås egen avtale om dette.

Prinsippet om først å dekke påløpne omkostninger og deretter dele et eventuelt overskudd i forholdet 60/40 skal gjelde.

X. Uttredelse av avtalen

Etter at reguleringsarbeidet er fullført kan hver av partene selge sine arealer eller andel av arealer under forutsetning av at kjøperne tiltrer denne avtale.

1/10 - TRG

XI. Internt [REDACTED] - Fullmakt

De tre private parter i denne avtale forplikter seg til – i forhold til kommunen – å opptre som en enhet. Det forutsettes at de tre selskapene gir nødvendige fullmakter til enkeltpersoner som kan opptre på vegne av hele gruppen.

Uten samtykke fra den andre part kan ikke rettigheter og plikter etter denne avtale overdras før reguleringsarbeidet er avsluttet.

Kristiansand 19.9. 2007

280/08

[REDACTED]
[REDACTED]
Eiendomssjef,
Kristiansand kommune
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Kostnader til grunnerverv

For de eiendommer KK inngår i avtalen med, på underskriftstidspunktet, skal prisen oppjusteres til 200 kr/m² før renter påregnes, dette gjelder ikke for gnr. 7/12.

Kristiansand kommune

Gnr./bnr	Daa	Kjøpspris/oppjustert pris
7/266	13,5	} 26140000,00
7/269	105,8	
7/270	11,4	
7/12	72,9	14404800,00
Del av 7/496	9,2	1840000,00
7/1		
7/404		{ Andel av denne eiendommen vil bli endret i forhold til hvordan reguleringsplanen for Voie kirkegård blir.
Totalt	212,8	42384800,00 kr

Gnr./bnr.	Daa	Kjøpspris
7/8	21,7	
7/38	4,8	
Totalt areal	26,5	

Partene er enige om at forholdstallet mellom disse kostnadene utgjør 90% til KK og 10% til [redacted]

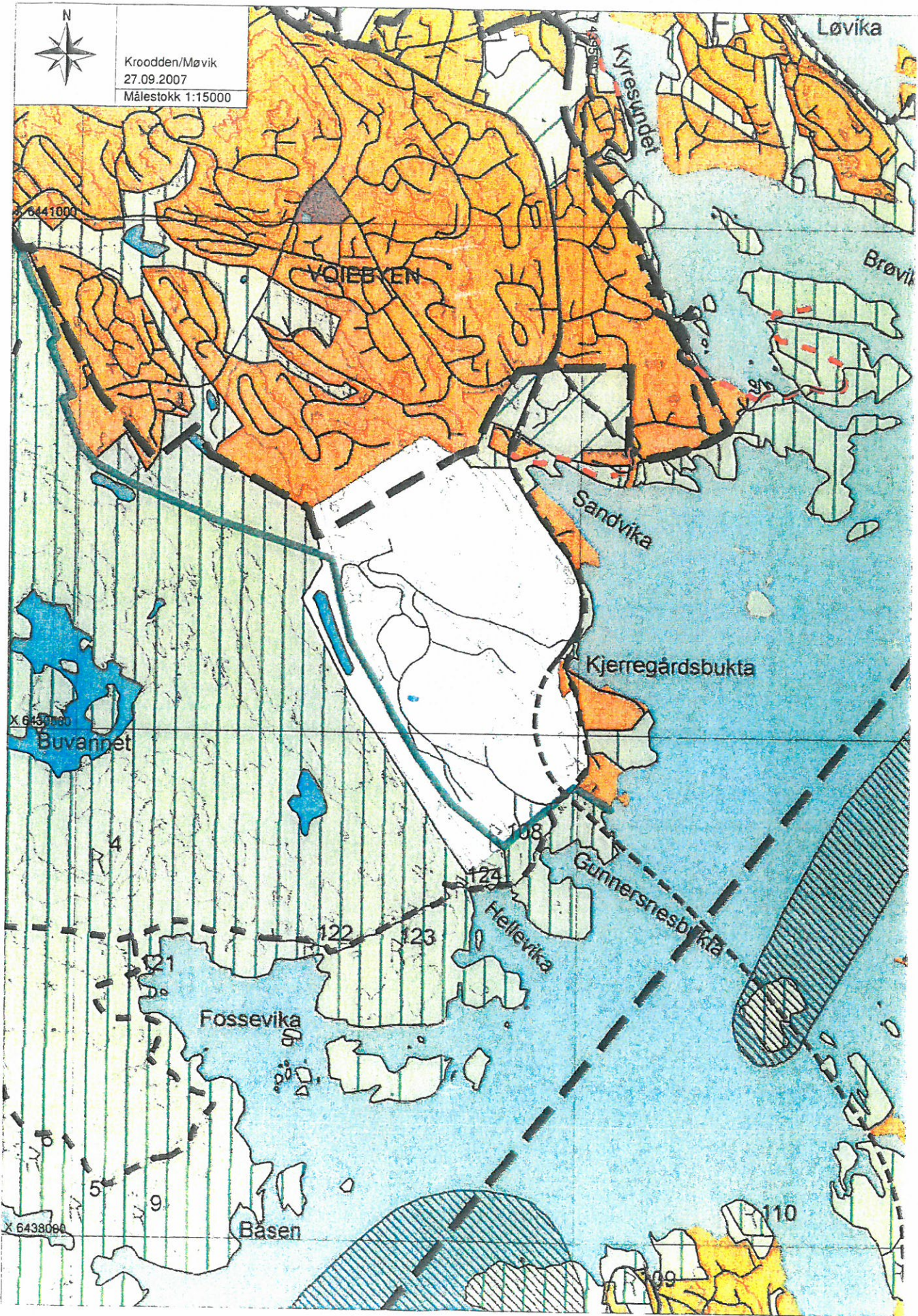
Kristiansand 1/10-07

[redacted]
Kristiansand kommune
[redacted]

[redacted] 28/10/08
[redacted]
[redacted]
[redacted]



Kroodden/Møvik
27.09.2007
Målestokk 1:15000



1/10-07 T/2 GS