

Omdømme for eiendomsselskaper

Modul 6: Dialog med interessenter



Om denne modulen

Denne modulen drøfter selskapets dialog med ulike særinteresser knyttet til eiendomsprosjekter; beboere, interesseorganisasjoner, øvrig næringsliv mv. Modulen er mest relevant for selskaper som driver eiendomsutvikling.

Den ubehagelige dialogen

Den samlede mediedekningen av eiendomsbransjen viser at uenighet og konflikt om utbyggingsprosjekter har en vesentlig plass i mediernes omtale av bransjen. Til enhver tid ser et eller annet eiendomsselskap ut til å ligge i krig med kommune eller naboer.

Mange eiendomsselskaper føler stor ulyst ved å kommunisere med ulike parter som er berørt av selskapets prosjekter. Temperaturen og aggresjonen kan nå høye nivåer og det føles vanskelig å nå igjennom med rasjonelle argumenter. Ofte får «motstanderne» respons av politikere og medier. Mange eiendomsselskaper velger derfor å unnlate å gå inn i dialogen. Det straffer seg ofte.

Selskapet kan også være fristet til å ta i litt ekstra i den initielle søknaden, for dermed å etablere et forhandlingsmonn, f. eks. ved å legge på et par etasjer som man senere kan «gi etter» for t krav om å fjerne. Slike taktiske grep er sjelden tillitsskapende.

De fleste eiendomsprosjekter av noe omfang berører tredjepart. Det kan være naboer som er bekymret for å miste sollys eller utsikt, foreldre som er bekymret for økt biltrafikk, naturverninteresser som mener rekreasjonsmuligheter eller biologisk mangfold trues – eller det kan være konkurrerende selskaper som ønsker å legge hindringer i veien.

I de fleste tilfeller er motstanden mot prosjektet helt legitim og de som er kritiske har ofte gode argumenter. Dersom selskapet velger ikke å involvere seg i diskusjonen og møte motstanderne ansikt til ansikt, overlater man definisjonsmakten og påvirkningen av resultatet til andre. Resultatet er gjerne at prosjektet mister fremdrift, utformingen av prosjektet blir annerledes enn opprinnelig planlagt, rekkefølgebestemmelser kan bli mer omfattende og lønnsomheten i prosjektet svekkes. Hvis da ikke motstanden blir så intens at hele prosjektet må skrinlegges.

Konflikter av denne typen foregår ofte ved at utbygger fremfører rasjonelle argumenter, viser til tidligere vedtak og appellerer til konsistens og fornuft. Motstanderne bruker ofte emosjonelle argumenter knyttet til trygghet og sikkerhet, og tap av naturverdier eller livskvalitet. Motstanderne vil gjerne kunne mobilisere flere, mens utbygger blir stående alene. Og svært ofte er det slik at emosjonelle argumenter trumfer de rasjonelle.

Kan dialogen vinnes?

Det store spørsmålet er om dialog med så ulike utgangspunkt kan vinnes. Dersom saken har fått vokse til en konflikt, er svaret ofte nei. Derfor er oppgaven å finne felles grunn før en konflikt får anledning til å vokse frem. Tilpasning til ulike interessenters behov på et tidlig stadium kan vise seg rimeligere enn kostbare rekkefølgebestemmelser og redusert prosjektomfang etter en konflikt.

Grep for å forbygge og håndtere konflikter med interessenter

- **Interessentanalyse:** I den tidlige fasen av prosjektet bør det gjøres en interessentanalyse som kartlegger de tredjepartene som kan tenkes å føle seg berørt av prosjektet: Beboere i

nærområdet, skoler, barnehager og helseinstitusjoner i umiddelbar nærhet, velforeninger, natur- og miljøorganisasjoner, bedrifter i nærmiljøet etc.

Analysen:

- o identifiserer tredjepart.
 - o klarlegger på hvilken måte tredjepart både kan bli berørt og hvordan *de selv* kan oppfatte at de blir berørt (deres subjektive oppfatning er vel så relevant som den objektive sannhet).
 - o definerer optimale måter å kommunisere med hver enkelt tredjepart på.
- **Budskapsutforming:** Blant annet basert på interessentanalysen skapes fortellingen om prosjektet. Fortellingen fokuserer på hvilke behov prosjektet vil dekke, hvilke potensial det har for nærmiljøet og hvordan utbyggeren allerede har forutsett motforestillinger og hvordan de skal løses. Fortellingen er kvalitativ og handler i mindre grad om arkitekttegninger og planskisser. Suksessen til et budskap ligger ofte ikke i *hva* som fortelles, men *hvordan* historien fortelles.
- **Kommunikasjonsplan:** Allerede før prosjektet er omsøkt bør det utarbeides en kommunikasjonsplan for dialog med berørte interessenter. I tillegg til å inneholde historiefortellingen, prioriterer planen interessentgruppene og angir hvordan utbyggeren skal gå i dialog med dem. I arbeidet med planen bør man spørre seg: Hva kan skape bred begeistring for prosjektet? Er det mulig å etablere et fellesskap som involverer mange og marginaliserer motstand?
- **Tidlig dialog:** Generelt er det gunstigere å kommunisere direkte med hver enkelt interessent enn å invitere til store møter, der gruppedynamikken sjelden er i favør av utbygger. Individuell dialog gjør det også mulig å hente støtte fra enkeltinteressenter der det er mulig, mens andre kan marginaliseres. Dialogen med interessentgruppene vil også gi mulighet til å tilpasse prosjektet slik at konfliktpotensialet reduseres før søknad sendes kommunen.

Det finnes flere gode verktøy for å etablere dialog, f. eks. [Digital plandialog](#) fra Kommunal og moderniseringsdepartementet og eksempler på Best Practice, f. eks. [Montebello-dialogen](#).

- **Åpen nettside og sosiale medier:** Etter at søknad er inngitt til kommunen, og prosjektet er «offisielt», kan det med fordel etableres en egen nettside for prosjektet. De fleste nettsider som i dag etableres for nye prosjekter er i hovedsak innrettet mot salg, ofte med eiendomsmeplerens rause bruk av superlativer. En mer samfunnsorientert nettside, som ikke bare forteller historien om prosjektet, men som åpent erkjenner, tar på alvor og kommenterer motforestillingene, kan være egnet til å dempe konfliktnivået og hindre smitte til politiske miljøer. En nettside av denne typen vil også være mer interessant for politikere og medier i deres søken etter informasjon om prosjektet, altså ligger det en betydelig påvirkningsmulighet i en slik nettside.

Et riktig djervt skritt vil være å åpne nettsiden for kritiske kommentarer fra tredjepart, i erkjennelsen av at dette er formatet det er enklest å ha en viss kontroll med motstanden. For som president Lyndon B. Johnson svarte da han ble spurt hvorfor ikke FBI-sjef J. Edgar Hoover ble sparket: «*It's probably better to have him inside the tent pissing out, than outside the tent pissing in*».

Sosiale medier er gjerne noe som benyttes aktivt av motstandere av utbyggingsprosjekter, mens utbyggere i liten grad har benyttet slike kommunikasjonsplattformer. Åpen og inviterende bruk av sosiale medier åpner selvsagt for kritikk og motstand, men gir også mulighet til enestående

direkte påvirkning og engasjement sammen med berørte. Engasjement på sosiale medier fra selskapets side forutsetter imidlertid en åpen, lyttende og løsningsorientert tilnærming.

Dersom motstand først har fått eskalere til en konfliktsituasjon, kan oppgaven med å redde situasjonen ofte føles som å putte majones tilbake på tuben. Ulike interessentgrupper har gjerne funnet hverandre, de har fått oppmerksomhet fra lokalmediene og politikerne har begynt å lytte til «folkemeningen». Kommuneforvaltningen vil da som regel forholde seg helt stille og overlate arenaen til de folkevalgte.

I en slik situasjon velger mange utbyggere å invitere til et folkemøte for å «rette opp misforståelser», gjerne ved å la en arkitekt foreta presentasjonen. Slike folkemøter kan imidlertid være risikable, ettersom man har liten kontroll over situasjonen og fordi gruppedynamikken som nevnt sjelden vil være på utbyggers side.

Det kan derfor være mer hensiktsmessig å:

- Møte ulike interessenter hver for seg, lytte til motforestillingene og prøve å finne kompromisser eller veier ut av konflikten med hver enkelt interessent.
- Dersom politikere har engasjert seg i saken, gjennomføre møter med relevante politikere hvor man kommuniserer at motforestillingene tas på største alvor og at utbygger er opptatt av å finne løsninger som er akseptable for alle parter. Politikens psykologi er å finne kompromisser, og det ligger betydelig innflytelse i å være den som utformer kompromissene.
- Benytte lokale medier til å synliggjøre forståelse og kompromissvilje. Mediene vil nok så sikkert innhente kommentarer også fra motstanderne, men det er opp til utbygger å være den som fremstår løsningsorientert og kompromissvillig. Uansett hva man måtte mene om kommunebyråkrater, politikere eller interessegrupper – en utbygger har sjelden noe å vinne på å fremstå som den aggressive eller misforståtte part.

Til diskusjon i ledergruppen:

- a) Hvordan skal vi klare å bygge tillit og redusere friksjon i prosjektet?
- b) Hva er det som hindrer oss i å gå i dialog med «vanskelige» interessenter på et tidlig stadium?
- c) Hvordan skal vi klare å fortelle en attraktiv og engasjerende historie knyttet til prosjektene våre?
- a) Hvilke rutiner bør vi etablere, sammen med teknisk og økonomisk planlegging, i prosjektene for å sikre god kommunikasjon (f. eks. sjekklister, budskapsutforming, interessentanalyse)?
- b) Hvordan skal vi klare å etablere en beredskap for motstand mot fremtidige prosjekter, og hvordan bør vi håndtere situasjonen når den «går sur»?