

Bacheloroppgave

Juss og ledelse 2015



**«Bidrar kompetansen i Deluxe Eiendom til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtaler?
-Hvis så, hvordan?»**

Skrevet av:
Florentina Idrizi & Katrine Kjellerød

Bacheloroppgaven er skrevet som et avsluttende ledd i studiet bachelor i jus og ledelse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Høgskolen er ikke ansvarlig for bacheloroppgavens teorier, metoder eller konklusjoner.

SAMMENDRAG

I denne bacheloroppgaven har vi undersøkt om kompetansen i eiendomsutviklingsfirmaet Deluxe Eiendom bidrar til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtalen.

Vi har i teorifundamentet forklart hva vi legger i ledelsesbegrepene ”kompetanse” og ”effektivitet”, samt det juridiske begrepet ”opsjonsavtaler”, for å unngå misforståelser knyttet til oppgaven. Vi har presentert ulike kompetansemodeller, hvor vi benytter modellen til Wille (2003) for å kartlegge kompetansen i Deluxe Eiendom.

Videre har vi utarbeidet en visualisering av vår problemstilling på bakgrunn av teorifundamentet og problemstillingen. Vi belyser valg av forskningsdesign og utvalg av informanter i metodekapittelet. Her har vi også utarbeidet en intervjuguide som vi bruker videre i analysekapittelet.

I analysekapittelet kodet vi datamaterialet vi samlet fra intervjuene, og drøftet disse for å se om funnene var i samsvar med teorikapittelet.

Vi har i denne oppgaven avdekket hvilken kompetanse Deluxe Eiendom har om opsjonsavtaler, og hvordan denne kompetansen bidrar til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtalen. Funnene viste at informantenes svar samsvarer med våre valgte definisjoner av ledelsesbegrepene: ”kompetanse” og ”effektivitet”. Teorien vi har lagt til grunn om opsjonsavtaler er noe informantene har samme oppfattelse av og bruker i sin gjennomføring av opsjonsavtaler.

Deretter har vi foreslått tiltak vi mener kan bidra til en mer effektiv gjennomføring av opsjonsavtalen, på bakgrunn av teori og funn fra intervjuene. Til videre forskning har vi utarbeidet en revidert forskningsmodell som viser faktorer som har innvirkning på effektiviteten i gjennomføringen av opsjonsavtalen.

FORORD

Høsten 2014 begynte vi med å se på aktuelle tema vi kunne basere vår bacheloroppgave på. Temaet vi endte opp med var gjennomføring av opsjonsavtaler innen eiendomsutvikling. Vi vil med dette avdekke om kompetansen i Deluxe Eiendom bidrar til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtalen. Formålet er å øke forståelsen av opsjonsavtaler og utfordringer som kan påvirke effektiviteten under gjennomføringen.

Da vi hadde bestemt oss for tema kontaktet vi et eiendomsutviklingsfirma på Vestlandet. Deluxe Eiendom var positiv til samarbeidet, og har stilt opp med informanter slik at vi kunne gjennomføre intervjuer med ansatte i bedriften. Daglig leder har vært spesielt behjelpelig i denne prosessen.

Samarbeidet i bachelorgruppen har fungert meget bra. Vi mente vi hadde godt utgangspunkt til å samarbeide med bacheloroppgaven ettersom vi har jobbet sammen ved flere anledninger. Det har vært enighet mellom oss i gruppen om hvordan prosessen rundt oppgaven skal foregå. Vi har også tilpasset arbeidet underveis slik at det skal passe oss begge. Bacheloroppgaven har vært en tidkrevende prosess, men det har også vært svært lærerikt. Vi er fornøyd med både samarbeidet oss i mellom og sluttresultatet.

Vi vil rette en stor takk til vår samarbeidspartner Deluxe Eiendom og deres informanter for et godt samarbeid. I tillegg vil vi takke venner og bekjente for hjelpen med korrekturlesning og råd underveis. Videre ønsker vi å rette en stor takk Ann-Kristin Elstad og Ingunn Alvik for undervisning og deres veiledning gjennom høsten 2014 og våren 2015.

Hønefoss 29. April 2015

Katrine Kjellerød

Florentina Idrizi

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	5
2. TEORIFUNDAMENT	8
2.1. Kildesøk	8
2.2. Kompetanse som begrep	12
2.3. Kompetanse om opsjonsavtaler	15
2.4. Kompetanse teori	20
2.5. Effektiv gjennomføring	30
2.6. Oppsummering av teorifundament	33
3. VISUALISERING AV PROBLEMSTILLING	34
4. METODE	35
4.1. Forskningsdesign	35
4.2 Utvalg av informanter	37
4.3 Krav om anonymitet	37
4.4 Datainnsamling	38
4.5 Analyse	40
4.6 Validitet og reliabilitet	40
5. ANALYSE	41
5.1 Kompetanse	41
5.2 Effektivitet	49
6. DRØFTING	71
6.1 Kompetanse	71
6.2 Effektivitet	76
7. TILTAK	83
7.1 Kompetanse rundt opsjonsavtalen	83
7.2 Strukturert organisasjon	84
8. FEILKILDER OG VIDERE FORSKNING	86
9. KONKLUSJON	88

FIGURLISTE

Figur 1: Lucia & Lepsingers kompetansepymiden (1999)	20
Figur 2: Nordhaugs kompetansemmodell (1990)	22
Figur 3: Lais kompetansemmodell (2013)	24
Figur 4: Willes kompetansemmodell (2003)	27
Figur 5: Visualisering av problemstillingen	34
Figur 6: Revidert forskningsmodell	87

VEDLEGG

Vedlegg 1: Informert samtykke

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Matrise

1. INNLEDNING

Daglig blir det inngått avtaler mellom to eller flere parter i ulike forhold.

Opsjonsavtaler innen eiendomsutvikling er en av mange avtaletyper.

Eiendomsutvikling er utvikling av en tomt eller eiendom til et annet formål enn det de blir benyttet til fra før. Utvikling av eiendom medfører normalt byggeaktivitet, etablering av ny eller endring av eksisterende virksomhet med påfølgende omgivelsesendringer, både fysisk og når det gjelder bruk (Røsnes & Kristoffersen, 2010). Eksempler kan være næringsvirksomhet hvor det bygges kjøpesenter, kontorer eller lokaler til ulike formål eller privatboliger. Innen eiendomsutvikling stilles det andre krav enn til vanlig kjøp av tomt og bolig, blant annet fordi man i større grad er omfattet av offentlig reguleringer.

Utviklingen av tomten eller eiendommen skal være til tjeneste for både utvikleren og selgeren. Utfordringen kan være å finne tomt eller eiendom som lar seg utvikle til det formålet som ønskes (Røsnes & Kristoffersen, 2010). På forhånd vet man ofte heller ikke om man vil få de nødvendige tillatelser fra det offentlige til å utvikle eiendommen slik man ønsker. Derfor blir det ofte inngått en opsjonsavtale mellom partene for at utvikleren kan foreta de undersøkelsene som kreves for at kjøpet kan gjennomføres. Her er det viktig å unngå de største fallgruvene og å sikre marginene i prosjektene for et eiendomsutviklingsfirma. Gjennomføringen av opsjonsavtalen må være effektiv, men samtidig grundig, og derfor er det viktig at eiendomsutvikleren har kompetanse på dette området.

Vi ønsker å undersøke om kompetansen hos de ansatte ved Deluxe Eiendom bidrar til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtaler, og dermed undersøke på hvilken måte kompetansen brukes til å oppnå de målsettinger Deluxe Eiendom har. Dette vil vi gjøre ved å undersøke et eiendomsutviklingsfirma på Vestlandet. Ettersom bedriften vi samarbeider med har få ansatte, vil vi også intervju de ansatte i datterselskaper til denne bedriften. Vi velger å undersøke et mindre belyst tema, og vi synes dette kan virke interessant fordi vi ønsker å lære mer om hvordan opsjonsavtaler innen eiendomsutvikling blir gjennomført.

Vårt bidrag i denne oppgaven er å øke kunnskapen om hvordan Deluxe Eiendom kan bruke kompetansen de innehar på en effektiv måte i arbeidet med opsjonsavtaler. Dette er vesentlig fordi vi ønsker å se på utfordringene de ansatte i Deluxe Eiendom kan møte i gjennomføringen av en opsjonsavtale. Ved å belyse utfordringene vil Deluxe Eiendom kunne dra nytte av å se hvordan kompetansen deres kan påvirke effektiviteten. Om de ansatte i Deluxe Eiendom har den nødvendige kompetansen vil opsjonsavtalen kunne gjennomføres mer effektivt. Vi vil finne ut hva deres forståelse av kompetanse er, og hvilken type kompetanse som er viktig i deres arbeid gjennom vår undersøkelse. På denne måten vil Deluxe eiendom få en oversikt over hvordan de kan bruke kompetansen sin på en effektiv måte. Vi har derfor valgt denne problemstillingen:

”Bidrar kompetansen i Deluxe Eiendom til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtaler? - Hvis, så hvordan?”

Vi har valgt opsjonsavtaler som juridisk tema i vår problemstilling. Utgangspunktet er det partene har avtalt mellom seg. Partene er kjøperen og selgeren, som ofte kan være grunneier og utvikler av tomten eller eiendommen. Det er Lov om avslutning av avtaler, om fuldmagt og om ugyldige viljeserklæringer (avtaleloven, heretter forkortet avtl) av 31.mai. Nr. 4. 1918 som vanligvis kommer til anvendelse ved inngåelse av avtaler. Dersom avtalen mellom partene ikke regulerer bestemte områder, som uenighet mellom partene ved kontraktsbrudd, kommer de alminnelige obligasjonsrettslige prinsipper til anvendelse (Hagstrøm, 2011). Disse prinsippene er ulovfestede. Ettersom regler om opsjonsavtaler ellers er ulovfestet, må man gå ut ifra andre rettskilder som rettspraksis, alminnelige kontraktsrettslige prinsipper, reelle hensyn, sedvaner/kutymen og juridisk litteratur.

Ved utvikling av en eiendom eller tomt, vil det også være prosesser som kan kreve at Lov om konsesjon ved erverv av fast eiendom (konsesjonsloven, heretter forkortet konsl) av 28.november. Nr. 98. 2003 blir benyttet. En opsjonsavtale må tolkes i lys av de alminnelige reglene om avtaletolkning og det benyttes da hovedsakelig andre rettskilder enn loven (Woxholth, 2014). Dette kommer vi tilbake til senere i oppgaven.

Vår problemstilling inneholder også en ledelsesdel. Temaene vi har valgt er kompetanse og effektivitet. Vi vil først finne en definisjon og modell på begrepet kompetanse, og deretter sammenligne teorien med svarene ansattes avgir under intervjuene vi foretar. Det samme vil vi gjøre med begrepet effektivitet. Slik håper vi å finne ut om de ansette ved Deluxe Eiendom har den kompetansen som trengs for å gjennomføre opsjonsavtaler effektivt.

Oppgaven er bygget opp slik at vi først tar for oss en teoridel som inneholder kildesøk der vi viser til hvor vi har funnet litteraturen og de rettslige kildene vi skal benytte oss av. Videre i teorifundamentet redegjøres det for teori knyttet til vår oppgave og for definisjoner av de aktuelle begrepene. Deretter vil vi fremstille modeller av begrepet kompetanse hvor vi kommer frem til én modell som benyttes videre i oppgaven og i visualiseringen av problemstillingen. Det neste kapittelet i oppgaven er metodedelen, som inneholder forskningsprosessen. Videre følger et kapittel om analyse av innsamlet data og drøfting av funn. Deretter vil vi komme med tiltak, feilkilder og videre forskning og avslutte med en konklusjon som besvarer vår problemstilling.

2. TEORIFUNDAMENT

Teorifundamentet vil legge grunnlaget for vår oppgave og vår problemstilling. Vi ønsker å gi leserne en forståelse av innholdet i oppgaven ved å presentere vårt kildesøk, definisjoner, modeller og visualisering av problemstilling.

Vi vil først fremlegge kildesøk av våre ledelses- og juridiske begrep, og teorien som omhandler disse begrepene.

Videre vil vi forklare begrepene vi har valgt å bruke, for å unngå uklarheter om begrepsbruken gjennom oppgaven. Vi har valgt to ledelsesbegrep og et juridisk begrep. Ledelsesbegrepene vi har valgt å fokusere på er kompetanse og effektivitet. Den juridiske delen vil omhandle opsjonsavtaler. Derfra vil vi ta for oss teorier om begrepene vi har valgt, for så å velge den teorien som er mest relevant for oss i undersøkelsen om hvilken kompetanse Deluxe eiendom har om opsjonsavtaler.

Til slutt i dette kapittelet vil vi presentere ulike modeller av begrepet kompetanse, relatert til vår problemstilling. Vi vil benytte en av disse modellene videre i oppgaven. Etter vår gjennomførte datainnsamling vil vi drøfte om definisjonene vi har valgt på kompetanse samsvarer med informantenes svar.

2.1 Kildesøk

Med vår valgte problemstilling som tema, har vi med kildesøk gått i dybden på de begrepene vi har valgt, for å finne relevant litteratur som vi kan benytte oss av i den videre undersøkelsen. Det var naturlig for oss å starte søket i Høgskolen Buskerud og Vestfold avdeling Ringerike sitt bibliotek. Vi har brukt både søketjenesten BIBSYS ASK og Oria, som vi finner på bibliotekets nettside. På denne måten har vi funnet frem til både bøker og elektroniske artikler. Videre har vi benyttet oss av Ringerike Bibliotek, hvor vi har undersøkt om de har relevant litteratur. Vi har brukt internettsøk for å finne litteratur og rettskilder.

Det første vi gjorde var å undersøke begrepet kompetanse. Dette gjorde vi ved å søke på “kompetanseledelse” i søketjenesten Oria. Der fant vi flere relevante bøker, som vi benyttet oss av. Den første boken vi fant var *Strategisk Kompetanseledelse* (2013) av

Lai. Boken *Kompetanseledelse* (2003) av Wille fant vi også i samme søk i Oria. Videre i søket fant vi *Strategisk kompetanseledelse* (2004) av Nordhaug, men valgte å ikke benytte oss av denne da vi fant andre relevante bøker av Nordhaug om begrepet kompetanse: *Kompetansestyring* (1990) og *Læring i organisasjoner: Utvikling av menneskelig resursser* (1990) av Nordhaug, som vi har benyttet oss av. Da vi tok for oss Nordhaugs litteratur, kom vi over White. Vi gjorde et internettsøk, og fant et tidsskrift fra USA med artikkelen: *Motivation reconsidered: The concept of comptence* (1959).

Det neste vi gjorde var å prøve å finne engelsk litteratur, ved å gjøre et internettsøk på "competency". Vi fant da et tidsskrift ved navn *Academy of Management Learning & Education* (2003) av Schley. Dette er en omtale av boken *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations* (1999) av Lucia og Lepsinger, noe som førte til at vi oppsøkte Ringerike Bibliotek, som skaffet den til oss fra Universitetsbiblioteket i Stavanger.

Da vi skulle finne teori om effektivitet, var det utfordrende å finne litteratur som vi mente passet til vår problemstilling. Ettersom det finnes mange ulike definisjoner på effektivitet, fant vi vanskelig å velge hvilke vi skulle bruke. Vi gjorde et internettsøk hvor vi først søkte etter norsk litteratur, og deretter foretok et engelsk søk. Da kom vi fram til en artikkel fra University of Michigan; *A studie of organizational effectiveness* (1957) av Georgopoulos og Tannenbaum. Videre søkte vi i bibliotekets database, hvor vi til slutt fant: *Theory of Strategic Management* (2013) av Jones & Hill, *Measuring Organizational Perfomance: Towards Methodological Best Practice* (2009) av Richard, Devinney, Yip & Johnson og en artikkel i tidsskriftet *Management Science: A study of organizational effectiveness and its predictors* (1986) av Cameron.

Rettskildesøket ble gjort i Lovdata hvor vi fant relevante lover: Kong Christian Den Femtis Norske lov 5-1-2 (Norske Lov, heretter forkortet NL), Lov om avslutning av avtaler, om fuldmagt og om ugyldige viljeserklæringer (avtaleloven) av 31.mai. nr.4. 1918, Lov om konsesjon ved erverv av fast eiendom (konsesjonsloven, heretter forkortet konsl) av 28.november. nr.98. 2003, Lov om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven, heretter forkortet pbl.) av 27.juni

nr.71. 2008 og Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven, heretter forkortet fvl.) av 10.februar 1967 nr.10.

Videre i rettskildesøket fant vi rettspraksis: LG-2007-12878, som omhandler tolking av opsjonsavtaler. Denne dommen viser til en høyesterettsavgjørelse: Rt. 2002 s. 1155 som også omhandler tolking av opsjonsavtaler. Vi valgte å bruke denne ettersom en høyesterettsdom har høyere rang enn en dom fra Gulating Lagmannsrett, og fordi LG-2007-12878 vektlegger de samme momentene som Rt.2002 s. 1155 gjorde i sin vurdering i 2002. Vi fant også en dom fra Agder lagmannsrett: LA-1993-496. Denne dommen tar for seg spørsmål om mislighold av opsjonsavtalen, jf. avtl. § 36.

Opsjonsavtaler er et vanskelig tema å finne litteratur og rettskilder om. Vi brukte tid på dette, og det var begrenset med litteratur og rettskilder. Vi forsøkte også å søke etter forarbeider, men fant bare forarbeider til aksje- og verdipapiropsjoner. Dette var ikke relevant for vår oppgave ettersom vi behandler opsjoner innen eiendom. Videre forsøkte vi å finne ut om det er sedvaner og kutymen som benyttes innen opsjonsavtaler, men fant heller ikke noe relevant. Mye taler for at det eksisterer visse likhetstrekk mellom hvordan opsjonsavtaler håndteres, men vi kan ikke se at dette er systematisert på en slik måte at det lar seg gjenfinne.

Utover i søkeprosessen fant vi relevante bøker til den juridiske delen av oppgaven, angående opsjonsavtaler. Vi fant bøker på Høgskolen i Buskerud Vestfolds bibliotek, hvor vi brukte *Obligasjonsrett* (2013) av Hagstrøm, *Kontraktsforpliktelser* (2013) av Haaskjold, *Avtalerett* (2014) av Woxholth og *Allminnelig avtalerett* (2009) av Hov & Høgberg. Ved å se i litteraturlisten til bøkene vi allerede hadde funnet, fant vi andre relevante bøker som *Norsk kjøpsrett* (1999) av Krüger og *Kontraktsforpliktelser* (2002) av Haaskjold. Disse bøkene inneholdt litteratur vi allerede hadde funnet i de andre bøkene nevnt ovenfor, så vi valgte derfor å ikke bruke disse. Vi fant også andre bøker på området som ikke inneholdt nok om temaet. Videre fant vi også *Fast eiendoms rettsforhold* (2005) av Falkanger. Disse bøkene blir å anse som juridisk teori som er en av rettskildefaktorene vi benytter. Vi gjorde også et internettsøk, hvor vi kom fram til et tidsskrift kalt *Update* (2012) av Wikborg & Rein. Vi søkte så i Oria, hvor vi fant boken *Eiendomsutvikling i tidlig fase* (2010) av Røsnes & Kristoffersen. Denne boken ble bestilt inn fra Universitetsbiblioteket i Agder til Høgskolen i Buskerud og Vestfolds bibliotek.

Da vi skulle finne litteratur til metode i kapittel 4 gjorde vi et søk i bibliotekets databaser hvor vi fant: *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2013) av Ringdal, *Case Study Research: Design and Methods* (2014) av Yin, *Examining the validity structure of qualitative research* (1997) av Johnson og *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2015) av Brinkmann & Kvale. I metodedelen har vi også benyttet oss av Lov om behandling av personopplysninger av 14.april 2000 nr. 31 (personopplysningsloven, heretter kalt popplyl).

Videre vil vi ta for oss begrepet kompetanse ved å presentere ulike definisjoner av kompetanse hvor vi til slutt skal velge en som passer vår problemstilling til videre forskning. I tillegg vil vi ta for oss kompetanse om opsjonsavtaler.

2.2 Kompetanse som begrep

Begrepet kompetanse kan defineres på ulike måter. Lai (2013) beskriver kompetanse som et potensial. I denne sammenhengen vil det si å kunne møte krav, mestre oppgaver og benytte egne ressurser for å oppnå mål. Kompetanse-begrepet har varierende meningsinnhold og brukes ofte på en uklar måte (Lai, 2013). Definisjonen Lai (2013) bruker om begrepet kompetanse er et potensial som består av fire komponenter. Lai (2013) definerer kompetanse på følgende måte:

“Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 2013, s.46).

I motsetning til Lai (2013), er det mange, som for eksempel Nordhaug, White og Wille som utelukker holdninger som et element i begrepet kompetanse. Lai (2013) mener at holdninger kan være helt avgjørende for om en medarbeider er kompetent eller ikke. Lais (2013) beskrivelse av holdninger er mest tydelig i forbindelse med oppgaver som innebærer omsorg og service. Holdninger er ikke noe vi ønsker å undersøke i forbindelse med vår problemstilling fordi Deluxe Eiendom ikke yter omsorgs- og service tjenester. Vi mener holdninger ikke påvirker gjennomføringen av opsjonsavtaler ettersom kompetansen Deluxe Eiendom har først og fremst vil omhandle det de ansatte har av kunnskap og ferdigheter om blant annet offentlige reguleringer og begrensinger. Holdninger vil ikke kunne påvirke denne kompetansen da offentlige reguleringer og begrensinger er noe man må forholde seg til. Vi mener dermed at Lai (2013) sin definisjon ikke blir relevant for vår undersøkelse, ettersom holdninger er en stor del av hennes beskrivelse av kompetanse.

Ifølge Nordhaug (1990) er kompetanseressursene kritiske for effektivitet, kvalitet og lønnsomhet i en bedrift. På det grunnlaget definerer han kompetanse som:

“...anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet” (Nordhaug, 1990 s.19).

Nordhaug (1990) utelukker holdninger som et element i begrepet kompetanse. Han mener likevel at holdninger kan være inkludert i begrepet når det gjelder omsorgs- og serviceyrker. Deluxe Eiendom er ikke en bedrift som har fokus på dette området. Denne definisjonen kan være aktuell fordi effektivitet er inkludert i begrepet kompetanse, og effektivitet er et av ledelsesbegrepene vi har valgt. Ettersom Nordhaug (1990) mener at kompetanseressursene er kritiske for effektivitet, kan dette gi svar på om kompetansen de ansatte i Deluxe Eiendom har om opsjonsavtaler påvirker effektiviteten. Vi vil likevel se på flere definisjoner for å finne ut hvilken som passer best til vår oppgave.

En annen definisjon er fra White (1959) hvor han definerer kompetanse som:

“...individets kapasitet til å mestre krav de stilles overfor av omgivelsene” (White, 1959).

Nordhaug (1990) nevner også White (1959), hvor han mener at Whites (1959) definisjon er lik sin egen, men er mer generell og vid. Nordhaugs (1990) definisjon er mer presis. Whites (1959) definisjon vil ikke være ideell for vår problemstilling ettersom han går mer inn på motivasjon og hvordan motivasjon fører til kompetanse, noe som er utenfor det vi ønsker å undersøke med vår problemstilling. Vi ønsker heller å fokusere på hvordan de ansatte i Deluxe Eiendom bruker sin kompetanse i gjennomføringen av opsjonsavtaler.

Den siste definisjonen vi skal se på er av Wille (2003) som definerer kompetanse på følgende måte:

“...kompetanse er kunnskaper og ferdigheter organisert på en måte som muliggjør en best mulig verdiskapning i vår virksomhet” (Wille, 2003, s.5).

Han ser på kompetanse som en faktor som muliggjør verdiskapning i en virksomhet. Om man klarer å skape verdi i en bedrift, betyr det også at den bedriften er effektiv. Dersom Deluxe Eiendom bruker sin kompetanse om opsjonsavtaler og de relevante rettskildene for å muliggjøre verdiskapningen, vil de også kunne klare å være effektive. Vi ønsker i våre undersøkelser å finne ut om dette stemmer.

Vi har valgt å gå ut ifra Willes (2003) definisjon av kompetansebegrepet. Dette er fordi vi mener at denne definisjonen passer best til vår problemstilling, ettersom Wille (2003) ser på kompetanse som en faktor som muliggjør verdiskapning i en virksomhet. I våre undersøkelser vil vi se om kompetansen påvirker gjennomføringen av opsjonsavtaler, og om kompetanse har en positiv virkning i forhold til effektivitet. Videre vil vi i neste kapittel forklare hva en opsjonsavtale er, og hva informantene bør ha kompetanse om.

2.2.1 Kompetanse om opsjonsavtaler

I denne oppgaven vil Willes (2003) definisjon av begrepet kompetanse, hjelpe oss å beskrive hvilken kompetanse Deluxe Eiendom har om opsjonsavtaler. Kompetanse er en faktor som muliggjør verdiskapning i en virksomhet (Wille, 2003). Vi skal nå forklare hva en opsjonsavtale er, og hva den går ut på.

Opsjonsavtaler kan benyttes til mange ulike formål, men vi skal forholde oss til opsjon innen eiendomsutvikling. Når Deluxe Eiendom skal utvikle tomter og eiendommer blir opsjonsavtaler ofte benyttet. Dette gjøres slik at de skal få mulighet til å foreta ønskede undersøkelser og søke om nødvendige tillatelser før de tar endelig stilling til om kjøpet skal gjennomføres.

“Begrepet opsjon brukes som regel om tilfeller der en part har en mer eller mindre bestemt rett til å kreve at en annen skal inngå bindende avtale(r) i fremtiden”
(Woxholth, 2014, s.133).

Ordet opsjon kommer opprinnelig fra det latinske uttrykket optio, som betyr valg. Det typiske for opsjonsavtaler er at den ene parten er bundet, mens den andre står fritt. Ved benyttelse av opsjonsavtaler gis partene en avgrenset valgreitt. Disse ytelser med valgreitt kan knyttes til forskjellige forhold. Et forhold kan være om det skal inngås en avtale eller ikke (Haaskjold, 2013).

Norsk rett bygger på kontraktsfrihetens prinsipp, noe som innebærer at partene fritt kan regulere sine formuerettslige forhold gjennom bindende avtale, såfremt annet ikke følger av særlige regler. Dette prinsippet finner vi i NL 5-1-2. Det er bare sine egne rettigheter og plikter partene kan regulere ved avtale (Hov & Høgberg, 2009). Et unntak fra kontraktsfrihetens prinsipp er avtaleloven § 36 som omhandler urimelige avtaler og er ufravikelig i lovgivningen. I LA-1993-496 la Agder lagmannsrett til grunn at en gruppe grunneiere ikke kunne kreve mislighold og hevelse av opsjonsavtalen, jf. avtl. § 36 som gjaldt utbygging av boligområder. I denne dommen fikk ikke grunneierne medhold i retten, men dette er likevel et eksempel på at avtl. § 36 kan sette opsjonsavtalen helt eller delvis til side dersom den er urimelig.

Andre rettskilder enn avtaleloven må i stor grad benyttes, fordi avtaleloven ikke gir tilstrekkelige retningslinjer for hvordan opsjonsavtaler skal tolkes. En opsjonsavtale må derfor i hovedsak tolkes på grunnlag av de alminnelige reglene om avtaletolkning. Disse er utlevert av rettspraksis, sedvaner og kutymmer, reelle hensyn og juridisk litteratur. De alminnelige kontraktsrettslige prinsippene er utledet av disse kildene, og vil derfor være viktig ved vurderingen av hva som er gjeldende rett på området. Det har altså utviklet seg mer avanserte regler og prinsipper for avtaleslutning enn avtalelovens tilbud- og akseptmodell (Woxholth, 2014). Vi ønsker å undersøke om Deluxe Eiendom har kompetanse om disse ulike rettskildene, og om det fører til en verdiskapning for dem slik Wille (2003) mener kompetanse skal gjøre.

I praksis vil det ofte reise seg spørsmål om opsjonen er påberopt, slik at avtalen er inngått. Opsjonsavtalen må da tolkes på grunnlag av de alminnelige reglene om avtaletolkning (Woxholth, 2014). I Rt. 2002 s. 1155 la Høyesterett til grunn at avtaler mellom næringsdrivende i utgangspunktet skal fortolkes objektivt med vekt på avtalens ordlyd. I LG-2007-12878, som også omhandlet tolking av opsjonsavtale, la de til grunn de samme momentene i deres rettsavgjørelse. Dommene er relevant fordi opsjonsavtaler stort sett inngås mellom næringsdrivende parter og viser hva som legges til grunn dersom det oppstår tolkningstvil ved opsjonsavtalen. Deluxe Eiendom må ha juridisk kompetanse om tolking av avtaler for å unngå misforståelser i avtaleforholdet. Derfor er det viktig at opsjonsavtalen er så presis og konkret som mulig.

Sedvaner og kutymmer er skikk og bruk i forretningslivet. Det må foreligge en praksis i forretningslivet for at god forretningsskikk skal kunne være en rettskilde. Videre må forretningsskikk ha en viss varighet, fasthet og utbredelse, i tillegg til at den må stemme med reelle hensyn (Hagstrøm, 2011). Sedvaner og kutymmer er midlertid vanskelig tilgjengelige rettskilder ettersom det ved inngåelse av opsjonsavtaler ikke benyttes standardavtaler, slik som for eksempel entrepriseraker.

En opsjonsavtale er ulovfestet og det kan foreligge praksis i denne typen avtale. Et eksempel på dette er opsjonspremier, som er vanlig praksis når det gjelder opsjonsavtaler (Wikborg & Rein, 2012). Dette er ikke noe man må forholde seg til, men noe som partene vanligvis avtaler mellom seg. Dette gjelder også opsjonstidens

varighet. Vi vil se om Deluxe Eiendom følger en slik praksis i deres gjennomføring av opsjonsavtaler. Ved at de ansatte reflekterer over tidligere opsjonsavtaler vil de kunne se tilbake på om innholdet i avtalen gjentar seg, og slik kan det danne seg en praksis.

Opsjonsavtalen kan være betinget med hensyn til for eksempel priser og tidspunkter. I tillegg kan opsjonen fungere gjensidig, der begge parter i avtaleforholdet har rett til å gjøre gjeldene en opsjonsavtale (Woxholth, 2014). Dersom opsjonen er tidsbegrenset må Deluxe Eiendom bruke tiden effektivt når de skal foreta sine undersøkelser på tomten eller eiendommen, noe bedriften vil kunne klare dersom de ansatte bruker kunnskapen og ferdighetene de har om opsjonsavtalens innhold.

Når det gjelder et eiendomsutviklingsfirma som Deluxe Eiendom vil opsjonstidens lengde variere. Opsjonsavtalen kan gi kjøper mulighet til å foreta de nødvendige undersøkelser av eiendommen og dens utnyttelsesmuligheter. Det vil da foreligge en valgtrett i forbindelse med oppfyllelsen av et løpende kontraktsforhold (Woxholth, 2014). Valgretten må fastlegges gjennom tolking av kontrakten (Haaskjold, 2013). Den ene parten kan ha rett til å forlenge avtalen, eller kreve at avtalens innhold skal endres. Et eksempel på dette kan være at en opsjonsavtale går over til å bli et kjøp (Woxholth, 2014).

Kjøpesummen for eiendommen betales vanligvis ikke før opsjonen utøves. Det stilles derfor ofte krav til at kjøper må legge fram et finansieringsbevis ved inngåelsen av opsjonsavtalen. Når man inngår en opsjonsavtale kontraktfester man et vederlag som består av henholdsvis opsjonspremien og kjøpesummen. Opsjonspremien kan både være et engangsbetrag som betales ved avtaleinngåelsen eller et fast beløp som betales månedlig eller per år til selger, så lenge opsjonsavtalen varer. Opsjonspremien kommer som regel til fradrag i kjøpesummen dersom kjøpet gjennomføres. I opsjonstiden sikrer kjøper seg vanligvis ved å tinglyse en sikringsobligasjon med en urådighetserklæring på eiendommen, og ved at selgeren utsteder en generalfullmakt til kjøper (Wikborg & Rein, 2012).

Kjøpsopsjon er den mest relevante formen for opsjon i Deluxe Eiendom. Ved kjøpsopsjon vil kjøperen få en rett, men ingen plikt, til å kjøpe en bestemt eiendom til en på forhånd avtalt pris. Dette kan være på en bestemt dato eller innenfor et bestemt

tidsrom, i praksis ofte kalt “call-opsjon”. Opsjonen kan også gi den andre parten rett til å selge, også kalt “put-opsjon” (Woxholth, 2014).

I noen tilfeller hvor kjøper velger å gjøre opsjonen gjeldende må man søke offentlig tillatelse, en plikt som ved erverv av fast eiendom følger av konsesjonsloven § 1 (Falkanger, 2005). Dette gjelder ikke ved erverv av mindre tomter for bolig eller fritidshus og ubebygde arealer til industri eller forretningsbygg. Slike tomter kan erverves konsesjonsfritt dersom de ligger i områder som er regulert til annet enn landbruk. Det gjelder også bebyggelse og anlegg i kommuneplanen, jf. konsesjonsloven § 4. Slike tomter kan erverves konsesjonsfritt dersom de ligger i områder som er regulert til annet enn det som er angitt i kommuneplanen eller til landbruk, jf. konsl. § 4. Lov om planlegging og byggesaksbehandling av 27.juni 2008 regulerer byggesaksbehandlingen når det søkes om tillatelser. Et eksempel på dette kan være utbygging av ulike typer eiendommer, jf. plan- og bygningslovens kapittel 1. Denne inneholder også en egen plandel som gjerne vil ha betydning for hvordan et område kan brukes. I noen tilfeller vil det være behov for endringer i for eksempel en kommuneplan eller en reguleringsplan for å kunne sette i gang et byggeprosjekt. Dette kan være tidkrevende prosesser. Forvaltningslovens generelle saksbehandlingsregler vil gjelde i disse sakene, og en god del avgjørelser og søknader vil måtte anses som enkeltvedtak etter forvaltningsloven § 2.

Det må uttrykkes i opsjonsavtalen om kjøper har plikt til å erverve tomten eller eiendommen ved utløpet av opsjonstiden. Kjøper har som hovedregel plikt til å slette alle heftelser som har blitt tinglyst i forbindelse med opsjonen og levere tilbake generalfullmakten, dersom handelen ikke gjennomføres (Wikborg & Rein, 2012).

Kort oppsummert gjelder opsjonsavtalen det partene blir enige om. For at den skal bli gjennomført på en effektiv måte er det viktig at de ansatte i Deluxe Eiendom innehar kompetanse om håndtering, og kjennskap til hvordan offentlige reguleringer foregår. Derfor er det viktig for de ansatte å ha både kunnskap og ferdigheter om hvilke lover og regler Deluxe Eiendom skal forholde seg til, reflektere over tidligere erfaringer om opsjonsavtaler og ha en strukturert organisasjon som bidrar til verdiskapning i

virksomheten (Wille, 2003). På denne måten vil deres kompetanse om dette kunne bidra til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtalen.

2.3 Kompetanse teori

Vi skal nå fremstille ulike modeller som tar for seg kompetansebegrepet og deretter velge en modell som er mest relevant for vår undersøkelse.

2.3.4 Lucia & Lepsingers kompetansepyramide

Lucia og Lepsinger (1999) har laget en pyramide som beskriver begrepet kompetanse. Den består av fem variabler: Evner, ferdigheter, kunnskap, adferd og personlige egenskaper.



Figur 1. Kompetanse pyramide Lucia & Lepsingers (1999 s.27)

Vi skal først gå nærmere inn på ferdigheter. Ferdigheter beskrives som alt fra konkrete kunnskaper, som å kunne bruke en datamaskin, til mindre konkrete evner, som å tenke strategisk. Ferdigheter vil være lettere å måle med en persons konkrete kunnskap, enn noens evne til å for eksempel tenke strategisk (Lucia & Lepsinger, 1999). Relatert til vår problemstilling vil ferdigheter være relevant ettersom vi ønsker

at både kunnskap og ferdigheter skal være en del av kompetansebegrepet da disse begrepene vil kunne hjelpe oss å undersøke kompetansen Deluxe Eiendom har om opsjonsavtaler.

Neste variabel er kunnskap. Som vi nevnte over, kan kunnskap og ferdigheter gå inn i hverandre. Kunnskap kan dermed også skilles i grupper, der en type kunnskap er konkret og målbar, i forhold til mer kompleks kunnskap (Lucia & Lepsinger, 1999). Vi mener det er viktig å måle kunnskap i forhold til hvordan de ansatte i Deluxe Eiendom bruker sin kompetanse på en best mulig måte i gjennomføringen av opsjonsavtalen.

I pyramiden er personlige egenskaper det som er vanskeligst å måle. Personlige egenskaper kan være evner, talent og holdninger som beskriver potensiale til å utnytte kunnskaper og ferdigheter man har (Lucia & Lepsinger, 1999). Et eksempel på dette kan være at de ansatte i Deluxe Eiendom har selvdisciplin, selvtillit og selvinnsikt nok til å kunne ta store avgjørelser. Inngåelse av en opsjonsavtale vil gjerne være en betydelig avgjørelse ettersom den vil føre til omfattende ressursbruk for Deluxe Eiendom hvor de må utnytte den kompetansen de har. Ettersom undersøkelsen vår vil foregå ved intervju, vil det imidlertid være vanskelig å måle dette over så kort tid. Vi ønsker derfor ikke å inkludere dette elementet i vår valgte modell.

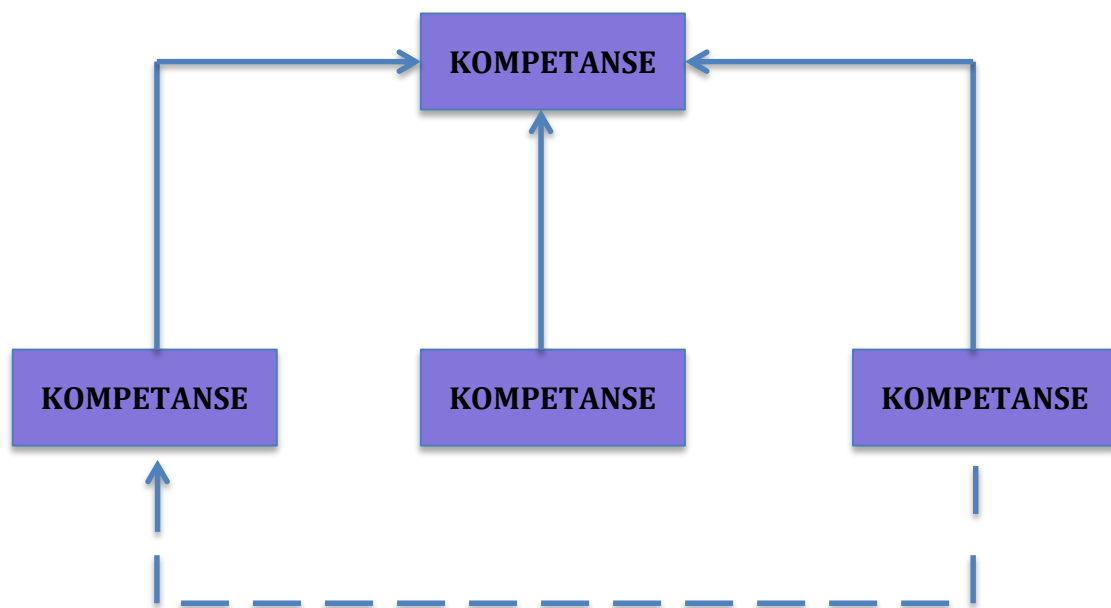
Evner er også en del av kompetanse-pyramiden. Evner kan læres, men noen klarer det enklere enn andre, som for eksempel språk (Lucia & Lepsinger, 1999). Når de utarbeider opsjonsavtaler er det viktig for Deluxe Eiendom å ha evner til å forhandle frem avtaler for å få mest mulig verdiskapning i virksomheten.

Siste variabel er atferd. Denne er plassert øverst i pyramiden, og er bindeleddet for de andre variablene. Dette er fordi både ferdigheter, kunnskap, personlige egenskaper, og evner blir utført gjennom adferd (Lucia & Lepsinger, 1999). Atferden til de ansatte i Deluxe Eiendom vil komme frem ved måten de gjennomfører opsjonsavtaler på og derav vil det vise om den nødvendige kompetansen er tilstede. Ettersom undersøkelsen vår er tidsbegrenset kan vi ikke følge de ansattes atferdsmønster og det vil derfor være vanskelig for oss å undersøke dette på grunnlag av Lucia & Lepsingers (1999) teori.

Vi ønsker ikke å bruke denne modellen videre i undersøkelsen ettersom personlige egenskaper er en av variablene som blir vanskelig å måle på kort tid. Vi nevner den likevel fordi den tar for seg andre variabler på en annerledes måte enn vi har sett på andre kompetansemodeller, slik at vi kan sammenligne ulike typer modeller.

2.3.2 Nordhaugs kompetansemodell

Som vi har nevnt tidligere beskriver Nordhaug (1990) begrepet kompetanse med tre variabler; kunnskap, ferdigheter og evner. Nordhaug (1990) har utviklet en modell ut ifra disse, som vi nå skal se nærmere på:



Figur 2. Kompetansemodell Nordhaug (1990 s.313)

“Kunnskap er definert som informasjon innenfor et bestemt felt....” (Nordhaug, 1990 s.313).

I modellen kan vi se at det går pil fra kunnskaper til både ferdigheter og kompetanse. Det vil si at kunnskap kan bli formidlet gjennom ferdigheter, men kan også påvirke

kompetanse direkte. I vår oppgave vil kompetanse være en kombinasjon av kunnskap og ferdigheter om opsjonsavtaler.

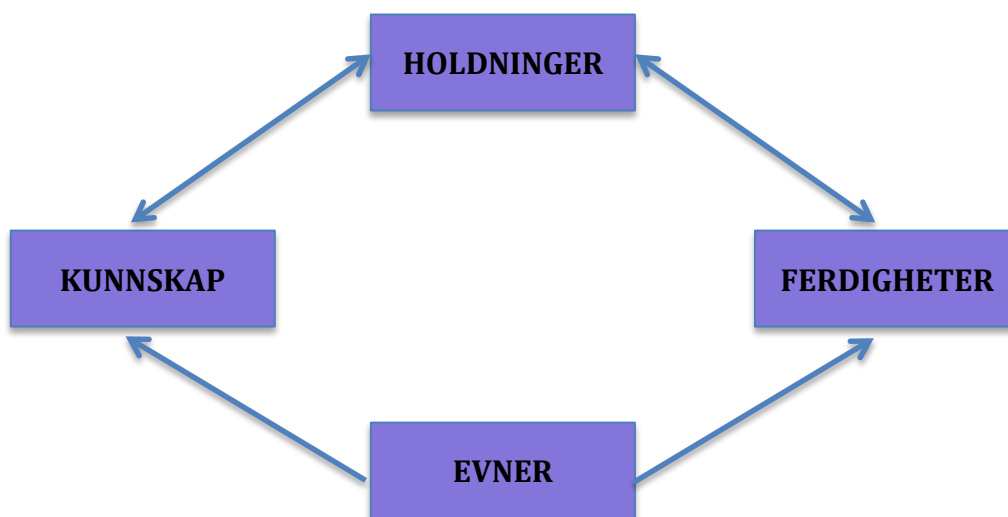
Ferdigheter beskrives som kapasiteter til å handle på bestemte måter (Nordhaug, 1990). Ferdigheter blir formidlet gjennom kunnskaper og evner. Derfor ser vi i modellen at det går pil både fra kunnskaper og evner til ferdigheter. Når disse er tilstede, utgjør dette at ferdigheter beskriver kompetanse (Nordhaug, 1990). Dette er viktig i forhold til vår problemstilling, da Deluxe Eiendom må ha kunnskap, evner og ferdigheter om ulike rettskilder knyttet til opsjonsavtaler. Dette må også være tilstede for at bedriften skal kunne gjennomføre en opsjonsavtale på en effektiv måte.

Nordhaug (1990) definerer evner som genetisk bestemte eller potensielle kapasiteter til å utvikle ferdigheter eller kunnskaper. Evnene våre påvirker hvilke ferdigheter og kunnskaper vi har, noe vi kan se ut ifra pilene i modellen (Nordhaug, 1990). Dette blir utenfor vår problemstilling, ettersom Nordhaugs (1990) modell går mer på utvikling av kompetanse, fremfor å bruke den kompetansen man allerede har. I vår problemstilling tar vi utgangspunkt i den kunnskapen de ansatte i Deluxe Eiendom allerede besitter.

Vi mener denne modellen faller mer under en nyutvikling av en bedrift hvor de ansatte skal læres opp og dermed utvikle sin kompetanse. Deluxe Eiendom er ikke en nylig oppstartet bedrift, og vi vil ikke i vår undersøkelse se på kompetanseutvikling. Vi vil heller se på kompetansen de allerede har, hvordan de bruker den, og om den bidrar til effektiv gjennomføring av opsjonsavtaler.

2.3.3 Lais kompetansemmodell

Lais (2013) modell for kompetanse kalles for sammenhengen mellom ulike variabler. Lai (2013) definerer kompetanse som et potensial som består av kunnskaper, holdninger, ferdigheter og evner, og modellen er satt opp slik:



Figur 3. Kompetansemmodell Lai (2013 s. 51)

Den første variabelen er kunnskap, hvor Lai (2013) definerer det som hva et individ “vet” eller “tror at man vet”. Hun deler også kunnskap inn i forskjellige klasser som deklarativ, kausal, prosedyrisk og taus. Denne inndelingen er ikke relevant for oss fordi vi ikke ønsker å gå dyp inn i begrepet kunnskap. Selv om kunnskap er en del av begrepet kompetanse, vil vi heller fokusere på kompetanse i sin helhet. Vi vil ta for oss alle variablene på lik linje for å finne en definisjon på begrepet kompetanse vi mener passer best til vår problemstilling. Vi mener likevel at kunnskap er viktig i forhold til kompetansen, da Deluxe Eiendom bør ha kunnskap om hvordan man gjennomfører opsjonsavtaler slik at den blir gjennomført på en effektiv måte i henhold til rettskilder og kontraktsinngåelse.

Neste variabel i Lais (2013) modell er ferdigheter. Ferdigheter er den variabelen som er mest knyttet til praktisk handling, noe som gjør det enklere å observere og måle.

Lai (2013) skiller mellom fysiske ferdigheter og kognitive ferdigheter. Ifølge Lai (2013) er ferdigheter av stor betydning for kompetansearbeid, fordi den tar for seg konkret adferd, som skal påvirke måloppnåelse og verdiskapning. Med tanke på vår problemstilling er dette relevant, ettersom vi ønsker å måle Deluxe Eiendoms effektivitet i gjennomføringen av opsjonsavtalen. Lai (2013) knytter ferdigheter opp mot atferd, og dette vil være vanskelig å måle fordi vi av tidsmessige grunner ikke har mulighet til å følge atferdsmønsteret over tid.

Videre er evner en variabel i Lais (2013) modell:

“En medarbeiders evner reflekterer det han eller hun har av relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talent som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave og for å tilegne seg og anvende seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger” (Lai, 2013 s.50).

Evner påvirker de andre variablene, men blir ikke selv påvirket av dem. Evner kan dermed ikke utvikles og modifiseres på samme måte som de andre variablene, og har liten betydning dersom man ikke får utnytte dem (Lai, 2013). Relatert til vår oppgave vil evner også være et relevant begrep ettersom evner gjør at man får utnyttet de kunnskaper og ferdigheter man innehar. Ved å anvende dette begrepet kan vi undersøke om Deluxe Eiendom bruker kunnskapene og ferdighetene de har om rettskilder, avtaletolkning og offentlige reguleringer i opsjonsavtaler på en slik måte at de skaper verdi i bedriften og når sine mål på en effektiv måte.

I motsetning til de tidligere nevnte modellene av Lucia & Lepsinger (1999) og Nordhaug (1990), har Lai inkludert holdninger i sin modell. Hun mener også at dette er den viktigste variabelen i kompetansemodellen:

“Holdninger er en essensiell del av en persons potensial og derfor en av de viktigste - kanskje den aller viktigste - variabelen i kompetanse” (Lai, 2013 s.50).

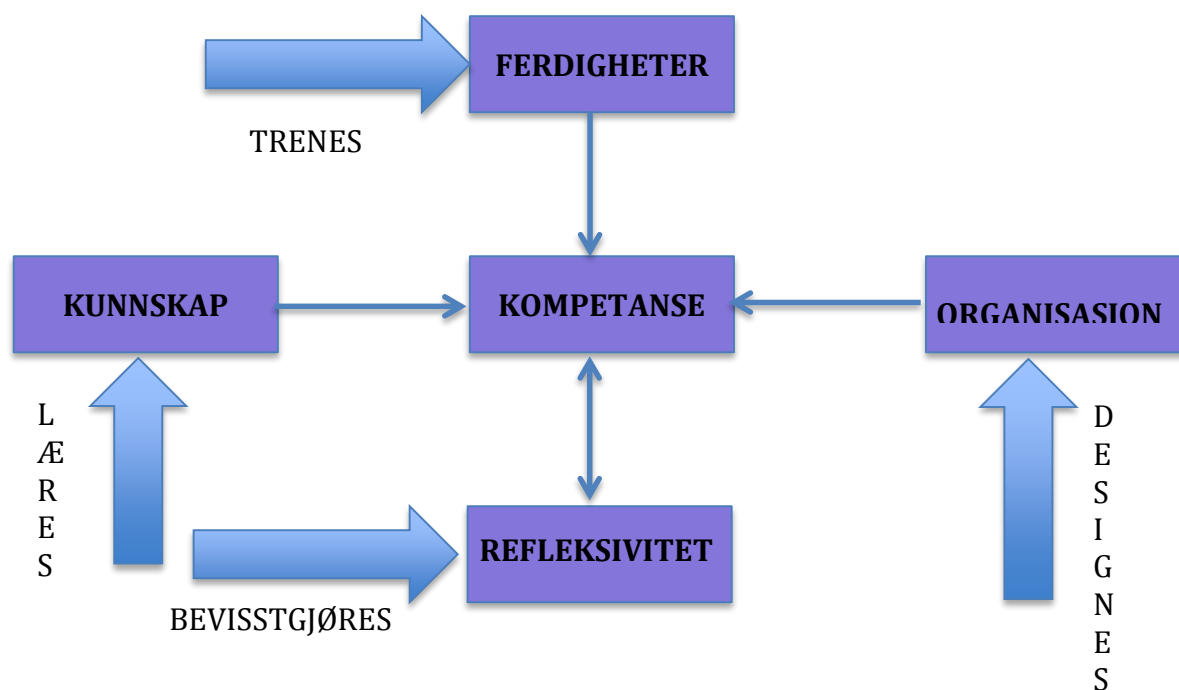
Selvrefererende holdninger er en type holdninger hvor medarbeiderne reflekterer over synet på seg selv og sitt eget potensial. Tillit og mestringstro til seg selv har betydning for mulighetene til å lære og motiveres til å gjøre en innsats. Holdninger har også en

betydning i arbeidslivet, eksempelvis holdninger til indre og ytre jobbmotivasjon. Betydningen av holdninger er viktigst i jobber relatert til omsorg- og service yrker (Lai, 2013).

Deluxe Eiendom er ikke en bedrift som omhandler omsorg- og service yrker og fokuserer ikke spesielt på holdninger. Med tanke på at vi har valgt å undersøke en eiendomsutviklingsbedrift, vil vi ikke bruke denne modellen videre i undersøkelsen av Deluxe Eiendoms kompetanse i forhold til effektiv gjennomføring av opsjonsavtaler.

2.3.1 Willes kompetansemodell

Vi skal nå fremstille Willes (2003) kompetansemodell. Denne modellen består av fire variabler: Kunnskap, ferdigheter, organisasjon og refleksivitet.



Figur 4. Kompetansemodell Wille (2003 s. 9)

Den første variabelen er kunnskap:

“Kunnskap er noe vi lærer på skolen, tilegner oss ved egne studier eller ved direkte læring i en arbeidssituasjon” (Wille, 2003 s.9).

Det vil si at Deluxe Eiendom må ha kunnskap om hvordan ulike avtaler innen eiendomsutvikling inngås og gjennomføres. De må da ha kompetanse om offentlige reguleringer og begrensninger og om de juridiske rammene for opsjonsavtaler, se teorifundament kapittel 2 hvor dette er nærmere beskrevet. Vi vil ved å anvende Willes (2003) modell undersøke kompetansen til Deluxe Eiendom innen opsjonsavtaler, og hvordan kompetansen deres påvirker gjennomføringen av avtalene.

Ved å bruke Wille (2003) sitt begrep og hans modell vil vi kunne finne ut om kompetansen bidrar til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtaler. I modellen ser vi at man oppnår kunnskap gjennom læring. Modellen viser at kunnskap er en del av kompetansebegrepet.

Den neste variabelen er ferdigheter:

“Ferdigheter er noe vi trener opp gjennom erfaring i en arbeidssituasjon der kunnskapen skal anvendes” (Wille, 2003, s.9).

Ferdigheter er også en viktig faktor når det gjelder kompetanse. I modellen ser vi at ferdigheter må trenes. Ved at Deluxe eiendom bruker ferdighetene sine kontinuerlig, for eksempel at de jobber med flere opsjonsavtaler, vil ferdighetene etter hvert trenes opp til det bedre og bli mer effektive. Både kunnskap og ferdigheter er knyttet til enkeltindivider, mens de andre begrepene vil gjelde hele virksomheten (Wille, 2003 s.10).

Modellen viser organisasjon som en av faktorene i begrepet kompetanse og er den tredje variabelen:

”Organisasjoner opprettes for å nå bestemte mål” (Wille, 2003 s.23).

Deluxe eiendom er en organisasjon som har som mål å utvikle eiendommer gjennom avtaler. I modellen ser vi at en organisasjon må designes. Designet vil være å utarbeide en struktur som gjør at organisasjonen oppnår de mål som er satt. Ved å nå disse målene vil det vise at man er effektiv.

Den siste variabelen som beskriver kompetanse i modellen er refleksivitet:

“Vi må etablere arenaer for refleksjon og bygge inn mekanismer som sikrer at det løpende reflekteres over de gode og dårlige erfaringer” (Wille, 2003 s.10).

I våre undersøkelser vil vi se om Deluxe Eiendom reflekterer over tidligere erfaringer ved opsjonsavtale og om de endrer måten de gjennomfører opsjonsavtaler. På denne måten kan de ansatte i Deluxe Eiendom utvikle kompetansen sin.

Alle disse fire variablene vi har nevnt vil tilsammen utgjøre kompetanse i følge Willes (2003) modell. Vi har valgt å ta utgangspunkt i denne modellen fordi den tar for seg både enkeltindivider og virksomheten som gjør at vi får målt kompetansen i en helhet. Wille (2003) ser også på kompetanse som en faktor som muliggjør verdiskapning i en virksomhet, noe som også kan vise at virksomheten er effektiv. Ved å bruke denne modellen vil vi kunne undersøke hvordan Deluxe Eiendom bruker kompetansen sin til å gjennomføre opsjonsavtaler på en effektiv måte.

2.4 Effektiv gjennomføring

Formålet med denne oppgaven er å finne ut hvordan opsjonsavtaler blir håndtert i Deluxe Eiendom, og å undersøke hvor effektivt opsjonsavtalene gjennomføres. Vi vil se om de ansatte i Deluxe Eiendom bruker sin kompetanse om opsjonsavtaler på en effektiv måte. Derfor vil vi knytte Willes (2003) definisjon av kompetanse opp mot effektivitet. Vi har tatt utgangspunkt i effektivitet innen organisasjoner, og vi vil nå se på ulike definisjoner av begrepet effektivitet.

Jones & Hill (2013) mener den enkleste måten å måle effektivitet på er å finne ut hvor mye som skal til for å få et utbytte av det man gjør (Jones & Hill, 2013). De ansatte ved Deluxe Eiendom må ha den nødvendige kompetansen som Wille (2003) beskriver når de gjennomfører opsjonsavtaler for å få et utbytte. Om de klarer dette vil de kunne nå sine mål og oppnå effektivitet.

Organisasjonseffektivitet er en form for organisatorisk ytelse som gir varierende resultatmål (Cameron & Whetten), i følge Richard, Devinney, Yip & Johnson (2009 s. 722). Jo mer de ansatte i Deluxe Eiendom bruker sin kompetanse om markedet, rettskilder og søknader om offentlige reguleringer til å gjennomføre opsjonsavtaler, desto mer effektiv blir de, og når bedriftens målsettinger.

Uten målsettinger vil ikke en bedrift kunne jobbe effektivt mot noe. Kriteriene for effektivitet er tvetydige i organisasjoner som ikke har klare og definerte mål (Cameron, 1986). Derfor er det viktig at Deluxe Eiendom har konkrete mål de jobber mot, noe vi vil ta for oss i analyse- og drøftingsdelen.

Georgopoulos og Tannenbaum (1957) definerer effektivitet som et konsept for måloppnåelse, noe som kan minne om definisjonene nevnt ovenfor. Når Deluxe Eiendom inngår opsjonsavtaler har de et bestemt mål. Dette målet kan være å ende opp med å kjøpe en bestemt tomt eller eiendom som var en del av opsjonsavtalen.

Effektivitet kan ofte sammenlignes med produktivitet, men når det gjelder effektivitet må det måles individuelt i forhold til type organisasjon (Georgopoulos og

Tannenbaum, 1957). Jones & Hill (2013) mener også at letteste måten å måle effektivitet på er å finne ut hvor mye som skal til for å få et utbytte og verdiskapning i bedriften. Det er dette vi ønsker å måle for å se om kompetansen i Deluxe Eiendom påvirker effektiviteten. Ved å finne ut om de ansatte i Deluxe Eiendom har kompetanse om rettskildene og offentlige reguleringer og begrensninger rundt opsjonsavtaler vil vi undersøke om bedriften får et utbytte av dette og dermed oppnår effektivitet i gjennomføringen av opsjonsavtaler.

Når vi skal undersøke om kompetansen i Deluxe Eiendom bidrar til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtalen må vi spørre informantene om hva som er midler og mål i bedriften. Georgopoulos og Tannenbaum (1957) mener at alle i organisasjonen må ha et felles mål og sluttresultat, noe som også er viktig for Cameron (1986).

En annen viktig faktor ved undersøkelse av effektivitet er hvordan endringer påvirker effektiviteten i organisasjonen. Lovendringer og saksbehandlingstid under en opsjonsavtale vil kunne påvirke effektiviteten. Ofte må man foreta undersøkelser, som offentlige reguleringer i forbindelse med opsjonsavtaler, hvor man må søke om tillatelser, noe som kan ta tid. Ved lovendringer må kompetansen til Deluxe Eiendom holde tritt med nye regler (Georgopoulos og Tannenbaum, 1957). Effektiviteten i gjennomføringen av opsjonsavtalen kan derfor blir utfordret. Ved en undersøkelse kan vi se om Deluxe Eiendom klarer å beholde effektiviteten selv ved endringer av selve organisasjonen, og eventuelt endring av lover og regler rundt opsjonsavtaler (Georgopoulos og Tannenbaum, 1957).

I vår undersøkelse vil vi snakke med flere i bedriften for å få innsyn i deres synspunkt på hva effektivitet innebærer, og finne ut om deres kompetanse påvirker effektiviteten. Det vil ikke være mulig for oss å måle effektiviteten på antall gjennomførte opsjonsavtaler, så vi ønsker heller se på hvordan de blir gjennomført. Ved å se tilbake på tidligere gjennomførte opsjonsavtaler, vil det være mulig å finne både positive og negative sider, og om de ansatte eventuelt forandrer måten de håndterer ting basert på tidligere erfaring. Dette finner vi også i Willes (2003) av begrepet kompetanse.

Ettersom definisjonene vi har funnet beskriver effektivitet på liknende måte, hvor målsettinger er essensielt for å oppnå effektivitet, ønsker vi å bruke disse videre i undersøkelsen. Vi vil undersøke hvilke mål Deluxe Eiendom har og om de når disse målene ved bruk av deres kompetanse. På denne måten vil vi kunne undersøke om kompetansen til de ulike medarbeiderne i Deluxe Eiendom er en sentral faktor i den effektive gjennomføringen i opsjonsavtalen.

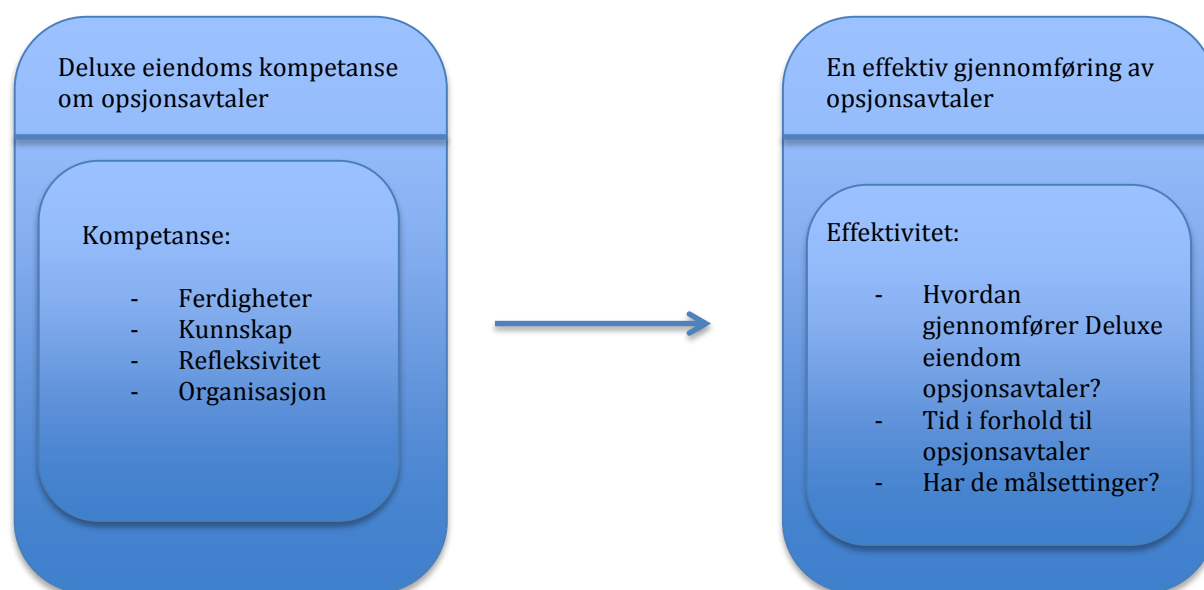
2.5 Oppsummering av teorifundamentet

Vi har valgt å gå ut ifra Willes (2003) definisjon og modell av begrepet kompetanse videre i undersøkelsen. Dette er fordi vi mener at definisjonen passer best til vår problemstilling, ettersom Wille (2003) ser på kompetanse som en faktor som muliggjør verdiskapning i en virksomhet. Modellen gjør at vi kan måle kompetansen til enkeltindivider og virksomheten i sin helhet. Definisjonen til Wille (2003) vil vi bruke til å knytte opp mot effektiv gjennomføring, noe Georgopoulos og Tannenbaum (1957) definerer som et konsept for måloppnåelse. Videre mener Cameron (1986) at en organisasjon må ha klare og definerte mål for å oppnå effektivitet. Vi vil se på hvordan opsjonsavtaler blir gjennomført, og dermed undersøke om kompetansen til de ulike medarbeiderne i Deluxe Eiendom er en sentral faktor for den effektive gjennomføringen av opsjonsavtalen. Willes (2003) kompetansebegrep inneholder variablene kunnskap, ferdighet, organisasjon og refleksivitet. Ved hjelp av disse variablene kan vi undersøke om kompetansen til Deluxe Eiendom vil bidra til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtalen. Det rettslige grunnlaget for opsjonsavtaler er i stor grad ulovfestet, og derfor benyttes andre rettskilder enn loven. Alminnelige kontraktsrettslige prinsipper er i stor grad utledet gjennom de andre kildene. Dette vil være rettspraksis, sedvaner og kutymmer, reelle hensyn og juridisk litteratur (Woxholth, 2014). Gjennom vår undersøkelse ønsker vi å finne ut om de ansatte i Deluxe Eiendom har kompetanse om offentlige reguleringer og begrensinger, alminnelige kontraktsrettslige prinsipper og de alminnelige reglene om avtaletolkning. Ved å undersøke dette vil vi se om kompetansen muliggjør verdiskapning i Deluxe Eiendom og dermed fører til måloppnåelse.

I neste kapittel vil vi fremstille en visualisering av vår valgte problemstilling som vil hjelpe oss videre i undersøkelsen.

3. VISUALISERING AV PROBLEMSTILLING

I det følgende vil vi gi en visualisering av vår problemstilling. Vi har kommet frem til en antakelse, hvor vi ønsker å undersøke om Deluxe Eiendoms kompetanse vil bidra til effektiv gjennomføring av opsjonsavtaler. Ut ifra vår problemstilling og teori har vi kommet fram denne forskningsmodellen:



Vi har brukt Willes (2003) kompetansemodell for å kartlegge Deluxe eiendoms kompetanse. I følge denne modellen består kompetansebegrepet av fire variabler: ferdigheter, kunnskaper, refleksivitet og organisasjoner.

I vår visualisering vil vi se om kompetansen Deluxe Eiendom innehar påvirker hvor effektivt opsjonsavtaler blir gjennomført. Derfor har vi kompetansebegrepet i venstre boks og det går en pil mot effektivitet. Vi har valgt å definere effektivitet som et konsept for måloppnåelse. Ut ifra denne visualiseringen vil vi se om kompetansen vil påvirke den effektive gjennomføringen og om de når de målsettinger de har satt.

4. METODE

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for hvordan vi skal gjennomføre vår undersøkelse. Vi har valgt å dele dette kapittelet inn i tre hoveddeler. Første delen består av kriterier for valg av design, fordeler og ulemper ved det valgte designet, utvalg av informanter og krav om anonymitet. Den andre delen omhandler hvordan vi vil foreta datainnsamlingen. I den tredje og siste delen vil vi redegjøre for og beskrive selve analysen.

4.1 Forskningsdesign

Vi skal nå redegjøre for bruk av forskningsdesign i vår oppgave. Det første vi vil gjøre er å beskrive hvilke kriterier vi legger til grunn for valg av design. Vi vil deretter begrunne valget vårt ved å presentere fordeler og ulemper ved valgt design, utvalg av informanter og krav til anonymitet.

4.1.1 Kriterier for valg av forskningsdesign

I tråd med vår problemstilling vil vi undersøke om kompetansen i Deluxe Eiendom bidrar til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtaler. For å undersøke dette må visse kriterier være oppfylt.

Et av kriteriene som stilles for å kunne besvare oppgaven er at vi må ha tilgang til en eiendomsutviklingsbedrift og dens ansatte og leder. Det neste kriteriet er at er at denne bedriften gjennomfører opsjonsavtaler innen eiendomsutvikling. Vi vil ikke ha anledning til å undersøke bedriften over lengre tid, og vi vil derfor gjennomføre undersøkelsen på ett tidspunkt. Vi må ta dette i betraktning og velge et design som ikke er for tidkrevende med hensyn til oppgavens omfang.

4.1.2 Valg av forskningsdesign

I vår undersøkelse vil vi kun ha tilgang på få informanter, og vi vil derfor foreta en kvalitativ undersøkelse. Det finnes ulike typer forskningsdesign. Vi har valgt å benytte oss av casedesign i vår undersøkelse. Case bygger på et lite antall analyseenheter som kan være blant annet individer og bedrifter (Ringdal, 2013). Med tanke på begrensningen på tid, ressurser og informanter vil dette designet passe bra til vår undersøkelse. Casedesign vil være relevant dersom undersøkelsen skal forklare noe som er aktuelt i dagens samfunn, og problemstillingen stiller spørsmål om hvordan et sosialt fenomen fungerer (Yin, 2014).

Det skilles mellom unike og komparative casestudier. Et unikt case fokuserer på det unike ved en undersøkelse, mens komparative casestudier går ut på å finne en teoretisk interessant sammenlikning mellom to eller flere caser (Ringdal, 2013). Vi skal ikke sammenligne med flere caser, men kun undersøke én. Vi velger derfor å bruke et unikt casestudie som forskningsdesign for å gi svar på vår problemstilling.

En annen type forskningsdesign er eksperimentell design. Dette designet benyttes mest for å finne en årsakssammenheng mellom X og Y (Ringdal, 2013). Ved å bruke dette designet kunne vi ha undersøkt om kompetansen til Deluxe Eiendom bidrar til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtaler. Utfordringene med å velge dette designet er at det er vanskelig å tilfredsstille kravene til et ekte eksperiment samt at det knyttes en rekke mulige feilkilder knyttet til eksperimentet (Ringdal, 2013). Vi vil derfor ikke benytte eksperimentell design, men velger å bruke casedesign som et verktøy for å besvare vår problemstilling.

4.1.4 Fordeler og ulemper ved valgte forskningsdesign

En fordel med casedesign er at vi kan komme nærmere inn på informantene. Slik kan vi unngå at spørsmålene blir misforstått av informantene og vi vil ha mulighet til å avklare uklarheter ved spørsmålene. I tillegg kan vi stille analyseenheter oppfølgingsspørsmål slik at vi får svar på det vi ønsker å undersøke. Dette gjør at vi på en kort tidsperiode kan samle inn relevant data.

Vår undersøkelse gjelder i hovedsak Deluxe Eiendom og bedriften har begrenset med ansatte som arbeider med opsjonsavtaler. Dermed vil antall informanter være begrenset og vil ikke kunne ha direkte overførbarhet til andre eiendomsutviklingsfirmaer. Vi har ikke et tilfeldig utvalg av analyseenheter, noe som gir lav grad av generalisering og ytre validitet (Johnson, 1997).

4.2 Utvalg av informanter

Vi har valgt unikt case som forskningsdesign, og vi vil vi benytte oss av få informanter. Vi skal ha samtaleintervju med både ledere og ansatte i Deluxe Eiendom, som er et eiendomsutviklingsfirma på Vestlandet. Ettersom bedriften består av få ansatte, vil vi også intervju ansatte i datterselskaper til denne bedriften. Ved å intervju dem vil vi prøve å få den informasjonen vi trenger å vite for å svare på undersøkelsen.

4.3 Krav om anonymitet

I en slik undersøkelse vi skal foreta, stiller personvernemda enkelte krav til anonymitet overfor bedrifter og informanter, jf. Lov om behandling av personopplysninger av 14. april 2000 nr. 31 (personopplysningsloven), heretter kalt popplyl. Vi vil ikke avsløre informasjon som kan identifisere bedriften eller informantene i vår oppgave, og har derfor valgt å gi dem fiktive navn. På bakgrunn av personvernemda vil vi heller ikke gi en detaljert beskrivelse av bedriften. Under intervjuene vil vi benytte oss av båndopptaker etter samtykke fra informantene. Dette gjør vi fordi intervjuet blir mer presist enn ved å ta egne notater (Yin, 2014). Vi vil transkribere intervjuene, og deretter slette dem fra båndopptakeren underveis. For å ivareta anonymiseringen vil vi også legge om rekkefølgen på intervjuene.

4.4 Datainnsamling

Vi vil nå fremlegge hvordan datainnsamlingen i undersøkelsen skal foregå.

Innsamling av data i casestudie kan gjøres på flere måter, og vi har valgt å anvende samtaleintervju.

4.4.1 Type intervju

En av de viktigste kildene i casedesign er intervju (Yin, 2014). Vi vil benytte oss av samtaleintervju i vår undersøkelse, noe som vil kunne gi tilstrekkelig informasjon ved kun én måling. Ved å bruke denne datainnsamlingsteknikken vil vi kunne få informanten til å gi lange utdypende svar. En ulempe ved å benytte denne intervjuformen er at den gir lav grad av standardisering, altså at spørsmålene kan bli ulike, men siden undersøkelsen vår er liten vil dette være tilfredsstillende. På grunn av dette vil vi kunne være mer fleksible i forhold til spørsmål vi ønsker å stille. (Ringdal, 2013).

Intervjuene vil foregå i bedriftens lokaler, hvor vi er fysisk tilstede, noe som er positivt ved at vi vil skape nærhet til informanten. Intervjuene vil bli gjennomført med en og en informant. Dette gjør vi for å få individuelle svar og meninger. Alternativet vil være å utføre et gruppeintervju. (Ringdal, 2013) Vi er ikke ute etter kollektive svar, og ved benyttelse av denne formen for intervju kan føre til at vi går glipp av betydningsfull informasjon. Vi vil lage en intervjuguide på forhånd for å gi et grunnlag vi kan improvisere ut ifra, og for at intervjuene skal bli så like som mulig (Ringdal, 2013). Ved at vi vil foreta samtaleintervjuer kan vi unngå misforståelser under intervjuene i forhold til spørsmålene og få tilgang til ekstra informasjon.

4.4.2 Utforming av spørsmålene

På bakgrunn av problemstillingen og teoridelen vår har vi utformet en rekke spørsmål til intervjuguiden. For at vi skal få svar på det vi spør om, har vi formulert spørsmålene så kort og presist som mulig. Dette er også for at informantene skal forstå spørsmålene vi vil ha svar på. Spørsmålene vi har formulert er heller ikke ledende, slik at informantenes svar ikke blir påvirket av andre faktorer enn sin egen individuelle mening. Dette er fordi dataene ikke skal bli for generelle.

Vi har likevel utformet generelle spørsmål som omhandler relevante begreper fra vår valgte teori og problemstilling. For å kunne finne ut om kompetansen bidrar til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtalen vil vi finne ut hva informantene legger i de ulike begrepene, slik at vi får en forståelse av de ulike informantenes oppfatning av begrepet. Vi har prøvd å utforme spørsmålene så åpne som mulig, slik at informantene kan utdype sine meninger.

4.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene skal foregå på Vestlandet, der bedriften holder til i deres lokaler. Vi skal intervju fem informanter som jobber i Deluxe Eiendom. Det er satt opp fem dager til intervjuene, hvor vi har satt av tid til å møte én informant hver dag. Vi har sett for oss at intervjuene ikke vil overstige en time. Intervjuguiden er grunnlaget for hvordan vi vil stille spørsmålene, og alle informantene vil derfor bli stilt de samme spørsmålene. Ved behov vil oppfølgingsspørsmål bli benyttet. Under intervjuene vil begge være tilstede, der en av oss foretar selve intervjuet, og den andre har ansvar for opptak og notater. For å skape en avslappet stemning starter vi intervjuet med generelle spørsmål knyttet til arbeidsoppgaver, og hvor lenge vedkommende har jobbet i bedriften. Ved å starte på en slik måte, håper vi å skape en slags tillit som fører til at informantene vil gi åpne svar. De videre spørsmålene vil omhandle mer konkrete temaer som omhandler det vi skal undersøke. Dersom det oppstår uklarheter ved spørsmålene vil vi forklare det nærmere underveis.

4.5 Analyse

For å kvalitetssikre informasjonen vi får, og sikre anonymiteten til informantene, vil vi transkribere opptakene av intervjuene etter at de er gjennomført. Deretter vil vi slette opptakene. Ettersom informantene er anonymisert, er det temaet for undersøkelsen som står i sentrum. Vi vil derfor ikke gjennomføre en informantsentrert analyse, men en temasentrert dataanalyse. For å få en helhetlig forståelse av temaet, vil vi i analysekapittelet analysere sammenhengen mellom temaene. I analysekapittelet vil derfor beskrive dataene vi har samlet inn, og vi vil videre drøfte og sammenligne dem med teorien vi har beskrevet i teorikapittelet.

4.6 Validitet og reliabilitet

Intervjuet vil starte med en kort presentasjon av oss selv, og vi vil fortelle kort om oppgaven vår. Vi vil ikke fortelle direkte hva vår valgte problemstilling er, ettersom informantenes svar kan bli påvirket av dette ved at de svarer det de tror vi vil høre. Dette gjør vi for å sikre reliabiliteten til intervjuet (Brinkmann & Kvale, 2015). Ettersom vi kun undersøker internt i én stor bedrift vil vi ikke kunne sammenligne med andre lignende bedrifter. Fordelen vil være at det fåtallet av informanter vi intervjuer, vil ha en høy intern validitet. Validitet går på at man faktisk undersøker det man skal undersøke i casen (Brinkmann & Kvale, 2015). Undersøkelsen vil derfor bli grundig. Under intervjuene vil vi gi informantene god betenkningstid til å svare. Både reliabilitet og validitet vil bli sikret ved å ikke stille ledende spørsmål under intervjuene, og ved at begge vil være til stede under intervjuene (Yin, 2014). Dette er fordi en person kan intervju informantene, mens en av oss kan ta ansvar for båndopptak. Ved at begge er tilstede, går vi heller ikke glipp av viktig informasjon. Når hvert intervju er gjennomført vil vi diskutere hverandres forståelse av informantenes svar.

5. ANALYSE

Vi skal nå analysere informasjonen vi fikk under intervjuene i Deluxe Eiendom. For å få en oversikt over den samlede informasjonen har vi utarbeidet to hovedkoder på bakgrunn av visualisering av problemstillingen vår. Hovedkodene vi har valgt er “kompetanse” og “effektivitet”. Det samlede datamaterialet har vi fordelt i en matrise, se vedlegg 3. Dataene i matrisen er randomisert fordelt for å sikre anonymiteten til informantene.

5.1 Kompetanse

Med denne hovedkoden vil vi ta for oss begrepet “kompetanse” i vår problemstilling. Vi vil undersøke om informantenes oppfatning av kompetanse samsvarer med vår valgte definisjon av begrepet. Denne hovedkoden har vi delt inn i underkoder. Den første underkoden er “begrepet kompetanse”. Ettersom Willes kompetansemodell (2003) består av “kunnskap”, “ferdigheter”, “organisasjon” og “refleksivitet”, har vi derfor også valgt disse som underkoder slik at vi kan undersøke om informantene oppfatter disse underkodene på lignende måte.

5.1.1 Begrepet kompetanse

Vi har tidligere i teorifundamentet beskrevet Willes (2003) definisjon av kompetanse:

“kompetanse er kunnskaper og ferdigheter organisert på en måte som muliggjør en best mulig verdiskapning i vår virksomhet” (Wille, 2003, s.5).

Vi ønsker nå å se om informantenes forståelse av begrepet kompetanse samsvarer med Willes (2003) teori.

Da vi spurte informantene hva de legger i “begrepet kompetanse” svarte noen av informantene på grunnlag av sitt arbeid, og noen andre generelt.

“Den kunnskapen og erfaringen som de ulike konsulentene og medhjelperne innehar. Det er også den kompetansen som du har med formell utdanning.”

Informant A

“Utdanning og erfaring (...). Jeg er selv advokat, og har lang erfaring (...). Økonomiutdanning er også en god kompetanse i denne jobben.”

Informant B

Informant A og B la vekt på kunnskap, erfaring og utdanning. De beskrev også kompetanse på grunnlag av sitt arbeid ved at de nevnte hvilke type kompetanse som er viktig i deres arbeid.

En av informantene beskrev begrepet generelt, men også på grunnlag av sitt arbeid:

“Kan bety så mye, (...) skal man lykkes så er det veldig viktig med en kombinasjon av kompetanse. Man kan ikke bare være god på et felt, man må kunne en god del om mye. (...) Byggeteknisk kompetanse (...) i forhold til penger, verdi og kostnad.”

Informant C

Neste informant oppfattet at egenskaper og evner var en del av kompetansen:

“Om vedkommende innehar egenskaper og skills, evne til å tilegne seg ny kunnskap og bruke den kompetansen som de har lært i skole eller arbeid, og utnytte den lærdommen. Lærdom er ikke alene skole, skolen er bare en skosåle (...). Kompetanse er å klare å utføre kunnskap.”

Informant E

Som sitatet over viser, mente informanten at kompetanse er en evne til å tilegne seg ny kunnskap, og at kompetansen som man har lært på skolen ikke alene er nok, men at det bare er et utgangspunkt.

Videre la informant D mer vekt på menneskeforståelse, men også erfaring, kunnskap og utdanning:

“Sier noe om hva en person har av erfaring, kunnskap og utdanning. (...) praktisk erfaring og utdanning. (...) generell menneskeforståelse (...). Det er ikke noe som man må lære, men noe man enten har eller ikke har. (...) forstå andre mennesker, og få dem til å jobbe godt sammen.

Informant D

De fleste informantene la vekt på kunnskap, utdanning og erfaring som en del av kompetansebegrepet. Informant E mente at kompetansen som man har lært på skolen ikke alene er nok, mens informant D la vekt på menneskeforståelse.

5.1.2 Kunnskap

Vi har valgt underkoden kunnskap for å kartlegge informantenes forståelse av begrepet. Vi vil se om informantenes oppfatning av kunnskap samsvarer med vår valgte teori, hvor kunnskap er en del av begrepet kompetanse.

Informantene syntes det var vanskelig å skille kunnskap fra kompetanse. De mente at de to begrepene var nærliggende i betydning. De fleste informantene mente likevel at kunnskap i større grad omhandler utdanning:

“Kunne noe om markedet. (...) god utdanning, (...) sivilingeniør (...) jus og litt økonomi.”

Informant C

“Det er mye av det samme (som kompetanse). Utdanning, praktisk erfaring”

Informant B

Videre mente også informant D at kunnskap omhandler utdanning. Informanten la også til at det ikke alltid er utdanning som betyr mest, men også den kunnskapen man får over tid og erfaring, altså livets skolegang.

“Kunnskap i forhold til kompetanse, så tenker jeg skole, utdanning, bachelor,

master. I min type (...)stilling så er det ikke skole som betyr så mye. Det går mer på livets skolegang man får over tid og erfaring.”

Informant D

To av informantene skilte seg ut ved å uttrykke at kunnskap nærmere bestemt ligger i hodet, og er noe man besitter, noe som de andre informantene ikke nevnte. Informant E mente også at det ikke er alle som klarer å bruke kunnskapen på rett måte:

“Det du sitter med i oppe i hodet. Det er ikke alle som får kunnskapen ut eller bruker den på rett måte. Kunnskap er det du har lært på skolen eller lært (...) på kurs, og så viderefører du det til kompetansen og setter det ut i live.”

Informant E

“Den kunnskapen og viten som de aktørene (...) du må ha med deg besitter. (...) ha en kunnskap som tilsier at du (...) klarer å avgjøre hvilke prosjekter eller objekter som er verdt å gå videre med.”

Informant A

Det som gjentok seg blant de fleste informantene er at det første de tenkte på når de hørte ordet kunnskap, er utdanning. En av informantene mente at utdanning er viktig, men at det er kunnskapen og erfaringen man får over tid som er viktigst. Informant E og A mente at kunnskap er noe man besitter, men som må brukes på rett måte.

5.1.3 Ferdigheter

Underkoden ferdigheter, har vi valgt fordi vi ønsker å undersøke om informantenes oppfatning samsvarer med det vi legger til grunn i teorifundamentet vårt, hvor ferdigheter er en del av begrepet kompetanse i Willes (2003) definisjon.

To av informantene mente at ferdigheter er mye det samme som kompetanse og kunnskap. Den ene informanten nevnte også at det å ta del i alt som skjer i bedriften

er viktig i forhold til dette, mens den andre informanten mente at ferdigheter må være tilstede for å fullføre prosjekter man har valgt ut:

“(...) mye det samme som kompetanse og kunnskap. Ferdigheter er (..) den kunnskapen som de enkelte besitter i bedriften til å fullføre de prosjekter som man har valgt ut.”

Informant A

“(...) mye det samme som kompetanse og kunnskap. (...) viktig å ta del i alt som skjer i driften, og har fått mye erfaring fra dette.”

Informant C

Videre la en informant vekt på menneskebehandling, og bruker ferdigheter til å få det beste ut av arbeidssituasjonen:

“(...) menneskebehandling er viktig i forhold til mine arbeidsoppgaver. Det å få de ansatte til yte og gjøre sitt beste er min viktigste funksjon. Slik får jeg de ansatte til å fungere, og får det beste ut av arbeidssituasjonen.”

Informant D

En informant mente at ferdigheter er evnen til å gjøre ting på rett måte, benytte de ferdighetene og videreutvikle dem:

“(...) skills og egenskaper er ferdigheter. Evnen til å gjøre tingene på rett måte. Folk har forskjellig ferdigheter, så man må forsøke å benytte de ferdighetene man har og utvikle de videre. På den måten blir man bedre i det man er god på.”

Informant E

Siste informant var av den oppfatning at man bruker ferdigheter til å løse daglige problemstillinger:

“(...) viktig å være løsningsorientert. Ofte bruker man daglige problemstillinger som må løses, både juridiske og økonomiske.”

Informant B

Her har informantene mange ulike svar. To informanter mente at både kompetanse og kunnskap går igjen i ferdigheter. Den ene informanten la vekt på at dette må være tilstede for å fullføre valgte prosjekter, mens den andre informant la mer vekt på å ta del i alt som skjer i driften for å bruke ferdighetene til å få erfaring. Videre var en informant av den oppfatning at ferdigheter kan brukes til å få mennesker til å yte sitt beste, mens en annen mente at alle har forskjellige ferdigheter, og at man må benytte de ferdighetene man har, og på den måten utvikle de videre. Informant B knytter ferdigheter til sin arbeidssituasjon, hvor det å være løsningsorientert er viktig for å løse daglige problemstillinger.

5.1.4 Organisasjon

Denne underkoden har vi valgt ettersom vi vil finne ut hva informantene legger i begrepet organisasjon for å kartlegge om deres oppfattelse kan samsvare med vår valgte teori da organisasjonen er en del av begrepet kompetanse slik Wille (2003) beskriver.

Tre av fem informanter beskrev organisasjon som en bedrift med ulike avdelinger og ansvarsområder:

“(...) selskaper og avdelinger med ulike ansvar.”

Informant B

“(…) en tydelig, klar definert fordeling av de ulike rollene i bedriften.”

Informant D

“(…) mener at organisasjon vanligvis er en bedrift med leder og stab.”

Informant E

I følge en informant er organisasjon en arbeidsstyrke hvor man bruker ressurser man har tilgjengelig for å få en fullstendig bedrift:

“(…) den arbeidsstyrken og de ressursene som du har tilgjengelig til enhver tid for å fullføre en type bedrift.

Informant A

En annen informant mente at det bør være minst mulig organisasjon som bør bestå av få personer med god kompetanse:

“Det første som slår meg er minst mulig organisasjon. Det er mye bedre med en person som kan mye, enn ti (...) som kan litt hver.”

Informant C

Tre av informantene hadde omtrent lik beskrivelse av organisasjon. Videre beskrev en informant at en organisasjon går mer ut på arbeidsstyrke og å bruke de ressursene man har tilgjengelig, mens en annen mente derimot at organisasjon bør bestå av få personer med god kompetanse.

5.1.5 Refleksivitet

Vi har valgt underkoden refleksivitet for å undersøke om informantene reflekterer over tidligere erfaringer. Refleksivitet er også en del av Willes (2003) definisjon av begrepet kompetanse.

Ved spørsmål om informantene reflekterer over tidligere erfaringer, er alle enig i at det er noe de gjør:

“Ja, jeg ser tilbake på tidlige saker.”

Informant B

“(…) erfaringene teller veldig mye. Man [reflekterer] ubevisst, og det ligger innebygget. (...) kunnskapen (...) kommer til uttrykk av seg selv. Jeg ser tilbake på tidligere prosjekter, og erfaringen derfra vil automatisk være med i vurderingen av nye prosjekter.”

Informant A

“Vi prøver å lære av det (tidlige erfaringer). Bedriften driver en del med erfaringsutveksling når prosjekter er ferdig. Hvis jeg ser en ting som ikke fungerer, så prøver vi å gjøre noe med det.”

Informant D

“Jeg tar (erfaringer) med meg videre. Både gode og dårlige, spesielt dårlige. Du har et problem hvis du ikke gjør det. Om du har gjennomført en dårlig sak, så er det viktig å kunne forandre seg.”

Informant E

Fire av informantene prøver å lære av tidligere erfaringer, og ser tilbake på tidligere prosjekter. På den måten kan de endre måten de håndterer ting på, eller vedlikeholde det gode arbeidet.

Videre mente en informant at han/hun er blitt såpass gammel og trenger ikke lenger å endre ting, men høster fremdeles nye erfaringer som kan brukes videre:

“Jeg høster nye erfaringer hele tiden, og bruker det videre. Det er det viktigste jeg gjør. Jeg er såpass gammel, og har høstet mange erfaringer, men endrer ikke ting nå lenger. Når jeg var i tyve-årene ble ting endret hele tiden.”

Informant C

Samtlige informanter reflekterer over tidligere erfaringer, og prøver å lære av det. En informant sa imot seg selv ved at han/hun høster nye erfaringer som brukes videre, men likevel ikke endrer ting nå lenger. Vi tolker dette som at informanten fremdeles reflekter over tidligere erfaringer, men ikke i like stor grad som før.

5.2 Effektivitet

Med denne hovedkoden ønsker vi å undersøke hva informantene legger i begrepet effektivitet, og om de føler at deres arbeid blir gjennomført på en effektiv måte, har vi stilt en rekke spørsmål angående dette.

5.2.1 Begrepet effektivitet

Underkoden effektivitet har vi valgt fordi vi ønsker å undersøke hva informantene legger i begrepet slik at vi kan sammenligne deres svar med definisjonene vi legger til grunn i teorifundamentet vårt.

Informantene svarte ulikt på hva som må til for å være effektiv.

“Man må ha en organisasjon som koordinerer godt mot en annen til enhver tid, og som er såpass strømføret at prosessen går jevnt og trutt etter de målsettinger som ligger der. At de bruker den erfaring de har fra tidligere optimalt. (...) tid betyr mye.”

Informant A

Den ene informanten mente at man må ha en organisasjon som er såpass koordinert at de til enhver tid følger deres målsettinger. Ved å bruke erfaringer de har fra tidligere, vil de også kunne være effektive.

I følge en annen informant er effektivitet å få ting raskt unna ved å ta fatt i problemstillingen med en gang:

“Det å få ting raskt unna. (...) å ta fatt i problemstillingen veldig raskt, og få det avgårde. Man bør ikke vente med å sette tingene i system.”

Informant B

For neste informant er god kompetanse viktig for å bli effektiv. Hvis man har god kompetanse vil man klare å ta rette avgjørelser relativt raskt. Informanten mente at man er ineffektiv dersom man mangler kompetanse:

“Dersom man har god kompetanse på mange felt så vil man relativt raskt kunne ta den rette beslutningen, og da blir man effektiv. Hvis du mangler kompetanse (...) er det nesten ikke grenser for lang tid det kan ta å hente inn informasjonen man mangler. Da blir man veldig ineffektiv.”

Informant C

Videre la en informant vekt på å løse oppgaver etterhvert, og det å klare å ta beslutninger. På den måten er informanten effektiv:

“Det går på å klare å løse oppgavene etterhvert, og klare å ta beslutninger. Jeg mener at jeg selv klarer å være effektiv i mitt arbeid, og jeg prøver å få de andre til å være effektive.”

Informant D

Neste informant la vekt på planlegging. Informanten mente at dersom man planlegger godt, får man god effektivitet.

“Det er hvordan du gjennomfører en jobb fra planleggingsstadiet til utførelse. Hvis jeg planlegger godt nok, (deretter) gjennomfører planleggingsfasen, og så gjennomføringsfasen, får du god effektivitet.

Informant E

Informantene la vekt på forskjellige faktorer for å oppnå effektivitet. Informant A mente at organisasjonen må være koordinert slik at de til enhver tid følger målsettingene de har. To av informantene nevnte at det å kunne ta raske beslutninger er svært viktig, mens en informant la vekt på kompetanse. Alle informantene bortsett

fra to mente at det er viktig å være rask og at tid betyr mye. En informant velger å ta beslutninger etterhvert, mens en annen mente at planlegging er viktig.

5.2.1.1 Kan informanten/bedriften gjøre noe for å bli mer effektiv?

Med dette spørsmålet ønsker vi å undersøke om informantene mener det er noe de kan gjøre for å bli mer effektive. På den måten får vi deres personlige syn på tiltak som kan føre til større grad av effektivitet.

Nesten alle informantene mente at man kan gjøre noe for å bli mer effektiv.

En informant la vekt på å reflektere over hva man kan gjøre bedre, og å ha god kommunikasjon mellom ulike parter:

“Det kan den alltid. Man må være oppmerksom på at man kan gjøre det mer effektivt og reflektere over hva man kan gjøre bedre. Det må også være god kommunikasjon mellom partene. Slik blir man mer effektiv.”

Informant A

I følge en informant kan bedriften ha en kortere responstid på for eksempel henvendelser fra kunder, men det gjelder også uansett hva man driver med:

“Bedriften kan ha kortere responstid. (...) det er veldig viktig uansett hva man driver med. Kort responstid på henvendelser av kunder og hva det måtte være.”

Informant B

Videre mente en annen informant at det ikke er noe poeng å bli mer effektiv, ettersom informantens selskaper har gode resultater hvert eneste år:

“Det går alltid an å bli mer effektiv, men det er klart når våre selskaper har ekstremt gode resultater hvert eneste år, så tenker jeg at det ikke er noe poeng i å bli mer effektiv.”

Informant C

En av informantene var senest på kurs hvor temaet blant annet var effektivitet, og mente at bedriften kan bli mer effektiv:

“Det er klart. Jeg var senest på kurs og snakket om sånne type ting som effektivitet.”

Informant D

Siste informant klarer stort sett å være effektiv, men det er ikke alltid like lett.

Informanten mente også at det er viktig å følge opp de ansatte:

“Stort sett klarer jeg å opprettholde effektivitet i mitt arbeid, men det er ikke alltid like lett. Det er viktig at man følger opp alle ansatte i produksjonen.”

Informant E

Alle informantene med unntak av én nevnte tiltak man kan gjøre for å bli mer effektiv. To informanter klarer å opprettholde effektiviteten i sitt arbeid, men mente likevel at man alltid kan bli mer effektiv.

5.2.1.2 Blir opsjonsavtalen gjennomført på en effektiv måte?

Vi ønsker med dette spørsmålet å undersøke om informantene mener at opsjonsavtalen blir gjennomført på en effektiv måte i bedriften.

De fleste informantene har svart at de synes opsjonsavtalen blir gjennomført på en effektiv måte.

For en informant er det viktig med en ledelse som følger opp og tar raske beslutninger. På den måten klarer bedriften å gjennomføre opsjonsavtalen på en effektiv måte:

“Ja, i vår bedrift gjør vi det. Jo tidligere du kan si ja til et prosjekt i det tidsløpet som opsjonen opptar, eller opsjonen regulerer, jo tidligere kan du gå i gang med prosjektene, og desto raskere kan du få penger ut av det. Dette fungerer dersom du har en ledelse som følger opp.

Informant A

Videre la en informant vekt på at man må ha god kompetanse om opsjongsgjenstanden, og at man dermed sparer mye tid på det:

“Hvis du har god kompetanse om opsjongsgjenstanden så er det veldig raskt gjort å bli enig om en opsjon. Hvis du ikke har kompetanse om det du skal lage en opsjon på, så tar det fryktelig lang tid. Her kommer kompetanse og effektivitet inn i bildet.”

Informant C

En annen informant mente at effektiviteten beror på avtalen mellom partene:

“Det har jeg aldri tenkt over før, men jeg mener det er en fordel (å bruke opsjonsavtaler) når man skal inngå en salgs eller kjøpsavtale. Effektiviteten beror på avtalen mellom partene.

Informant D

For den siste informanten er det viktig å være tydelig på hva som er avtalt på forhånd, og dermed skal det ikke være vanskelig å være effektiv:

“Når jeg først gjennomfører en opsjonsavtale mener jeg at den blir gjennomført effektivt, og har sjeldent noe problemer rundt opsjonsavtaler. Det er viktig å være tydelig på hva som er avtalt på forhånd, at det er så banalt enkelt at selv bestemor kan forstå det. Da skal det ikke være så vanskelig å gjennomføre det effektivt.”

Informant E

Nesten alle informantene mente at opsjonsavtalen blir gjennomført på en effektiv måte. For to av informantene beror effektiviteten på avtalen mellom partene. I følge en informant er man avhengig av en ledelse som følger opp og tar raske beslutninger, mens en annen mente at man må ha god kompetanse om opsjonsgjenstanden for å oppnå god effektivitet under gjennomføringen av en opsjonsavtale.

5.2.2 Målsettinger

Målsettinger er viktig for å oppnå effektivitet, og er vår neste underkode.

5.2.2.1 Har dere målsettinger?

I teorifundamentet blir begrepet effektivitet definert som et konsept for måloppnåelse. Vi ønsket derfor å spørre informantene om bedriften setter seg mål.

Alle informantene svarer at de har målsettinger.

“Ikke annet enn å alltid være på vakt for å finne prosjekter, og gjennomføre de på den beste måten med det beste resultatet.”

Informant A

“Vi har alltid det. Det er mye videreutvikling av tingene vi holder på med, og vi erverver nye ting.”

Informant B

Begge informantene ovenfor har som mål å alltid finne nye prosjekter. I tillegg nevnte den ene informanten at bedriften har som mål å få det beste resultatet.

Videre svarte en annen informant at bedriften ikke har spesifikke mål, men det viktigste er å kjøpe de flotteste byggene og gjøre bygg attraktive, slik at de kan få solide og gode leietakere:

“Ja, men vi er ikke god på å lage [spesifikke] mål fordi at målet er å kjøpe de flotteste byggene i byen, og utvikle de videre. Målsettingen vår blir å gjøre et bygg attraktivt, og få leiet ut det bygget til en solid og god leietaker. Dette er strategien vi følger.”

Informant C

En av informantene har flere målsettinger. Bedriften lager nye mål hvert år innen økonomi, avtalehåndtering, helse og kvalitetssikring. I tillegg lager de handlingsplaner for hva de skal gjøre for å unngå sykefravær:

“Vi har en del målsettinger innen økonomi, helse og kvalitetssikring. Vi lager nye mål hvert år, og handlingsplaner for hva vi skal gjøre for å unngå sykefravær. Vi lager også mål innen avtalehåndtering og økonomi.”

Informant D

I følge denne informanten er bedriftens målsetting å bli større:

“Det er at vi skal bli større, steg for steg, rolig men sikkert.”

Informant E

For to av informantene er målet å finne nye prosjekter, mens en annen informant har en strategi som går ut på å finne de flotteste byggene, og gjøre de attraktive. Videre har en informant flere målsettinger innen ulike områder, mens en annen har som mål å bli større.

5.2.2.2 Hvordan de jobber for å nå deres mål

Vi har valgt å stille dette spørsmålet for å kartlegge hvordan de jobber for å nå målene de setter seg.

I følge en informant har bedriften jevnlig arbeidsmøter og styremøter hvor de diskuterer tiltak:

“Vi har jevnlig arbeidsmøter og styremøter for å ha progresjon, ansvar og fremdrift.”

Informant B

Neste informant la vekt på å få inn de beste og dyktigste leietakerne. På den måten oppnår bedriften suksess:

“Vi får inn de dyktigste og beste leietakerne, for da vil det tiltrekke seg masse fornøyde kunder. Slik vil leietakerne ha råd til å betale leie, vi vil ha penger til å ta vare på bygget og det gir overskudd slik at alle blir fornøyd.”

Informant C

Videre når en annen informant målene sine ved å opprette handlingsplaner bedriften jobber ut i fra:

“Vi lager handlingsplaner som sier noe om hvordan vi skal nå målene, og så prøver vi å styre og jobbe ut i fra de handlingsplanene.”

Informant D

Vi fant at den siste informanten alltid er på utkikk etter nye prosjekter:

“Vi jobber for å se hva slags prosjekter vi kan få tak i, både utvikling av eiendommer og boligprosjekter.”

Informant E

Informantene har ulike metoder for å oppnå målene sine. To av informantene fokuserte på arbeidsmøter og handlingsplaner. En annen informant er opptatt av å få inn de beste leietakerne for å få mest lønnsomhet, mens en annen la vekt på at bedriften skal finne nye prosjekter og utvikle eiendommer.

5.2.2.3 Pleier dere å nå målene i bedriften?

I følge teorien vi har valgt vil Deluxe Eiendom være effektive dersom de når målene de har satt seg. For å finne ut om Deluxe eiendom er effektiv har vi stilt spørsmål om de pleier å nå målene de setter seg, noe alle informantene svarte at de gjorde:

“Sort sett så oppnår vi de målene vi setter oss, og når vi da har oppnådd et mål, går vi ut og feirer med litt vin og middag hvor vi skryter av hverandre.”

Informant C

“Ja, i fjor klarte vi å nå målene bra og på den måten vi hadde tenkt.”

Informant D

5.2.3 Tid i forhold til opsjonsavtaler

Vi ønsker å gjøre rede for hvordan informantene benytter seg av tiden under gjennomføringen av opsjonsavtalen, og dette er vår neste underkode. Vi har videre stilt spørsmål som omhandler deres tidsbruk.

5.2.3.1 Hvilken del av opsjonsavtalen ser du på som mest tidkrevende?

Ved spørsmål om hvilken del av opsjonsavtalen informantene ser på som mest tidkrevende svarte de følgende:

“Det er ofte de offentlige reguleringer og begrensninger.”

Informant B

“Det er de offentlige reguleringene som er mest tidkrevende.”

Informant E

To av informantene mente at den mest tidkrevende delen av en opsjonsavtale er å vente på svar om offentlige reguleringer.

I følge en annen informant er det tiltakene og ressursene som må inn før en opsjonsavtale som er mest tidkrevende:

“(…) er når vi skal gjennomføre de tiltak som er nødvendig for å få svar på om opsjonsavtalen er klar. Det kan være veldig mange ressurser som må inn i en sånn fase.”

Informant A

For denne informanten er alle forholdene rundt opsjonen krevende:

“Jeg må sette meg grundig inn i hva verdien kan være på det som jeg skal ha en opsjon til å kjøpe. Det er ganske krevende å sette seg inn i alle forhold rundt opsjonen, slik at man blir enig om riktig opsjonspremie og et riktig opsjonsbeløp. Hvis du ikke bruker tid på det så blir du bare helt i blinde, og da kan det gå alle veier.

Informant C

Videre svarte den siste informanten at det beror på avtalen mellom partene:

“Bedriften har ikke så mye problemer med opsjonsavtaler. Det er en ting som er avtalt, enten kommer den, eller så kommer den ikke.”

Informant D

Vi fant at to av informantene mente at offentlige reguleringer og begrensinger er det mest tidkrevende med en opsjonsavtale. To andre informanter nevnte at forholdene, ressursene og tiltakene rundt en opsjonsavtale er mest tidkrevende. Ifølge den siste informanten kommer det an på avtalen mellom partene.

5.2.3.2 Er det noe de gjør for å spare tid?

Vi spurte informantene om det er noe Deluxe Eiendom gjør for å spare tid.

Det var kun to av informantene som mente at man kan gjøre noe for å spare tid.

En av informantene svarer at bedriften setter opp fremdriftsplaner for konsulentene og er samtidig påpasselige med deres tidsforbruk. På den måten kan man tidligst mulig eventuelt gjøre opsjonene gjeldende:

“Det er klart at for å spare tid så må vi være aktiv på alle områder ved at vi innhenter konsulenter tidlig og ved at vi setter opp fremdriftsplaner for konsulentene. Vi må være veldig påpasselig med deres tidsforbruk slik at du så tidlig som mulig kan bestemme deg for å gjøre eventuelt opsjonen gjeldende.

Informant A

Videre svarte neste informant at man på forhånd skal sette seg grundig inn i avtalen:

“Man må sette seg grundig inn i opsjonsavtalen på forhånd.”

Informant C

Tre av fem informanter mente at det ikke er noe mer de kan gjøre for å spare tid i en opsjonsavtale. I følge en informant er det viktig med fremdriftsplaner for å spare tid, mens en annen svarte at man må sette seg grundig inn i opsjonsavtalen på forhånd.

5.2.3.2 Foregår opsjonen over lenger tid?

Vi ønsket å undersøke om opsjonsavtalen foregår over lengre tid. På den måten vil vi kunne kartlegge i hvilke tilfeller opsjonen vil vare over lang tid.

I følge tre informanter foregår en opsjonsavtale over lengre tid, ettersom avtalen kan være avhengig av offentlige bestemmelser og reguleringer:

“Det kan den. Det er jo opsjonsavtaler som forgår over mange år. Et eksempel på det er opsjonsavtaler som er avhengig av planlegging i det offentlige system.”

Informant A

“Det gjør den. Hvis det er en tung sak med masse offentlige bestemmelser og reguleringer så kan det ta lang tid å få avklart hvilke begrensinger som kan ligge der.”

Informant B

“Når det gjelder tomter og sånne ting så kan de ta tid ved å få godkjent en ny reguleringsplan. For å få lov til å bygge bolig på en tomt så må du foreta en omregulering, og det er en omstendig sak som kan ta årevis.

Informant C

En annen informant svarte at opsjonsavtaler gjennomføres stort sett på kort tid:

“Opsjonsavtaler varer maks et år eller et halvt år. En opsjonsavtale gjøres stort sett på kort tid.”

Informant E

For en informant kommer an på hvilket prosjekt det gjelder:

“Ja, på noen prosjekter kan det nok det. For vår del som driver med bygg så kan det være avtaler på store bygg som går over lengre tid.”

Informant D

Tre av informantene mente at opsjonsavtaler kan foregå over lengre tid fordi det avhenger av offentlige reguleringer og bestemmelser. En informant svarte derimot at en opsjonsavtale stort sett gjøres på kort tid. I følge en annen varierer tiden etter hvilket prosjekt det er snakk om.

5.2.3.4 Foreligger det tidsbegrensing?

Vi ønsket videre å finne ut om det foreligger tidsbegrensninger i opsjonsavtalen.

To av informantene er enige om at det kommer an på avtalen mellom partene:

“Det kommer helt an på. Det er to parter som avtaler, så det er helt opp til partene å avtale det de måtte ønske.”

Informant A

“Det er alt etter hva som er avtalt i opsjonsavtalen. Ikke nødvendigvis.”

Informant D

En annen informant svarte at tidsbegrensningen vil bero på hva du skal kjøpe eller selge:

“Det kommer an på hva du skal selge eller kjøpe.”

Informant E

I følge en informant er det normalt sett en tidsbegrensning, men det vil som oftest være mulighet til å reforhandle tiden.

“Ja, det gjør det normalt (sett). Da er det mulighet for å reforhandle hvis man ikke har fått avklart visse ting eller forutsetninger.”

Informant B

Den siste informanten påpekte at det må foreligge en tidsbegrensning, og at det må være en konsekvens dersom man ikke gjør opsjonen gjeldende innen en bestemt tid:

“En opsjon vil oftest ha en tidsbegrensning. Det er veldig farlig å gi ut opsjoner uten tidsbegrensninger. Jeg vil gå så langt ved å si at en opsjon må ha en tidsbegrensning, og den må også ha en konsekvens hvis du ikke innløser opsjonen innen en bestemt tid.”

Informant C

Vi fant at to av informantene mente at tidsbegrensningen beror på hva som er avtalt i opsjonsavtalen. Tidsbegrensningen bestemmes ut i fra hva du skal kjøpe eller selge ifølge en annen informant. Videre svarte to informanter at det normalt sett foreligger en tidsbegrensning. Den ene informant vil gå så langt å si at en opsjon må ha en tidsbegrensning, mens en annen nevnte at det vil være mulighet å reforhandle tiden dersom det er behov for det.

5.2.3.5 Er det noe dere kan gjøre for å gjennomføre opsjonsavtalen over kortere tid?

Vi spurte informantene om det er noe de kan gjøre for å gjennomføre opsjonsavtalen over kortere tid fordi vi ønsker å undersøke om det er noe som kan gjøres for å øke effektiviteten.

Alle informantene var enig i at det er noe de kan gjøre for å gjennomføre opsjonsavtalen over kortere tid, men at dette beror på avtalen mellom partene, bortsett fra én:

“Det er helt opp til de to partene å avtale det de måtte ønske.”

Informant A

“Det er alt etter hva som er avtalt i opsjonsavtalen.”

Informant D

“Det er til enhver tid snakk om forhandlinger. Personen som skal gi opsjonen ønsker gjerne kort tid. Vedkommende som skal ha opsjonen ønsker alltid lang tid. Det er markedet som bestemmer.”

Informant C

“En opsjonsavtale gjøres stort sett på kort tid. Det er vanligvis ikke sånn at du må vente to år på det, og det skal helst avgjøres av de som skal kjøpe eller selge. Det er de som bestemmer tiden, så det er stort sett ikke lange opsjonsavtaler.”

Informant E

“Det er ikke noe å gjøre med.”

Informant B

Fire av informantene var enige om at det vil bero på hva som er avtalt, og en informant nevnte i tillegg at markedet er med på å bestemme. Kjøper og selger ved en opsjonsavtale har ulike ønsker angående opsjonens varighet. En informant svarte derimot at det ikke er noe å gjøre for å gjennomføre opsjonen over kortere tid.

5.2.4 Gjennomføringen av opsjonsavtaler

Vi har valgt denne underkoden for å få et innblikk i hvordan og hvorfor Deluxe Eiendom gjennomfører opsjonsavtaler.

5.2.4.1 Formålet med en opsjonsavtale

Vi spurte informantene om hvorfor og i hvilke tilfeller de benytter seg av opsjonsavtaler.

Tre av informantene mente at formålet med en opsjonsavtale er å kunne undersøke forholdene før man går inn i et prosjekt dersom man er usikker. Da kan man undersøke offentlige muligheter og begrensninger, reguleringsplaner og hvem som kan være interessert i å leie:

“Det er i de tilfeller vi er usikre på prosjektet og mulighetene for å kunne gjennomføre et prosjekt. De usikkerhetene kan ligge i offentlige tillatelser, og det kan også ligge i økonomien, prosjektets godhet eller i forhold til marked. Det er mange forhold som kan tilsi at du vil benytte en opsjonsavtale. En opsjonsavtale er i grunn veldig ofte innenfor utbygging absolutt å foretrekke fremfor å kjøpe. Du skal være nokså sikker før du kjøper. Veldig enkelt, så er det for å få mest mulig sikkerhet på prosjektet før du gjør opsjonen gjeldende og bruker penger og andre ressurser.”

Informant A

“For å få tid til å undersøke saken eller forholdene nærmere, at opplysningen vi får er riktige, se på muligheter og få tid til å vurdere status på casen. Da betaler vi gjerne opsjonspremie for å kjøpe litt tid. Det er spesielt kjøp av selskaper, kjøp av eiendommer og tomter. For å undersøke offentlige muligheter og begrensninger, reguleringsplaner (...) og hvem som kan være interessert i å leie. “

Informant B

“Formålet er hvis man ikke vet om man skal gå inn i et prosjekt, om det er lurt, eller om de opplysningene som foreligger er riktige. Da gir man en førsterett til å komme inn til gitt pris.”

Informant E

I følge neste informant kjøper du deg en rettighet, men du har ingen plikt å gjøre opsjonen gjeldende. Videre mente informanten at opsjoner er unødvendig når det gjelder de beste byggene:

“Opsjoner er et finansielt instrument. Du kjøper deg en rettighet, men du har ikke en plikt, så du kan når som helst trekke deg. Normalt sett må man betale for å få en opsjon. Når det gjelder å kjøpe et bygg, så er det slik at ved de dårlige byggene kan du få en opsjon til å kjøpe de. De gode byggene vil du nesten aldri få en opsjon på, fordi at selgeren vil bli nedringt av interesserte kjøpere som er villig til å kjøpe det som det er. “

Informant C

Siste informant knytter formålet med en opsjonsavtale opp mot sitt arbeid som entreprenør. Her er formålet å lage en opsjonsavtale i hovedavtalen som skal være en sikkerhet dersom uventet arbeid oppstår:

“En opsjonsavtale for oss som entreprenør, er gjerne at vi ligger en opsjonsavtale i hovedavtalen hvor det kan komme ekstra arbeid utover det som er avtalt til en avtalt pris. Formålet med en opsjonsavtale er å gjøre en avtale på arbeid som kan komme gjennom en annen avtale, slik at man på forhånd har avtalt det. Da slipper man å diskutere når uventet arbeid oppstår.”

Informant D

Tre av informantene mente at formålet med en opsjonsavtale er at det skal være en sikkerhet hvor man kan undersøke alle forhold rundt et prosjekt før man bestemmer seg for å kjøpe. I følge en annen informant benytter man seg av opsjonsavtaler når man vurderer å gå inn i prosjekter som er usikre som for eksempel dårlige bygg. Videre vil en opsjonsavtale gi deg en rettighet, men ingen plikt. En informant beskrev formålet med en opsjonsavtale i forhold til sin arbeidssituasjon hvor det skal være en sikkerhet for uventet arbeid som kan oppstå.

5.2.4.2 Stegene/prosessen under en opsjonsavtale

Ved å stille dette spørsmålet vil vi få en forståelse av hvordan Deluxe Eiendom gjennomfører opsjonsavtaler.

Nesten alle informantene beskrev prosessen under en opsjonsavtale på lignende måte:

“Det første som skjer er at man vurderer om det objektet som du ønsker å erverve og utvikle er såpass interessant, og såpass usikkert at du ønsker å inngå en opsjonsavtale fremfor å gå direkte inn i kjøp. Da vil du forhandle med de som sitter med det objektet, og finne ut hvilke betingelser du skal ha eller man må inngå for å kunne ha denne opsjonen. Den avsluttes ved at du gjør opsjonen gjeldende hvis de forutsetninger som du selv har lagt til grunn vil avklares, bestemmes eller viser seg å være innenfor svarene på de ønskede målene. Som oftest gjøres den skriftlig, men det er utfra den opsjonsavtalen som ligger der slik at den er regulert i forhold til når du skal gjøre den gjeldende.”

Informant A

“Man må finne en case som er interessant. Deretter går vi i forhandling med eier av dette, om det da er tomt, selskap eller eiendom. Man må da forhandle pris og betingelser for overtakelse helt ut. Det vil ta tid å gå gjennom saken og man betaler da en opsjonspremie i den perioden.”

Informant B

“Man må først finne et prosjekt man ønsker å gå inn i og deretter forhandle med eier av tomten, selskapet eller bygget. Videre må vi bli enig og etter en viss tid blir opsjonen gjeldende hvis kjøper ønsker det. Det betales ofte en opsjonspremie i denne perioden.”

Informant C

“Det første du gjør er at du tar kontakt med dem som har lyst til å selge eller kjøpe noe. Deretter går du gjennom produktet, bedriften eller tomten, og så lager du opsjonsavtale med ting du har forhandlet deg frem til. Videre skal du i opsjonsavtalen gå gjennom due diligence.”

Informant E

I følge de fire informantene ovenfor finner man først et prosjekt man ønsker å gå inn i. Deretter fortsetter informantene med forhandlingene med eier av ønsket tomt, bygg, selskap eller eiendom. En informant nevnte at slike avtaler gjøres skriftlig. I tillegg nevner to av informantene at man ofte betaler en opsjonspremie under en opsjonsavtale. Videre svarte en informant at man går gjennom en due diligence, noe som er en gjennomgang av risikoen i et prosjekt.

Vi fant at en informant benyttet seg av opsjonsavtaler når det skal bli enighet om en pris, og den avsluttes når kontraktarbeidet overleveres:

“I den opsjonsavtalen vi bruker skal det prises en opsjon på noe som for eksempel skal bygges, og da må man bli enig om en pris. Det avsluttes når kontraktarbeidet overleveres.”

Informant D

Det første samtlige informanter gjør er å finne interessante prosjekter de vurderer å gå inn i. Deretter starter forhandlinger med eier av det de ønsker å kjøpe. Den ene informanten er entreprenør og bruker opsjonsavtaler når arbeid skal prises.

5.2.4.3 Lover og regler

Vi ønsker å kartlegge hvilke lover og regler Deluxe Eiendom benytter seg av ved en opsjonsavtale.

To av informantene forholder seg til vanlig avtalerett. I følge en av dem skal man også forholde seg til det partene blir enig om i avtalen.

I følge en annen informant må det lages en avtale som er rettferdig. Informanten nevnte spesielt opsjonspremie som et eksempel på at den ikke må være urimelig etter avtaleloven § 36. Videre mente informanten at lover og regler er til for å beskytte den svake parten i avtaleforholdet:

“Hvis en opsjonspremie er veldig lav så er det noe som heter avtalelovens § 36. Den sier at det er forbudt å lage urimelige avtaler. Avtalen må være rimelig for begge parter, det må være en balansert avtale. Jeg har erfart at hvis jeg lager en avtale som er alt for god blir det ofte slik at den andre parten ikke aksepterer dette, og det blir mange rettssaker. Man må lage en avtale som er ”fair”. Hvis man gjør det, så vil ofte lover og regler i den forbindelse være oppfylt. Lover og regler er ofte laget for å beskytte den svake part.”

Informant C

En informant svarer at det ikke er lover og regler man forholder seg til i en opsjonsavtale, men kun avtalen partene i mellom:

“Når det gjelder opsjonsavtaler så er det ingen lover og regler man må forholde seg til. Det du forholder deg til er de punktene i avtalen som partene blir enig om.”

Informant A

For en informant må man forholde seg til opsjonsavtalen partene har blitt enige om, og nevnte i tillegg skattelovgivning. Informanten benytter seg vanligvis av advokater når det gjelder opsjonsavtaler:

“Man må forholde seg til all skattelovgivning, og de avtaler som foreligger når du skal skrive den endelige avtalen. Vi har advokater som gjør det for meg når jeg skal lage en opsjonsavtale.”

Informant E

Tre av informantene nevnte avtalerett, men de fleste mente at man skal forholde seg til avtalen som er gjort mellom partene.

5.2.4.4 Bidrar du når det gjelder gjennomføringen av opsjonsavtalen?

Vi stilte dette spørsmålet for å finne ut hva bidraget til hver enkelt informant i Deluxe Eiendom er under en opsjonsavtale.

Alle informantene bidrar når det gjelder gjennomføringen av opsjonsavtalen på ulike måter.

En informant bidrar med både innhold, inngåelse og oppfølging av opsjonsavtaler. Til det juridiske brukes gjerne en ekstern advokat. Bedriften bruker internt også standardavtaler som kan endres i forhold til ulike opsjonsavtaler:

“Det gjør jeg. Jeg bidrar med innhold og inngåelse av opsjonsavtaler, i tillegg til oppfølging. Vi bruker gjerne ekstern advokat som juridisk hjelp. Etter hvert får man erfaring, så har man gjerne standard avtaler som man korrigerer alt etter hvilke opsjon du skal gå inn på, og hvilke parter du samarbeider med.”

Informant A

En annen informant bruker sin utdanning og erfaring til å komme med råd og innspill på hvordan de skal gjennomføre opsjonsavtalen:

“Jeg bidrar med min utdanning og erfaring, og kommer med råd og innspill på hvordan bedriften kan gjøre tingen og tilnærme oss det.”

Informant B

To av informantene er med i forhandlingsfasen i en opsjonsavtale, men får juridisk hjelp:

“Jeg bidrar med å forhandle med hjelp av juridisk personell.”

Informant C

“Jeg forhandler frem opsjonsavtaler ved hjelp av advokater.”

Informant E

Videre bidrar en annen informant med å utarbeide opsjonsavtalen sammen med prosjektansvarlige:

“Jeg samarbeider med prosjektansvarlig og utarbeider en avtale som de godkjenner.”

Informant D

Informantene bidrar på ulike måter i de forskjellige fasene i en opsjonsavtale. Alle informantene er med på å utarbeide og forhandle frem avtalen, men tre av informantene får i tillegg ekstern hjelp av advokater. To av informantene bruker sin erfaring og utdanning til å utarbeide avtalen.

6. DRØFTING

Vi vil nå drøfte funnene fra analysekapittelet, og se om de samsvarer med teorien vi har valgt. Funnene omhandler hovedkoden “kompetanse”, og underkodene “begrepet kompetanse”, “kunnskap”, “ferdigheter”, “organisasjon” og “refleksivitet”. Videre tar vi for oss den andre hovedkoden ”effektivitet”, med underkodene ”begrepet effektivitet”, ”gjennomføringen av opsjonsavtalen”, ”tid i forhold til opsjonsavtalen” og ”mål”. Vi har tidligere drøftet teorigrunnlaget vi benytter oss av i teorifundamentet i kapittel 2.

6.1 Kompetanse

Grunnlaget for vår oppgave var å undersøke om kompetansen i Deluxe eiendom bidrar til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtalen. Vi ville derfor kartlegge informantenes egen forståelse av begrepet kompetanse.

Wille (2003) definerer kompetanse på følgende måte:

“kompetanse er kunnskaper og ferdigheter organisert på en måte som muliggjør en best mulig verdiskapning i vår virksomhet” (Wille, 2003, s.5).

Han ser på kompetanse som en faktor som muliggjør verdiskapning i en virksomhet. Wille beskriver kompetanse i en virksomhet ut ifra fire variabler som er; kunnskap, ferdighet, organisasjon og refleksivitet. Vi skal nå se på det informantene har svart på hva som ligger i begrepet kompetanse og drøfte dette opp mot teorien.

6.1.1 Begrepet kompetanse

Da informantene svarte på hva de legger i begrepet kompetanse, viste de fleste til at kompetanse har med utdanning og kunnskap å gjøre. Dette indikerer at informantenes svar samsvarer med Willes (2003) definisjon av begrepet kompetanse, hvor han beskriver kunnskap som en viktig del av kompetansebegrepet og at man oppnår

kunnskap gjennom læring. Informantenes definisjon av kompetanse tilsier at utdanning er en form for læring og samsvarer dermed også med Wille (2003).

Tre av informantene viste til at erfaring er en del av kompetansebegrepet, mens en annen informant nevnte ferdigheter, noe som også samsvarer med Wille (2003) definisjon hvor han mener at ferdigheter er en del av kompetansebegrepet. Våre funn viser at ferdigheter er noe vi trener opp gjennom erfaring i en arbeidssituasjon der kunnskapen skal anvendes, og igjen samsvarer dette med vår valgte teori (jf. Wille, 2003).

I tillegg til erfaring, kunnskap og utdanning nevnte en informant at kompetanse er generell menneskeforståelse. Videre mente informanten at det går mye på å forstå andre mennesker, og få dem til å jobbe godt sammen. Vi forstår det sånn at informanten vil motivere andre mennesker og få dem til å yte deres beste. Denne uttalelsen samsvarer mer med White (1959) sin definisjon ved at White definerer kompetanse som "individers kapasitet til å mestre krav de stilles overfor av omgivelsene." (White, 1959) Whites (1959) definisjon går mer inn på motivasjon og hvordan motivasjon fører til kompetanse, noe som dermed ikke samsvarer med vår valgte teori, da motivasjon ikke er inkludert i Wille (2003) definisjon av kompetanse.

6.1.2 Kunnskap

Denne underkoden er et av begrepene Wille (2003) bruker i sin definisjon av kompetanse. Vi har undersøkt hva informantene ligger i begrepet kunnskap, og hvordan den er tilegnet.

Nesten alle informantene svarte at kunnskap kommer fra utdanning, jf. Wille (2003), da han ser på kunnskap som noe man lærer på skolen. I tillegg nevner de ulike informantene praktisk erfaring, livets skolegang og kunnskap relatert arbeidsoppgaver. Dette er også beskrevet i Wille (2003) sin definisjon, hvor han beskriver at man også lærer direkte gjennom en arbeidssituasjon.

En informant viser til at kunnskap er det du sitter med i hodet, og at man må klare å få den kunnskapen ut på rett måte, noe som stemmer mer overens med Lais (2013)

definisjon hvor hun definerer kunnskap som hva et individ “vet” eller “tror at man vet”. Dette forstår vi som at det man “vet” ligger i hodet, og den kunnskapen man innehar må brukes riktig. Denne informantens beskrivelse av kunnskap passer dermed best under Lais (2013) definisjon av kunnskap og svarer dermed ikke til vår valgte modell av Wille (2003).

6.1.3 Ferdigheter

Ferdigheter er også en av variablene i Willes (2003) modell og definisjon av kompetansebegrepet. Vi har spurt hva informantene legger i begrepet ferdigheter.

Som vi så i analysen mente to av informantene at ferdigheter er mye av det samme som kompetanse og kunnskap, noe som samsvarer med flere av modellene i teorifundamentet. Wille (2003) beskriver at man trener opp ferdigheter gjennom erfaring i en arbeidssituasjon der kunnskap skal anvendes. Denne definisjonen samsvarer med den ene informanten sitt svar, hvor informanten mente man må benytte de ferdigheter man har og utvikle dem videre.

Videre la en informant vekt på menneskebehandling, noe som viser seg å stemme med Lais (2013) definisjon av begrepet kompetanse hvor hun mener holdninger er en av de viktigste variablene når det gjelder kompetanse i service- og omsorgs yrke.

Funn viste at også Lais (2013) definisjon av ferdigheter samsvarer med to informanter som nevnte konkret hvilke praktiske ferdigheter de mente er viktig i forhold til sin arbeidssituasjon. Dette gjør ferdigheter lett å måle og observere, da det ved praktisk handling er enklere å se resultater. De to informantenes svar kan likevel knyttes opp mot Willes (2003) teori da de bruker erfaringen i sin arbeidssituasjon til å trene opp ferdigheter.

6.1.4 Organisasjon

Organisasjon er den tredje variabelen i modellen og definisjonen til Wille (2003). Vi har spurt informantene hva de legger i begrepet organisasjon.

Tre av informantene beskrev organisasjon som en bedrift med ulike avdelinger og ansvarsområder, noe som etter modellen til Wille (2003) kan minne om at en organisasjon må designes eller struktureres. Ved å utarbeide en slik struktur vil informantene kunne oppnå de målene organisasjonen har satt.

For en informant er organisasjon en arbeidsstyrke, mens en annen mente at en organisasjon bør være minst mulig med få personer som innehar god kompetanse. I følge informantene må man bruke ressursene man har tilgjengelig for å få en fullstendig bedrift, noe som også samsvarer med Willes (2003) teori om å designe en organisasjon som oppnår bestemte mål.

Alle informantene beskrev et design på hvordan de mener en organisasjon skal struktureres. På hver sin måte beskrev informantene en organisasjon som passer dem og hjelper dem til å nå sine bestemte mål, noe som viser seg å stemme overens med Willes (2003) teori om organisasjon.

6.1.5 Refleksivitet

Den siste underkoden vi har valgt er refleksivitet. Vi spurte informantene om de pleier å reflektere over tidligere erfaringer.

Nesten alle informantene ser regelmessig tilbake på tidligere erfaringer og prøver å lære av det. En informant nevnte at de driver med erfaringsutveksling når de er ferdige med prosjekter. Dette viser seg å stemme med måten Wille (2003) beskriver refleksivitet, hvor han nevner at det må etableres arenaer for refleksjon. Videre fant vi at en annen informant reflekterer over både gode og dårlige erfaringer, som samsvarer med Willes (2003) beskrivelse av refleksivitet, hvor det løpende må reflekteres over de gode og dårlige erfaringene. I følge Wille (2003) må man bygge inn mekanismer som sikrer dette, noe en informant gir uttrykk for i sitt svar ved at han mener det er

noe man gjør ubevisst og at det ligger innebygget, og dermed stemmer svaret overens med Willes (2003) teori.

Våre funn viser at en av informantene sier imot seg selv, ved at han/hun høster nye erfaringer, men ikke lenger endrer håndteringen av ting. Vi tolker dette som at han fremdeles reflekterer over tidligere erfaringer, men kanskje ikke i like stor grad som før. Ettersom dette er uklare data vil vi ikke kunne sette det opp mot Willes (2003) teori om at det løpende må reflekteres over gode og dårlige erfaringer.

6.2 Effektivitet

Hovedkoden effektivitet har vi valgt med det formål å finne ut om Deluxe Eiendom gjennomfører opsjonsavtaler på en effektiv måte. Vi har derfor valgt underkodene ”begrepet effektivitet”, ”gjennomføringen av opsjonsavtalen”, ”målsettinger ”og ”tid i forhold til opsjonsavtaler” for å undersøke dette. Teoriene vi har valgt å gå ut ifra fokuserer på målsettinger for å oppnå effektivitet. Vi skal nå undersøke om informantenes svar samsvarer med vår valgte teori.

6.2.1 Begrepet effektivitet

Vi vil først undersøke hva informantene legger i begrepet effektivitet.

Informantene hadde ulike svar på hva de legger i begrepet effektivitet. En informant la vekt på at en organisasjon må være koordinert slik at de kan nå deres mål, noe som stemmer overens med Richard, Devinney, Yip & Johnson (2009) som beskriver organisasjonseffektivitet som en form for organisatorisk ytelse som gir varierende resultatmål.

Som vi så i analysen mente en annen informant at effektivitet er å ta fatt i problemstillinger og få ting raskt unna, noe som kan tyde på at informantens måte å være effektiv på er å ta raske beslutninger slik at han/hun når målene. Jo raskere Deluxe Eiendom tar tak i prosjektet, desto enklere vil det være å oppnå effektivitet. Ettersom informanten er klar over hva som må til for å oppnå effektivitet i Deluxe Eiendom, kan dette samsvare med Jones & Hill (2013) som mener at den enkleste måten å måle effektivitet er å finne ut hvor mye som skal til for å få et utbytte av det man gjør.

Våre funn viste at to informanter la vekt på planlegging og raske beslutninger, men begrunnet det med å ha god kompetanse, noe som knytter effektivitet opp mot kompetansebegrepet. Dette viser seg å samsvare med vår problemstilling om at kompetanse påvirker effektiviteten, ettersom jo mer kompetanse man har på et område, jo enklere er det å nå sine mål. Dette tyder på at teori om at organisatorisk

ytelse gir varierende resultatmål jf. Richard, Devinney, Yip & Johnsons (2009) og sammen med kompetansen kan påvirke effektiviteten.

6.2.1.1 Kan du/bedriften gjøre noe for å bli mer effektiv?

I følge Georgopoulos og Tannenbaum(1957) må effektivitet måles individuelt i forhold til type organisasjon. Derfor valgte vi å spørre informantene om det er noe bedriften kan gjøre for å bli mer effektive. Nesten alle informantene svarte at det kan gjøres noe for å bli mer effektiv. Funn viste at en informant mente at det må være god kommunikasjon mellom partene og at man må reflektere over det man kan gjøre bedre, noe som viser seg å stemme overens med Wille (2003) som nevner refleksivitet i modellen sin hvor man løpende skal se tilbake på både gode og dårlige erfaringer. Det å se tilbake på tidligere erfaringer er en måte å måle effektiviteten på som også viser seg å stemme med Georgopoulos og Tannenbaums(1957) teori om at endringer påvirker effektivitet.

Ved å se tilbake på tidligere erfaringer endrer man gjerne måten man håndterer saker på. Alle informantene med unntak av en, nevnte tiltak man kan gjøre for å bli mer effektiv. Disse tiltakene tolker vi som mål de har for å bli mer effektive, noe som kan samsvare med Camerons (1986) teori om at organisasjoner må ha klare og definerte mål for å oppnå effektivitet. Den ene informanten svarte at det ikke er noe poeng å bli mer effektiv, noe som ikke gir oss grunnlag til å sammenligne informantens svar med teorien av begrepet effektivitet.

6.2.2 Gjennomføringen av opsjonsavtaler

Gjennomføringen av opsjonsavtaler er neste underkode til hovedkoden effektivitet. Denne har vi valgt fordi vi ønsker å undersøke på hvilken måte de ulike informantene gjennomfører opsjonsavtaler. Derfor har vi stilt ulike spørsmål med fokus på opsjonsavtaler.

6.2.2.1 Formålet med opsjonsavtalen

For å finne ut hva de enkeltes formål med opsjonsavtalen er, spurte vi informantene om dette.

Funn viser at tre av informantene mente formålet med en opsjonsavtale er å kunne undersøke forholdene før man går inn i et prosjekt dersom man er usikker. Da kan man undersøke offentlige muligheter og begrensninger, reguleringsplaner og hvem som kan være interessert i å leie. Informantene bruker opsjonsavtalen som et middel for å kunne nå sine mål, noe som stemmer overens med Jones & Hills (2013) teori om at man må finne ut hva som må til for å få et utbytte av det man gjør for å kunne måle effektiviteten. To av informantene nevnte andre formål, men samsvarer med Georgopoulos og Tannenbaums (1957) teori om at alle typer formål er et konsept for måloppnåelse ved at man går inn for å oppnå et bestemt sluttresultat. Disse funnene kan også knyttes opp mot Richard, Devinney, Yip & Johnsons (2009) definisjon av effektivitet, hvor organisatorisk ytelse gir resultatmål.

6.2.2.2 Kan du fortelle om stegene/prosessene under en opsjonsavtale?

Videre spurte vi informantene om de kunne fortelle oss om stegene og prosessene under en opsjonsavtale.

Funn viste at det første de fleste informantene gjør under en opsjonsavtale er å finne et prosjekt, deretter forhandle med eier, før de eventuelt velger å gjøre opsjonen gjeldende. Informantene går inn i en opsjonsavtale med et mål om at de skal ende opp med kjøp av et prosjekt, noe som samsvarer med Richard, Devinney, Yip & Johnson (2009) beskrivelse av effektivitet hvor organisatorisk ytelse vil gi resultatmål.

Videre benytter en informant seg av opsjonsavtaler når han/hun som entreprenør skal bli enig om en pris på noe som skal bygges og benytter dermed opsjonsavtalen på en annerledes måte enn de andre informantene. Informantens mål er å inngå en kontrakt når de har blitt enige om en pris på arbeidet, noe som kan sammenlignes med Georgopoulos og Tannenbaums(1957) prosess for å oppnå effektivitet som et konsept for måloppnåelse.

6.2.2.3 Lover og regler

Tidligere i teorien har vi tatt for oss hvilke lover og regler som blir brukt i en opsjonsavtale. Vi nevnte at opsjonsavtalen er ulovfestet, men tolkes ut i fra de alminnelige reglene om avtaletolkning.

Funn viser at to av informantene forholder seg til vanlig avtalerett, og det tolker vi som de alminnelige reglene om avtaletolkning. Den ene informanten la til at man også skal forholde seg til det partene blir enig om i avtalen.

Videre svarte to informanter at man ikke må forholde seg til noen lover og regler, bortsett fra avtalen mellom partene, noe som samsvarer med vår teori om at opsjonsavtaler er ulovfestet, og partene fritt kan regulere sine formuerettslige forhold. (Woxholth, 2014) Selv om informantene mener at opsjonen beror på avtalen mellom partene, vil de likevel måtte forholde seg til avtaleloven da det foreligger særlige regler i loven som ikke kan fravikes i en avtale.

Som vi så i analysen svarte en informant at avtalen mellom partene må være rettferdig og nevner spesielt at opsjonspremien ikke kan være urimelig etter avtaleloven § 36 om urimelige avtaler, da denne paragrafen er en begrensning fra kontraktsfrihetsprinsippet som vi finner i NL.

6.2.2.4 Bidrar du når det gjelder gjennomføringen av opsjonsavtalen?

Vi ønsket å kartlegge på hvilken måte informantene bidrar i gjennomføringen av opsjonsavtalen.

Alle informantene bidrar på sin egen måte i gjennomføringen av opsjonsavtaler. Funn viser at en informant bidrar med både innhold, inngåelse og oppfølging av opsjonsavtaler, mens en annen bidrar med sin utdanning og erfaring ved gjennomføringen av opsjonsavtaler. To av informantene er med i forhandlingsfasen. Videre samarbeider en informant med prosjektansvarlig og utarbeider opsjonsavtaler. Dette er eksempler på hvordan informantene bruker sine kunnskap og ferdigheter i

gjennomføringen av opsjonsavtaler, noe som samsvarer med Willes (2003) teori om at kompetanse muliggjør verdiskaping i Deluxe Eiendom.

6.2.3 Tid i forhold til opsjonsavtaler

Med denne underkoden ønsket vi å undersøke hvordan informantene disponerer tiden under gjennomføringen av opsjonsavtalen.

6.2.3.1 Hvilken del av opsjonsavtalen ser du på som mest tidkrevende

Funn viste at de fleste informantene er enig om at det er de offentlige reguleringer og begrensninger som er mest tidkrevende i forhold til opsjonsavtaler, noe som stemmer overens med Georgopoulos og Tannenbaums (1957) teori om at endringer kan påvirke effektiviteten i arbeidet. Svar angående offentlige reguleringer kan variere og kan dermed være vanskelige å forutse. En annen informant mener at bedriften ikke har særlig problemer rundt opsjonsavtalen, og gir oss ikke et tilfredsstillende nok svar til at vi kan knytte dette opp mot teori.

6.2.3.2 Er det noe dere gjør for å spare tid

Da vi spurte informantene om det er noe de gjør for å spare tid angående opsjonsavtaler, så svarte kun to av informantene at det finnes tiltak man kan benytte for å spare tid. Dersom de endrer måten de håndterer opsjonsavtalen på kan det påvirke effektiviteten i gjennomføringen og dermed spare tid. Tiltakene informantene kommer med er en form for organisatorisk ytelse som kan føre til varierende resultatmål og øke effektiviteten, noe som samsvarer med Richard, Devinney, Yip & Johnsons (2009) teori om effektivitet.

6.2.3.3 Foregår opsjonen over lenger tid?

Ved opsjonsavtaler kan det oppstå begrensninger i forhold til offentlige reguleringer og bestemmelser, og de fleste informantene mente at tiden beror på dette. Disse funnene indikerer at uforutsette endringer kan påvirke effektiviteten, noe som samsvarer med Georgopoulos og Tannenbaums (1957) teori om hvordan man kan måle effektivitet.

En av informantene nevnte at opsjonsavtaler ikke varer mer enn et år og at de stort sett gjennomføres over kort tid, noe som tyder på at informanten ikke har erfaring med at opsjoner kan vare over lenger tid og at vi dermed ikke kan måle effektiviteten opp mot en teori.

6.2.3.4 Foreligger det tidsbegrensninger under en opsjonsavtale, og er det noe dere kan gjøre for å gjennomføre den på kortere tid?

Her ville vi undersøke om det foreligger tidsbegrensninger ved en opsjonsavtale og om det er noe informantene kan gjøre for å gjennomføre den på kort tid.

Funn viste at alle informantene mente at det finnes en tidsbegrensning under en opsjonsavtale, men at det beror på hva som er avtalt og hva du skal kjøpe eller selge, noe som samsvarer med at det foreligger en valgrett hvor partene selv justerer tidsbegrensninger i opsjonsavtalen, jf. Woxholth (2014). Det viser seg også å stemme med Haasjold (2013), hvor valgretten må fastlegges gjennom tolking av kontrakten.

Som vi så i analysen mente en informant at det vil være mulighet for å reforhandle avtalen dersom man ikke har fått avklart innholdet eller forutsetninger, jf. Woxholth (2014) hvor partene kan ha rett til å endre innholdet. I følge Woxholth (2014) kan opsjonen være ubetinget eller åpen, ved at den kan være tidsbegrenset eller varig.

På spørsmålet om det er noe informantene kan gjøre for å gjennomføre opsjonsavtalene over kortere tid, svarte nesten alle informantene at dette er mulig. Ettersom det foreligger en valgrett, vil den ene informantens som var uenig i dette stride mot teorien om dette (Woxholth, 2014).

6.2.4 Målsettinger

Den siste underkoden vi har valgt er målsettinger. I følge Cameron (1986) er kriteriene for effektivitet tvetydige i organisasjoner som ikke har klare og definerte mål. Ved å spørre informantene hva som er midler og mål i bedriften og om de klarer å nå målene de setter seg vil vi kunne finne ut om teorien stemmer. Alle informantene svarte at de har ulike målsettinger. Ettersom informantene jobber i ulike

datterselskaper til Deluxe eiendom, tolker vi at hvert datterselskap har ulike målsettinger, noe som samsvarer med Cameron (1986) og Georgopoulos & Tannenbaum (1957) da bedriften må ha felles målsettinger og jobbe mot et felles sluttresultat for å kunne være effektiv.

Informantene har ulike fremgangsmåter på hvordan de arbeider for å nå målene sine. Noen har jevnlig styremøter og arbeidsmøter, mens andre lager handlingsplaner. To av informantene la vekt på lønnsomhet og hvordan de kan jobbe mot å oppnå det, noe som stemmer overens med Jones & Hill (2013) som mener at den enkleste måten å måle effektivitet på er å finne ut hvor mye som skal til for å få et utbytte av det man gjør. Ved at Deluxe Eiendom har bestemte fremgangsmåter hvor de bruker sin kompetanse for å få et utbytte, vil de etter hvert finne ut hva som skal til for å oppnå effektivitet og felles sluttresultat.

Da vi spurte informantene om de pleier å nå målene de setter seg i bedriften svarte samtlige at de vanligvis gjør det. Disse funnene indikerer at informantene jobber på en effektiv måte som fungerer, ettersom de klarer å nå sine målsettinger, noe som stemmer overens med Georgopoulos og Tannenbaums(1957) definisjon av effektivitet som et konsept for måloppnåelse.

7. TILTAK

Dette kapittelet inneholder tiltak som kan hjelpe Deluxe Eiendom å øke kompetansen om opsjonsavtalen slik at de dermed kan gjennomføre den på en effektiv måte.

Tiltakene vi vil komme med, baseres på undersøkelsen vi har foretatt.

7.1 Kompetanse rundt opsjonsavtalen

Det virker som de fleste informantene har god kunnskap om eiendomsmarkedet. Det er likevel viktig å holde seg oppdatert da det endrer seg kontinuerlig. Ved å gjøre dette vil de lett kunne klare å finne nye og aktuelle prosjekter. Når de da finner et prosjekt er det viktig at de har god kompetanse og kunnskap om opsjongsgjenstanden, slik at de kan vite hvilke muligheter og begrensninger som kan ligge der. Når man har god kompetanse om opsjongsgjenstanden er det også lettere å forhandle frem en god avtale, og partene kan bli enige om en riktig opsjonspremie og et opsjonsbeløp.

De fleste informantene mener man ikke trenger å forholde seg til noen lover og regler når det gjelder inngåelse av en opsjonsavtale, men at de går ut ifra det partene blir enige om i avtalen. Selv om en opsjonsavtale er ulovfestet, må den fremdeles tolkes med grunnlag i de alminnelige reglene om avtaletolkning. Noen av informantene benytter seg av ekstern juridisk hjelp, men vi mener likevel at de bør sette seg inn i disse reglene for å få en bedre forståelse av kontraktsinngåelse slik at opsjonsavtalen blir klar og tydelig. Dette kan de gjøre ved å lese seg opp på gjeldene rett samt vise interesse overfor det juridiske aspektet ved opsjonsavtalen gjennom kurs eller foredrag. På denne måte kan man unngå misforståelser. Hovedlinjene i avtaleretten er relativt enkelt å sette seg inn i. Ved å sette seg inn i kontraktsrett kan dette føre til bedre effektivitet og mindre behov for advokatbistand. Deluxe Eiendom kan dermed kanskje heller kontakte advokat på et litt senere tidspunkt.

Ut ifra intervjuene kom det frem at offentlige reguleringer og begrensninger er det som er mest tidkrevende under gjennomføringen av en opsjonsavtale, og dette går dermed utover effektiviteten i arbeidet. En av hovedgrunnene for å inngå en opsjonsavtale er å få en mulighet til å foreta ønskede undersøkelser og søke

nødvendige tillatelser, før man tar endelig stilling til om kjøpet skal gjennomføres. I noen tilfeller kan dette ta årevis. Behandlingstiden i det offentlige er ikke noe man kan styre. Vi vil likevel komme med noen tiltak på hvordan Deluxe Eiendom kan øke effektiviteten under gjennomføringen av opsjonsavtalen.

Et tiltak vil være å komme raskt i gang med søkeprosessen etter man har inngått opsjonsavtalen, for å sikre at søknaden er inne slik at Deluxe Eiendom tidligst mulig kan få en avklaring. Dette kan de gjøre ved å sette inn faste rutiner hvor de får sendt inn nødvendige søknader så snart opsjonsavtalen er inngått. Informantene bør også ha god kjennskap til hvordan søkeprosessen foregår, og reglene rundt offentlige reguleringer. Det kan også oppstå uventede problemer under opsjonen. Det vil da være en fordel om Deluxe Eiendom er løsningsorienterte og har kort responstid, slik at det blir tatt raske beslutninger. Ved å sette i gang disse rutinene, vil det kunne hjelpe Deluxe Eiendom å gjennomføre opsjonsavtalen mer effektivt. Dersom Deluxe Eiendom lærer seg litt forvaltningsrett kan de kanskje få fortlgang i prosessene. Det er juss som styrer saksbehandlingstid, og kompetanse om dette kan kanskje bidra til at man i større grad kan få fortlgang i de offentlige prosessene. Disse tiltakene er vanskelig å gjennomføre dersom man ikke har en strukturert organisasjon. Vi vil derfor komme med tiltak Deluxe Eiendom kan bruke for å oppnå dette.

7.2 Måltrettet organisasjon

Georgopoulos og Tannenbaums (1957) definerer effektivitet som et konsept for måloppnåelse, og i følge Cameron (1986) vil kriteriene i en organisasjon være tvetydige dersom organisasjonen ikke har klare og definerte mål. Enhver organisasjon må ha konkrete mål for å ha noe å jobbe mot. I undersøkelsen kom vi fram til at alle informantene har målsetninger. Noen av informantene hadde konkrete mål, mens andre hadde generelle. Vi mener det vil være til fordel for Deluxe Eiendom å sette felles konkrete mål som er klare og definerte. Dette kan de gjøre ved å ha jevnlig arbeidsmøter og sette opp handlingsplaner. I tillegg er det viktig med en ledelse som følger opp. Ledelsen kan gjøre dette ved å være synlig i bedriften slik at kommunikasjon foreligger hele tiden mellom ansatte og ledere. Det vil de kunne klare

å oppnå dersom de kommuniserer og samarbeider godt internt i bedriften, men også med ekstern hjelp som de henter inn ved behov.

Fra intervjuene kom det frem at de fleste informantene reflekterte over tidligere erfaringer. Et tiltak for Deluxe eiendom vil være å ha møter hvor de utveksler erfaringer. Der kan de sammen se tilbake på tidligere erfaringer, og reflektere over både gode og dårlige prosjekter. På den måten vil de kunne vedlikeholde det de gjør bra, og forhindre at dårlige prosjekter gjentar seg. Hvis Deluxe Eiendom deler tidligere erfaringer vil de også kunne øke kompetansen ved å lære av hverandre, og samtidig være effektive ved å avverge at de begår samme feilene igjen.

8. FEILKILDER OG VIDERE FORSKNING

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for feilkilder knyttet til vår undersøkelse.

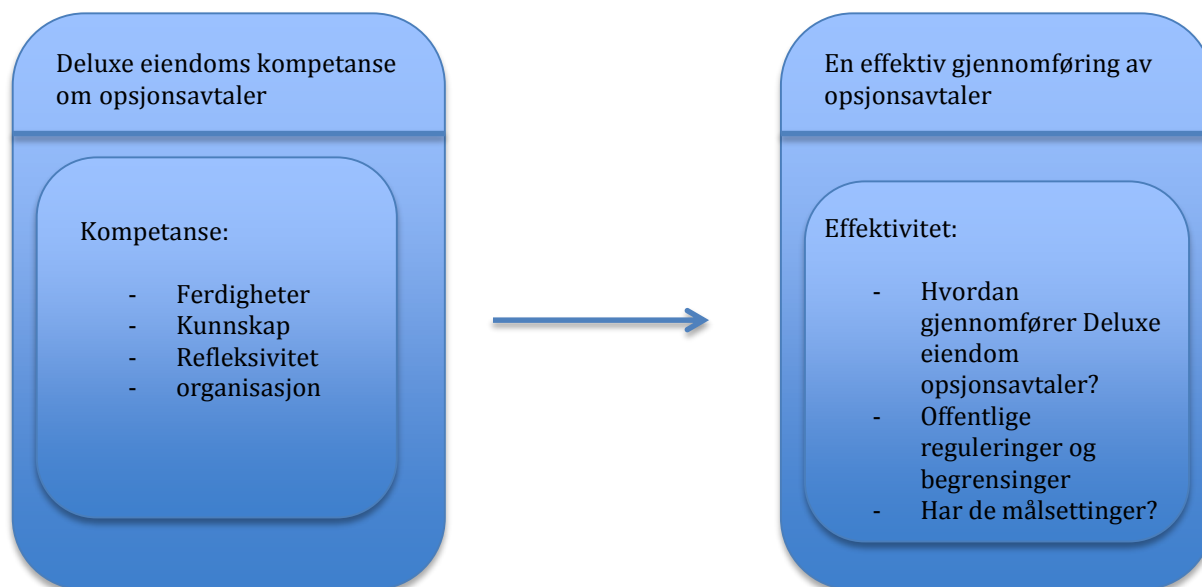
Optimalt burde undersøkelsen foregått over lenger tid. Vi hadde kun mulighet til å foreta én undersøkelse. Det hadde vært optimalt for oss om undersøkelsen foregikk over lenger tid, og at vi eventuelt kunne sett tilbake på tidligere opsjonsavtaler, og sammenligne ulike avtaler. På den måten ville vi kunne se hva som var tidkrevende, på hvilke områder det kunne vært behov for å forbedre kompetansen og om håndteringen var lik eller ulik i gjennomføringen av opsjonsavtalen. Det ville da også vært lettere for oss å måle effektiviteten. Det har vært vanskelig for oss å måle effektiviteten på grunnlag av én undersøkelse. En langsgående undersøkelse ville kunne gitt en bedre oversikt på hvordan kompetansen påvirker effektiviteten under gjennomføringen av en opsjonsavtale.

En svakhet ved oppgaven er at vi har begrenset tilgang til informanter. Deluxe Eiendom har få ansatte, og ikke alle er involvert i opsjonsavtaler. Vi måtte derfor intervju ansatte i datterselskapene til bedriften. Her var det også begrensninger med tanke på temaet. Informantene var også opptatt med mye jobb, og det var vanskelig å få avtalt tid til intervju. Dette var spesielt vanskelig ettersom bedriften holder til på Vestlandet, og vi kun hadde begrenset tid til å utføre intervjuene. Vi endte opp med kun fem intervjuobjekter som var tilgjengelige for undersøkelsen. En utfordring ved dette kan være at det er vanskelig å bevare anonymiteten til de ulike informantene, noe som kunne vært unngått dersom vi hadde hatt flere intervjuobjekter.

Opsjonsavtaler viste seg å være mer krevende enn vi først antok, da opsjonsavtaler er ulovfestet, og at det er vanskelig å finne teori på området. Vi tror det hadde vært enklere å tatt for oss et tema med en konkret lov eller paragraf.

På grunnlag av våre valgte teorier laget vi en modell for visualiseringen av vår problemstilling. Den ene boksen inneholdt begrepet kompetanse, hvor vi valgte å inkludere variablene i Willes (2003) modell som undertemaer. Kompetansedelen mener vi fungerte bra, og mange av informantenes svar samsvarte med teorien. Den

andre boksen inneholdt begrepet effektivitet med undertemaene vi ønsket å undersøke i forhold til opsjonsavtaler, for å finne ut om den ble gjennomført på en effektiv måte. I løpet av undersøkelsen har vi sett at vi kanskje kunne ha valgt andre undertemaer for begrepet effektivitet, og dermed laget en revidert utgave av den originale visualiseringen.



Revidert visualiseringsmodell

I denne modellen har vi erstattet tid i forhold til opsjonsavtaler med offentlige reguleringer og begrensninger. Gjennom oppgaven oppdaget vi at funnene når det gjaldt tid i forhold til opsjonsavtaler, var vanskelig å samsvare med teorien ettersom tid ikke var en del av effektivitetsbegrepet. Ut ifra funnene oppdaget vi at det informantene mente var mest tidkrevende var offentlige reguleringer og begrensninger, og at tiden under en opsjonsavtale beror på avtalen mellom partene. I ettertid ser vi at vi kanskje burde stilt flere spørsmål rundt dette, og vi har derfor valgt å bytte ut tid med offentlige reguleringer og begrensninger i vår reviderte modell.

9. KONKLUSJON

Vi skal nå besvare vår problemstilling:

“Bidrar kompetansen til Deluxe Eiendom til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtaler? Hvis så, hvordan?”

Gjennom teori, analyse og drøfting har vi forsøkt å finne svar på vår problemstilling. Våre funn viser at de ansatte i Deluxe Eiendom har relevant kompetanse om opsjonsavtalen. De fleste informantene mente likevel at offentlige reguleringer og begrensninger er det som er mest tidkrevende og kan dermed påvirke effektiviteten. Ettersom informantene er klar over dette kan de bruke den kompetansen de har til å bidra til en effektiv gjennomføring av opsjonsavtalen. Selv om de fleste av informantene mente at det ikke er noe man kan gjøre for å gjennomføre opsjonsavtalen over kortere tid, har vi i kapittel 7 kommet med noen tiltak som vi mener kan hjelpe dem å bli mer effektive.

For å besvare problemstillingens siste ledd, har vi i løpet av undersøkelsen funnet ut hvordan de bruker sin kompetanse i gjennomføringen av opsjonsavtaler. Det viste seg at de informantene la i begrepet kompetanse stemte godt overens med Willes (2003) definisjon om at kompetanse kommer gjennom kunnskap, ferdigheter, organisasjon og refleksivitet. Det kommer frem i undersøkelsen at informantene har fått sin kompetanse gjennom utdanning og erfaring gjennom mange år. Ved å stille informantene ulike spørsmål om opsjonsavtalen, kom det frem i våre funn at alle informantene har kompetanse og kjennskap til hvordan denne type avtale blir inngått. Videre var det viktig for oss å undersøke om Deluxe Eiendom har målsettinger i henhold til gjennomføringen av opsjonsavtalen, og om de pleier å nå disse målene. Alle informantene var enig om at de setter seg mål som de klarer å oppnå. Dette viser at Deluxe Eiendom bruker sin kompetanse om opsjonsavtaler til å opprette mål som fører til måloppnåelse og verdiskaping i bedriften. Dersom Deluxe Eiendom når sine målsettinger, oppnår de effektivitet. Vi kan dermed konkludere med at Deluxe Eiendom på denne måten bidrar med sin kompetanse slik at opsjonsavtalen blir gjennomført på en effektiv måte.

KILDEHENVISNING

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Cameron, K. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32(1), 87-112.

Georgopoulos, B.S & Tannenbaums, A.S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534-540.

Hagstrøm, V. (2011). *Obligasjonsrett*. Oslo: Universitetsforlaget.

Haskjold, E. (2013). *Kontraktsforpliktelser*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Hov, J. & Høgberg, A.P. (2009). *Alminnelig avtalerett*. Oslo: Papinian AS.

Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282.

Jones, G. R. & Hill, C. W. L. (2013). *Theory of Strategic Management*. Toronto: Cengage Learning.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lucia, A.D. & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

Nordhaug, O. (1990). *Læring i organisasjoner; utvikling av menneskelige ressurser*. Otta: Tano AS.

Nordhaug, O. (1990). *Kompetansestyling*. Oslo: Tano AS.

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009) Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røsnes, A.E. & Kristoffersen, Ø.R. (2010). *Eiendomsutvikling i tidlig fase: Erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling*. Oslo: Senter for eiendomsfag.
- White, R.E. (1959). Motivation Reconsidered: The concept and competence. *Psychological Review*. 66(5), 297-333.
- Wikborg & Rein (2012). Opsjonsavtaler ved erverv av tomt for utvikling. *Update*, 8, 4-6.
- Wille, G. (2003). *Kompetanseledelse: Samvirket mellom menneske, organisasjon og teknologi*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Woxholth, G. (2014). *Avtalerett*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

LISTER OVER LOVER

1687: Norsk Lov. Kong Christian Den Femtis Norske lov. 15.april 1687.

1918: avtl. Lov om avslutning av avtaler, om fuldmagt og om ugyldige viljeserklæringer (avtaleloven). 31.mai 1918 nr.4.

1967: fvl. Lov om behandlingsmåten i behandlingssaker (forvaltningsloven)
10.februar 1967 nr.10

2000: Popplyl. Lov om behandling av personopplysninger av 14. april 2000 nr. 31.

2003: konsl. Lov om konsesjon ved erverv av fast eiendom (konsesjonsloven) mv.
28.november 2003 nr.98.

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

DOMMER

Rt. 2002 s. 1155

LG-2007-12878

LA-1993-496

VEDLEGG: 1

INFORMERT SAMTYKKE

Vedrørende bacheloroppgave i studiet jus og ledelse ved Høgskolen Buskerud og Vestfold, avd. Ringerike, omhandlende [SENSURERT] ved leder [SENSURERT].

- ❖ [SENSURERT] forplikter seg til å gjennomføre denne undersøkelsen ved å bidra med nødvendig tallmateriale, saksdokumenter og informanter/respondenter.
- ❖ Intervjuene/spørreskjemaene vil skje på frivillig basis og vil i hovedsak dreie seg om informantene/respondentenes synspunkter og erfaring knyttet til [SENSURERT] og dens arbeid.
- ❖ Referatet fra selve intervjuet/spørreundersøkelsen vil bli gjengitt i oppgaven og vil være med på å danne grunnlaget for analysen og tolkningen.
- ❖ [SENSURERT], ved leder[SENSURERT], vil få den endelige besvarelsen til gjennomsyn før innlevering, men gjøres oppmerksom på at det ikke vil ha noen påvirkningsmulighet på det endelige metodiske resultatet.
- ❖ Den endelige oppgaven vil bli innlevert til sensur rundt 30.april 2014, samt offentliggjort i Høgskolens bibliotek.
- ❖ Opphavsretten til arbeidet tilligger studentene. [SENSURERT] vil få anledning til å benytte oppgaven etter eget ønske, underforstått at det henvises til kilder.
- ❖ Dersom informantene/respondentene eller [SENSURERT] har behov for eventuelle avklaringer vedrørende det formelle kan studieveileder ved Høgskolen Buskerud og Vestfold, avd. Ringerike, Ann-Kristin Elstad kontaktes på e-post: kristin.elstad@hbv.no

Student

Student

Leder ved [SENSURERT]

VEDLEGG: 2

INTERVJUGUIDE

(Vi forteller informantene litt om oss selv og vår tema for bacheloroppgaven).

1. Kan du si litt om hva jobben din går ut på?

- a. Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?
- b. Hvor mange ansatte er det i bedriften?
- c. Hva er ditt ansvarsområdet?

2. Hva ligger du i begrepet kompetanse?

- a. Kan du gi noen eksempler på kompetanse?
- b. Kan du reflektere rundt hvordan du har tilegnet deg kompetansen du har?
- c. Hvilken kompetanse mener er mest relevant for dine arbeidsoppgaver?
- d. Hvorfor?

3. Hva ligger du i begrepet kunnskap?

- a. Kan du gi noen eksempler på kunnskap?
- b. Kan du reflektere rundt hvordan til tilegnet deg kunnskapen du har?
- c. Bruker du din kunnskap i din arbeidshverdag?
- d. Hvis ja: Hvordan
- e. Hvis nei: Hvorfor ikke?

4. Hva ligger du i begrepet ferdigheter?

- a. Kan du gi noen eksempler på nødvendige ferdigheter i din arbeidssituasjon?
- b. Hvorfor er disse nødvendig?
- c. Bruker du dem ofte?
- d. Hvis ja: Hvordan?
- e. Hvis nei: Hvorfor ikke?

5. Hva ligger du i begrepet organisasjon?

- a. Hvilke type organisasjon er dere?

6. Har dere målsettinger i deres organisasjon?

- a. Hvis ja, hvorfor?
- b. Hvis nei: Hvorfor ikke?
- c. Hvordan jobber dere for å nå disse målene?
- d. Hva er det du gjør for å følge opp
- e. Pleier dere å nå målene i deres bedrift?

7. Hva er formålet med en opsjonsavtale?

- a. I hvilke tilfeller benytter dere av opsjonsavtaler?
- b. Hvorfor?
- c. Hvordan?

8. Kan du fortelle meg stegene/prosessene som er under en opsjonsavtale?

- a. Hva er det første som skjer?
- b. Hvorfor og hvordan skjer det?
- c. Hvordan kommuniseres det?
- d. Hvordan avsluttes den?

9. I forhold til opsjonsavtaler, er det noen lover og regler du forholder deg til?

- a. Hvis ja: Hvilke føringer er det som ligger der?
- b. På hvilken måte påvirker dette avtalen og utbyggingen av en eiendom eller tomt?
- c. Hva er det du gjør for å følge opp?
- d. Hvorfor? Reflekter
- e. Hvis nei: Kunne du tenkt deg at det var det?

10. Samarbeider bedriften med andre i forbindelse med opsjonsavtaler?

- a. Hvilke type bedrifter?
- b. Hvis ja: Hvor ofte?
- c. Hvis nei: Hvorfor ikke?
- d. Hadde det vært ønskelig?

11. Hvilken del av opsjonsavtalen ser du på som mest tidkrevende?

- a. Hvorfor er slik?
- b. Hva er det som gjør det tidkrevende?
- c. Er det noe du gjør for å spare tid?
- d. Er det noe bedriften kan gjøre for å spare tid?
- e. Hvorfor?
- f. Hvordan? Begrunn dette

12. Hva ligger du i begrepet effektivitet?

- a. Klarer du å opprettholde effektivitet i arbeidet ditt?
- b. Hvis ja: Hvordan?
- c. Hvis nei: Hvorfor ikke?
- d. Kan du/bedriften gjøre noe for å bli mer effektiv?
- e. Hvis ja: Hvordan?

13. Føler du at opsjonsavtaler blir gjennomført på en effektiv måte?

- a. Hvis ja: Hvorfor?
- b. Hvis nei: Hvorfor ikke?
- c. Hvordan gjennomfører du opsjonsavtalen effektivt?
- d. Er det krevende?
- e. Hvis ja: Hvordan er det krevende?
- f. Hvis nei: Hvorfor ikke?

14. Foregår opsjonsavtaler over lengre tid?

- a. Hvis ja: Hva er grunnen til dette?
- b. Finnes det en tidsbegrensing?
- c. Er det noe dere kan gjøre for å gjennomføre opsjonsavtalen over kortere tid?
- d. Hvis ja: Hva kan dere gjøre?
- e. Hvis nei: Hvorfor ikke?

15. Bidrar du når det gjelder gjennomføringen av opsjonsavtalen?

- a. Hvis ja: Hva er ditt bidrag?
- b. Må du samarbeide med andre for å gjøre dette?
- c. Hvis ja: Hvorfor?
- d. Hvis nei: Hvorfor ikke?

16. Pleier du vanligvis å reflektere over tidligere erfaringer?

- a. Hvis ja: Gjør du noe med det?
- b. Endrer du måten du håndterer ting på?
- c. Har tidligere erfaringer i forhold til opsjonsavtaler, gjort at du må endre på gjennomføringen av den?
- d. Hvis ja: Hvorfor?
- e. Hvordan?
- f. Hvis nei: Hvorfor ikke?

17. Hva kan gjøres for at opsjonsavtaler kan blir gjennomført på en mer effektiv måte enn den blir gjort i dag?

- a. Hvorfor vil dette hjelpe?
- b. Hvordan kan dette gjøres?
- c. Gjelder dette generelt for opsjonsavtaler, eller opsjonsavtaler som blir gjennomført i bedriften?

18. Synes du selve gjennomføringen av opsjonsavtaler fungerer pr. i dag?

- a. Er det noe som burde gjøres annerledes?
- b. Hvis ja: Hvorfor?
- c. Hvis nei: Hvorfor ikke?

19. Er det noe annet du ønsker å tilføye?**20. Har du noen spørsmål?**

VEDLEGG: 3

Hovedkode: Kompetanse

	Informant A	Informant B	Informant C
Begrepet kompetanse	<p><i>Legger i begrepet kompetanse?</i></p> <p>Informanten mener at det er den kunnskapen og erfaringen som de ulike konsulentene og medhjelperne innehar. Det er også den kompetansen som du har med formell utdanning</p>	<p><i>Legger i begrepet kompetanse?</i></p> <p>Informanten mener at det er utdanning og erfaring. Han er selv advokat, og har lang erfaring. Økonomiutdanning er også en god kompetanse i denne jobben mener han.</p>	<p><i>Legger i begrepet kompetanse?</i></p> <p>Informanten mener at det kan bety så mye, skal man lykkes så er det veldig viktig med en kombinasjon av kompetanse. Man kan ikke bare være god på et felt, man må kunne en god del om mye. I følge informanten er byggeteknisk kompetanse viktig i forhold til penger, verdi og kostnad.</p>
Kunnskap	<p><i>Legger i begrepet kunnskap?</i></p> <p>Informanten mener at det er den kunnskapen og viten som de aktørene du må ha med deg besitter. I følge informanten må du ha en kunnskap som tilsier at du klarer å avgjøre hvilke prosjekter eller objekter som er</p>	<p><i>Legger i begrepet kunnskap?</i></p> <p>I følge informanten er det mye av det samme (som kompetanse). Utdanning og praktisk erfaring.</p>	<p><i>Legger i begrepet kunnskap?</i></p> <p>Informanten mener at man må kunne noe om markedet, ha god utdanning, i dette tilfellet i jobben som sivilingeniør er det relevant med jus og litt økonomi.</p>

	verdt å gå videre med.		
Ferdigheter	<p><i>Legger i begrepet ferdigheter?</i></p> <p>Informanten mener at ferdigheter er mye av det samme som kompetanse og kunnskap. I følge informanten er ferdigheter nettopp den kunnskapen som de enkelte besitter i bedriften til å fullføre de prosjekter som man har valgt ut.</p>	<p><i>Legger i begrepet ferdigheter?</i></p> <p>I følge informanten er det viktig å være løsningsorientert. Ofte bruker man daglige problemstillinger som må løses, både juridiske og økonomiske.</p>	<p><i>Legger i begrepet ferdigheter?</i></p> <p>Informanten mener at det er mye av det samme som kompetanse og kunnskap. I følge informanten er det viktig å ta del i alt som skjer i driften og har fått mye erfaring fra dette. Informanten tar del i selve byggeprosessen og har lært mye av det.</p>
Organisasjon	<p><i>Legger i begrepet organisasjon?</i></p> <p>I følge informanter er det nettopp den arbeidsstyrken og de ressursene som du har tilgjengelig til enhver tid for å fullføre en type bedrift.</p>	<p><i>Legger i begrepet organisasjon?</i></p> <p>I følge informanten er det selskaper og avdelinger med ulike ansvar.</p>	<p><i>Legger i begrepet organisasjon?</i></p> <p>Det første som slår informanten er minst mulig organisasjon. Det er mye bedre med en person som kan mye enn ti stykker som skal jobbe sammen og bare kan litt hver. Informantens modell har vært å ha få personer, men de leier inn firmaer til å ta seg av det de har behov for.</p>

Refleksivitet	<p><i>Reflekterer du over tidligere erfaringer?</i></p> <p>Ja, det gjør man alltid.</p> <p><i>Gjør du noe med det?</i></p> <p>Informanten mener at erfaringene teller veldig mye. Man gjør det ubevisst og det ligger innebygget. Det er en del av kunnskapen som kommer til uttrykk av seg selv. Informanten ser tilbake på tidligere prosjekter, og erfaringen derfra vil automatisk være med i vurderingen av nye prosjekter.</p>	<p><i>Reflekterer du over tidligere erfaringer?</i></p> <p>Ja.</p> <p><i>Gjør du noe med det?</i></p> <p>Informanten ser tilbake på tidligere saker.</p>	<p><i>Reflekterer du over tidligere erfaringer?</i></p> <p>Informanten høster nye erfaringer hele tiden og bruker det videre. Det er det viktigste informanten gjør.</p> <p><i>Gjør du noe med det?</i></p> <p>Informanten er såpass gammel og har høstet mange erfaringer, men endrer ikke ting nå lenger. Når informanten var i tyve-årene ble ting endret hele tiden.</p>
----------------------	--	--	--

	Informant D	Informant E
Begrepet kompetanse	<p><i>Legger i begrepet kompetanse?</i></p> <p>Informanten mener at det sier noe om hva en person har av erfaring, kunnskap og utdanning. I følge informanten er praktisk erfaring, utdanning og generell menneskeforståelse viktig.</p>	<p><i>Legger i begrepet kompetanse?</i></p> <p>Om vedkommende innehar egenskaper og skills, evne til å tilegne seg ny kunnskap og bruke den kompetansen som de har lært i skole eller arbeid, og utnytte den lærdommen. Lærdom er</p>

	<p>Det er ikke noe som man må lære, men noe man enten har eller ikke har. Informanten mener det er viktig å forstå andre mennesker, og få dem til å jobbe godt sammen.</p>	<p>ikke alene skole, skolen er bare en skosåle. I følge informanten er kompetanse å klare å utføre kunnskap.</p>
Kunnskap	<p><i>Legger i begrepet kunnskap?</i></p> <p>Kunnskap i forhold til kompetanse, så tenker jeg skole, utdanning, bachelor, master. Informanten mener at i hans type stilling så er det ikke skole som betyr så mye. Det går mer på livets skolegang man får over tid og erfaring.</p>	<p><i>Legger i begrepet kunnskap?</i></p> <p>Informanten mener at det er det du sitter med i oppe i hodet. Det er ikke alle som får kunnskapen ut eller bruker den på rett måte. I følge informanten er kunnskap det du har lært på skolen eller har lært på kurs, og så viderefører du det til kompetansen og setter det ut i live.</p>
Ferdigheter	<p><i>Legger i begrepet ferdigheter?</i></p> <p>I følge informanten er menneskebehandling viktig i forhold til informantens arbeidsoppgaver. Det å få de ansatte til å yte og gjøre sitt beste er informantens viktigste funksjon. Slik får informanten de ansatte til å fungere, og får det beste ut av arbeidssituasjonen.</p>	<p><i>Legger i begrepet ferdigheter?</i></p> <p>Informanten mener at skills og egenskaper er ferdigheter. Evnen til å gjøre tingene på rett måte. I følge informanten har folk forskjellige ferdigheter, så man må forsøke å benytte de ferdighetene man har og utvikle de videre. På den måten blir man bedre i det man er god på.</p>
Organisasjon	<p><i>Legger i begrepet organisasjon?</i></p>	<p><i>Legger i begrepet organisasjon?</i></p>

	I følge informanten er det en tydelig, klar definert fordeling av de ulike rollene i bedriften.	Informanten mener at organisasjon vanligvis er en bedrift med leder og stab.
Refleksivitet	<p>Reflekterer du over tidligere erfaringer?</p> <p>Ja, helt klart, og vi prøver å lære av det. Bedriften driver en del med erfaringsutveksling når prosjekter er ferdig, og de deler erfaringer.</p> <p>Gjør du noe med det?</p> <p>Hvis informanten ser en ting som ikke fungerer så prøver de å gjøre noe med det.</p>	<p>Reflekterer du over tidligere erfaringer?</p> <p>Informanten tar det med seg videre. Både gode og dårlige. Spesielt dårlige.</p> <p>Gjør du noe med det?</p> <p>I følge informanten så har du et problem hvis du ikke gjør det. Om du har gjennomført en dårlig sak, så er det viktig å kunne forandre seg.</p>

	Informant A	Informant B	Informant C
Effektivitet	<p>Hva legger du i begrepet effektivitet?</p> <p>Fra før og til du finner et prosjekt så vil alltid tid bety mye uansett. Informanten mener at du må ha en organisasjon som koordinerer godt mot en annen til en hver tid, og som er såpass strøformet at prosessen går jevnt og trutt etter de målsettinger som ligger der. At</p>	<p>Hva legger du i begrepet effektivitet?</p> <p>Det å få ting raskt unna. I følge informanten er det å ta fatt i problemstillingen veldig raskt, og få det avgårde. Man bør ikke vente med å sette tingene i system. Hvem som får ansvaret, og hvem som får ansvaret til å følge opp, og tilbakemeldinger i</p>	<p>Hva legger du i begrepet effektivitet?</p> <p>Dersom man har god kompetanse på mange felt så vil man relativt raskt kunne ta den rette beslutningen, og da blir man effektiv. I motsatt fall hvis du mangler kompetanse innenfor et eller flere av de feltene som er viktig for det du skal beslutte noe om er det</p>

	<p>de bruker den erfaringer de har fra tidligere optimalt.</p> <p><i>Kan du/bedriften gjøre noe for å bli mer effektiv?</i></p> <p>Det kan den alltid. I følge informanten må man være oppmerksom på at man kan gjøre det mer effektivt og reflektere over hva man kan gjøre bedre. Det må også være god kommunikasjon mellom partene. Slik blir man mer effektiv.</p> <p><i>Føler du at opsjonsavtaler blir gjennomført på en effektiv måte?</i></p> <p>I følge informanten gjør de det i deres bedrift. Er du for sent ute i forhold til en frist så mister du prosjektet. Jo tidligere du kan si ja til et prosjekt i det tidsløpet som opsjonen opptar, eller opsjonen regulerer, jo</p>	<p>forhold til det. Ting må gå raskt.</p> <p><i>Kan du/bedriften gjøre noe for å bli mer effektiv?</i></p> <p>Bedriften kan ha kortere responstid. I følge informanten er det veldig viktig uansett hva man driver med. Kort responstid på henvendelser av kunder og hva det måtte være.</p> <p><i>Føler du at opsjonsavtaler blir gjennomført på en effektiv måte?</i></p> <p>I følge informanten blir opsjonsavtaler gjennomført på en effektiv måte.</p> <p><i>Hva kan gjøres for at opsjonsavtaler kan bli gjennomført på en mer effektiv måte enn den blir gjort i dag?</i></p> <p>Nei, det mener jeg ikke.</p>	<p>nesten ikke grenser for hvor lang tid det kan ta å hente inn den informasjonen du mangler. Da blir man veldig ineffektiv, og da raser tiden.</p> <p><i>Kan du/bedriften gjøre noe for å bli mer effektiv?</i></p> <p>Det går alltid an å bli mer effektiv, men det er klart når våre selskaper har ekstremt gode resultater hvert eneste år, så tenker jeg at det ikke er noe poeng i å bli mer effektiv.</p> <p><i>Føler du at opsjonsavtaler blir gjennomført på en effektiv måte?</i></p> <p>Informanten mener at hvis du har god kompetanse om opsjongsgjenstande n så er det veldig raskt gjort å bli enig om en opsjon. Hvis du ikke har kompetanse om det du skal lage en opsjon på, så tar det fryktelig lang tid. Her kommer</p>
--	--	---	--

	<p>tidligere kan du gå i gang med prosjektene, og desto raskere får du penger ut av det. Dette fungerer dersom du har en ledelse som følger opp.</p> <p><i>Hva kan gjøres for at opsjonsavtaler kan bli gjennomført på en mer effektiv måte enn den blir gjort i dag?</i></p> <p>I følge informanten må man finne arkitekter, rådgivere og aktører som er effektive nok i forhold til opsjonsavtalen. Hvis de ikke er effektive nok må du ut å finne alternativer for å få det mer effektivt.</p>		<p>kompetanse og effektivitet inn i bildet.</p> <p><i>Hva kan gjøres for at opsjonsavtaler kan bli gjennomført på en mer effektiv måte enn den blir gjort i dag?</i></p> <p>Informanten mener at det kommer an på forhandlingene fordi, det er to parter i opsjonsavtalen. Da har de ofte forskjellige interesser og må bli enig for at opsjonsavtalen skal gjennomføres effektivt.</p>
Målsettinger	<p><i>Har dere målsettinger?</i></p> <p>Nei, ikke annet enn å alltid være på vakt for å finne prosjekter, og gjennomføre de på den beste måten med det beste resultatet.</p>	<p><i>Har dere målsettinger?</i></p> <p>Vi har alltid det. Det er mye videreutvikling av tingene vi holder på med og vi erverver nye ting.</p>	<p><i>Har dere målsettinger?</i></p> <p>Ja, men de er ikke god på å lage mål fordi at målet er å kjøpe de flotteste byggene i byen og utvikle de videre. Målsettingen deres blir å gjøre et bygg</p>

	<p><i>Hvordan jobber dere for å nå disse målene?</i></p> <p>Det er vel så vidt likt som beskrevet tidligere.</p> <p><i>Pleier dere å nå målene i deres bedrift?</i></p> <p>Ja, de pleier det.</p>	<p><i>Hvordan jobber dere for å nå disse målene?</i></p> <p>De har jevnlig arbeidsmøter og styremøter for å ha progresjon, ansvar og fremdrift.</p> <p><i>Pleier dere å nå målene i deres bedrift?</i></p> <p>Ja, det gjør de.</p>	<p>attraktivt og få leiet ut det bygget til en solid og god leietaker. Dette er strategien de følger.</p> <p><i>Hvordan jobber dere for å nå disse målene?</i></p> <p>I følge informanten er det å få inn de dyktigste og beste leietakerne, for da vil det tiltrekke seg masse fornøyde kunder. Slik vil leietakerne ha råd til å betale leie, vi vil ha penger til å ta vare på bygget og det gir overskudd slik at alle blir fornøyd.</p> <p><i>Pleier dere å nå målene i deres bedrift?</i></p> <p>Stort sett så oppnår bedriften målene de setter seg, og når de da har oppnådd et mål går de ut og feirer med litt vin og middag hvor de skryter av hverandre.</p>
Tid i forhold til opsjonsavtaler	<i>Hvilken del av opsjonsavtalen ser du på som mest tidkrevende?</i>	<i>Hvilken del av opsjonsavtalen ser du på som mest tidkrevende?</i>	<i>Hvilken del av opsjonsavtalen ser du på som mest tidkrevende?</i>

	<p>Det som er mest tidkrevende er når du skal gjennomføre de tiltak som er nødvendig for å få svar på om opsjonsavtalen er klar. Det kan være veldig mange ressurser som må inn i en sånn fase.</p> <p><i>Er det noe du/dere gjør for å spare tid?</i></p> <p>I en opsjonsavtale er det som oftest regulert ved at du har et tidspunkt du går inn i avtalen og så har du et tidspunkt der du avslutter. Enkelte ganger har du opsjonsavtaler som tilsier at du kan få ytterligere forlengelser av den. Det kan være ved at du ofte er avhengig av andre tilbakemeldinger fra kommunen. Det er klart at for å spare tid så må du være aktiv på alle områder ved at du innhenter konsulenter tidlig og ved at du setter</p>	<p>Det er ofte de offentlige reguleringer og begrensninger.</p> <p><i>Er det noe du/dere gjør for å spare tid?</i></p> <p>Nei, ikke noe spesielt.</p> <p><i>Foregår opsjonen over lengre tid?</i></p> <p>Det gjør den. Hvis det er en tung sak med masse offentlige bestemmelser og reguleringer så kan det ta lang tid å få avklart hvilke begrensninger som kan ligge der. Det kan være det offentlige som stopper opp prosessen.</p> <p><i>Finnes det tidsbegrensning?</i></p> <p>Det gjør det normalt. Da er det mulighet for å reforhandle hvis man ikke har fått avklart visse ting eller forutsetninger.</p>	<p>Hvis informanten skal gå inn i en opsjonsavtale, må han sette seg grundig inn i hva verdien kan være på det som han skal ha en opsjon til å kjøpe. Det er ganske krevende å sette seg inn i alle forhold rundt opsjonen slik at man blir enig om riktig opsjonspremie og et riktig opsjonsbeløp. Hvis du ikke bruker tid på det så blir du bare helt i blinde, og da kan det gå alle veier.</p> <p><i>Er det noe du/dere gjør for å spare tid?</i></p> <p>I følge informanten må man sette seg grundig inn i opsjonsavtalen på forhånd.</p> <p><i>Foregår opsjonen over lengre tid?</i></p> <p>Når det gjelder tomter og sårne ting så kan det ta</p>
--	--	--	--

	<p>opp fremdriftsplaner for konsulentene. Du må være veldig påpasselig med deres tidsforbruk slik at du så tidlig som mulig kan bestemme deg for å gjøre eventuelt opsjonen gjeldende.</p> <p><i>Foregår opsjonen over lengre tid?</i></p> <p>Det kan den. Det er jo opsjonsavtaler som foregår over mange år. Et eksempel på det er opsjonsavtaler som er avhengig av planlegging i det offentlige system.</p> <p><i>Finnes det tidsbegrensning?</i></p> <p>Det kommer helt an på. Det er to parter som avtaler, så det er helt opp til de partene å avtale det de måtte ønske.</p> <p><i>Er det noe dere kan gjøre for å gjennomføre opsjonsavtalen over kortere tid?</i></p>	<p><i>Er det noe dere kan gjøre for å gjennomføre opsjonsavtalen over kortere tid?</i></p> <p>Informanten mener at det ikke er noe å gjøre med.</p>	<p>tid ved å få godkjent en ny reguleringsplan. For å få lov til å bygge bolig på en tomt så må du foreta en omregulering, og det er en omstendig sak som kan ta årevis.</p> <p><i>Finnes det tidsbegrensning?</i></p> <p>I følge informanten vil en opsjon oftest ha en tidsbegrensning. Det er veldig farlig å gi ut opsjoner uten tidsbegrensninger. Det ville informanten aldri gjort. Informanten vil gå så langt ved å si at en opsjon må ha en tidsbegrensning og den må også ha en konsekvens hvis du ikke innløser opsjonen innen en bestemt tid. En opsjonsavtale på et bygg har gjerne noen måneders varighet for en opsjon. Hvis man snakker om tomter, så er det regulering vi snakker om, og</p>
--	--	--	---

	Det er helt opp til de to partene å avtale det de måtte ønske.		<p>da kan opsjonsavtalen ta flere år. Informanten mener at det finnes opsjoner som har fem-års varighet.</p> <p><i>Er det noe dere kan gjøre for å gjennomføre opsjonsavtalen over kortere tid?</i></p> <p>Informanten mener at det til enhver tid er snakk om forhandlinger. Personen som skal gi opsjonen ønsker gjerne kort tid. Vedkommende som skal ha opsjonen ønsker alltid lang tid. Det er markedet som bestemmer.</p>
Gjennomføringene av opsjonsavtaler	<p><i>Hva er formålet med en opsjonsavtale?</i></p> <p>Det er i de tilfeller vi er usikre på prosjektet og mulighetene for å kunne gjennomføre et prosjekt. De usikkerhetene kan ligge i offentlige tillatelser, og det</p>	<p><i>Hva er formålet med en opsjonsavtale?</i></p> <p>For å få tid til å undersøke saken eller forholdene nærmere, at opplysningen de får er riktige, se på muligheter og få tid til å vurdere status på casen. Da betaler de gjerne</p>	<p><i>Hva er formålet med en opsjonsavtale?</i></p> <p>Opsjoner er et finansielt instrument. Du kjøper deg en rettighet, men du har ikke en plikt, så du kan når som helst trekke deg. Normalt sett må man betale for å få</p>

	<p>kan også ligge i økonomien, prosjektets godhet eller i forhold til marked. Det er mange forhold som kan tilsi at du vil benytte en opsjonsavtale. En opsjonsavtale er i grunn veldig ofte innenfor utbygging absolutt å foretrekke fremfor å kjøpe. Du skal være nokså sikker når før du kjøper. Veldig enkelt, så er det for å få mest mulig sikkerhet på prosjektet før du gjør opsjonen gjeldende og bruker penger og andre ressurser.</p> <p><i>Kan du fortelle om stegene/prosessen e som er under en opsjonsavtale?</i></p> <p>Det første som skjer er at man vurderer om det objektet som du ønsker å erverve og utvikle, er såpass interessant og såpass usikkert at du ønsker å inngå en opsjonsavtale fremfor å gå inn</p>	<p>opsjonspremie for å kjøpe litt tid. Det er spesielt kjøp av selskaper, kjøp av eiendommer og tomter. For å undersøke offentlige muligheter og begrensninger, reguleringsplaner, prosenter på eiendommer og hvem som kan være interessert i å leie.</p> <p><i>Kan du fortelle om stegene/prosessen e som er under en opsjonsavtale?</i></p> <p>I følge informanten må man finne en case som er interessant. Deretter går de i forhandling med eier av dette, om det da er tomt, selskap eller eiendom. Man må da forhandle pris og betingelser for overtakelse helt ut. Det vil ta tid å gå gjennom saken og man betaler da en opsjonspremie i den perioden.</p> <p><i>I forhold til opsjonsavtaler, er</i></p>	<p>en opsjon. Når det gjelder å kjøpe et bygg, så er det slik at ved de dårlige byggene kan du få en opsjon til å kjøpe de. De gode byggene vil du nesten aldri få en opsjon på, fordi at selgeren vil bli nedringt av interesserte kjøpere som er villig til å kjøpe det som det er.</p> <p><i>Kan du fortelle om stegene/prosessen som er under en opsjonsavtale?</i></p> <p>Man må først finne et prosjekt man ønsker å gå inn i og deretter forhandle med eier av tomten, selskapet eller bygget. Videre må de bli enig og etter en hvis tid blir opsjonen gjeldende hvis kjøper ønsker det. Det betales ofte en opsjonspremie i denne perioden.</p> <p><i>I forhold til opsjonsavtaler, er det noen lover og</i></p>
--	--	---	---

	<p>direkte på kjøp. Da vil du forhandle med de som sitter med det objektet, og finne ut hvilke betingelser du skal ha eller man må inngå for å kunne ha denne opsjonen. Den avsluttes ved at du gjør opsjonen gjeldende hvis de forutsetningen som selv har lagt til grunn vil avklares, bestemmes eller viser seg å være innenfor svarene på de ønskede målene. Som oftest gjøres den skriftlig, men det er utfra den opsjonsavtalen som ligger der slik at den er regulert i forhold til når du skal gjøre den gjeldende.</p> <p><i>I forhold til opsjonsavtaler, er det noen lover og regler du forholder deg til?</i></p> <p>Når det gjelder opsjonsavtaler så er det ingen lover og regler man må forholde seg til. Det du forholder deg til er de</p>	<p><i>det noen lover og regler du forholder deg til?</i></p> <p>Det er vanlig avtalerett.</p> <p><i>Bidrar du når det gjelder gjennomføringen av opsjonsavtalen?</i></p> <p>Informanten bidrar med sin utdannelse og erfaring, og kommer med råd og innspill på hvordan bedriften kan gjøre tingen og tilnærme oss det.</p>	<p><i>regler du forholder deg til?</i></p> <p>Hvis en opsjonspremie er veldig lav så er det noe som heter avtalelovens § 36. Den sier at det er forbudt å lage urimelige avtaler. Avtalen må være rimelig for begge parter, det må være en balansert avtale. Informanten har erfart at hvis han/hun lager en avtale som er alt for god blir det ofte slik at den andre parten ikke aksepterer dette, og det blir mange rettssaker. Man må lage en avtale som er "fair". Hvis man gjør det, så vil ofte lover og regler i den forbindelse være oppfylt. Lover og regler er ofte laget for å beskytte den svake part.</p> <p><i>Bidrar du når det gjelder gjennomføringen av opsjonsavtalen?</i></p> <p>I følge informanten bidrar han/hun</p>
--	--	---	--

	<p>punktene i avtalen som partene blir enig om.</p> <p><i>Bidrar du når det gjelder gjennomføringen av opsjonsavtalen?</i></p> <p>Det gjør informanten. Jeg bidrar med innhold og inngåelse av opsjonsavtaler, i tillegg til oppfølging. Vi bruker gjerne ekstern advokat som juridisk hjelp. Etter hvert får man erfaring, så har man gjerne standard avtaler som man korrigerer alt etter hvilke opsjon du skal gå inn på, og hvilke parter du samarbeider med.</p>		<p>med å forhandle med hjelp av juridisk personell.</p>
--	--	--	---

Hovedkode: Effektivitet

	Informant D	Informant E
Effektivitet	<p><i>Hva legger du i begrepet effektivitet?</i></p> <p>Det går på å klare å løse oppgavene etter hvert, og klare å ta beslutninger. Informanten mener selv</p>	<p><i>Hva legger du i begrepet effektivitet?</i></p> <p>Det er hvordan du gjennomfører en jobb fra planleggingsstadiet til utførelse. Informanten</p>

	<p>han/hun klarer å være effektiv i sitt arbeid, og han/hun prøver å få de andre til å være effektive. Det er veldig ymse hva folk er på det området.</p> <p><i>Kan du/bedriften gjøre noe for å bli mer effektiv?</i></p> <p>Det er klart. Informanten var senest på kurs og snakket om sånne type ting som effektivitet.</p> <p><i>Føler du at opsjonsavtaler blir gjennomført på en effektiv måte?</i></p> <p>Informanten har aldri tenkt over det før, men mener det er en fordel når man skal inngå en slags eller kjøpsavtale. Informanten mener at effektiviteten beror på avtalen mellom partene.</p> <p><i>Hva kan gjøres for at opsjonsavtaler kan bli gjennomført på en mer effektiv måte enn den blir gjort i dag?</i></p> <p>Informanten har ikke noe godt svar der.</p>	<p>mener at hvis han/hun planlegger godt nok, gjennomfører planleggingsfasen og så gjennomføringsfasen får du god effektivitet.</p> <p><i>Kan du/bedriften gjøre noe for å bli mer effektiv?</i></p> <p>Informanten mener at han stort sett klarer å opprettholde effektivitet i sitt arbeid, men at det ikke alltid er like lett. Det er viktig at man følger opp alle ansatte i produksjonen.</p> <p><i>Føler du at opsjonsavtaler blir gjennomført på en effektiv måte?</i></p> <p>Når informanten først gjennomfører en opsjonsavtale mener han at den blir gjennomført effektivt, og har sjeldent noe problemer rundt opsjonsavtaler. Det er viktig å være tydelig på hva som er avtalt på forhånd, at det er så banalt enkelt at selv bestemor kan forstå det. Da skal det ikke være så vanskelig å gjennomføre det effektivt.</p> <p><i>Hva kan gjøres for at opsjonsavtaler kan bli gjennomført på en mer</i></p>
--	--	--

		<p><i>effektiv måte enn den blir gjort i dag?</i></p> <p>Informanten mener at det ikke er så mye å endre.</p>
Målsettinger	<p><i>Har dere målsettinger?</i></p> <p>De har en del målsettinger innen økonomi, helse og kvalitetssikring. Bedriften lager nye mål hvert år og handlingsplaner for hva de skal gjøre for å unngå sykefravær. De lager også mål innen avtalehåndtering og økonomi.</p> <p><i>Hvordan jobber dere for å nå disse målene?</i></p> <p>Da lager de handlingsplaner som sier noe om hvordan bedriften skal nå målene, og så prøver de å styre og jobbe ut ifra de handlingsplanene.</p> <p><i>Pleier dere å nå målene i deres bedrift?</i></p> <p>Ja, i fjor klarte bedriften å nå målene bra og på den måten de hadde tenkt.</p>	<p><i>Har dere målsettinger?</i></p> <p>Det er at de skal bli større, steg for steg, rolig men sikkert.</p> <p><i>Hvordan jobber dere for å nå disse målene?</i></p> <p>I følge informanten jobber de for å se hva slags prosjekter de kan få tak i, både utvikling av eiendommer og boligprosjekter.</p> <p><i>Pleier dere å nå målene i deres bedrift?</i></p> <p>Vi har nådd de hittil.</p>
Tid i forhold til opsjonsavtaler	<p><i>Hvilken del av opsjonsavtalen ser du på som mest tidkrevende?</i></p> <p>Informanten har ikke noe godt svar på det.</p>	<p><i>Hvilken del av opsjonsavtalen ser du på som mest tidkrevende?</i></p>

	<p>Bedriften har ikke så mye problemer med opsjonsavtaler. Det er en ting som er avtalt, enten kommer den, eller så kommer den ikke.</p> <p><i>Er det noe du/dere gjør for å spare tid?</i></p> <p>Informanten har ingen formeninger om det.</p> <p><i>Foregår opsjonen over lengre tid?</i></p> <p>Ja, på noen prosjekter kan det nok det. For vår del som driver med bygg så kan det være avtaler på store bygg som går over lengre tid.</p> <p><i>Finnes det tidsbegrensning?</i></p> <p>Det alt etter hva som er avtalt i opsjonsavtalen. Ikke nødvendigvis.</p> <p><i>Er det noe dere kan gjøre for å gjennomføre opsjonsavtalen over kortere tid?</i></p> <p>Det er alt etter hva som er avtalt i opsjonsavtalen.</p>	<p>Det er de offentlige reguleringene som er mest tidkrevende.</p> <p><i>Er det noe du/dere gjør for å spare tid?</i></p> <p>Informanten har ingen formeninger om det.</p> <p><i>Foregår opsjonen over lengre tid?</i></p> <p>I følge informanten varer opsjonsavtaler maks et år eller et halvt år.</p> <p>En opsjonsavtale gjøres stort sett på kort tid.</p> <p><i>Finnes det tidsbegrensning?</i></p> <p>Det kommer an på hva du skal selge eller kjøpe.</p> <p><i>Er det noe dere kan gjøre for å gjennomføre opsjonsavtalen over kortere tid?</i></p> <p>En opsjonsavtale gjøres stort sett på kort tid. Det er vanligvis ikke sånn at du må vente to år på det, og det skal helst avgjøres av de som skal kjøpe eller selge. Det er de som bestemmer tiden, så det er stort sett ikke lange opsjonsavtaler.</p>
Gjennomføringen av opsjonsavtaler	<i>Hva er formålet med en opsjonsavtale?</i>	<i>Hva er formålet med en opsjonsavtale?</i>

	<p>En opsjonsavtale for oss som entreprenør, er gjerne at vi ligger en opsjonsavtale i hovedavtalen hvor det kan komme ekstra arbeid utover det som er avtalt til en avtalt pris. Formålet med en opsjonsavtale er å gjøre en avtale på arbeid som kan komme gjennom en annen avtale, slik at man på forhånd har avtalt det. Da slipper man å diskutere når uventet arbeid oppstår.</p> <p><i>Kan du fortelle om stegene/prosessene som er under en opsjonsavtale?</i></p> <p>I den opsjonsavtalen informanten bruker skal det prises en opsjon på noe som for eksempel skal bygges, og da må man bli enig om en pris. Det avsluttes når kontraktarbeidet overleveres.</p> <p><i>I forhold til opsjonsavtaler, er det noen lover og regler du forholder deg til?</i></p> <p>Ikke annet enn norsk avtalestandard som vi bruker, og det vi blir enig om i hovedavtalen.</p>	<p>Formålet er hvis man ikke vet om man skal gå inn i et prosjekt, om det er lurt, eller om de opplysningen som foreligger er riktige. Da gir man en førsterett til å komme inn til gitt pris.</p> <p><i>Kan du fortelle om stegene/prosessene som er under en opsjonsavtale?</i></p> <p>Det første er at du tar kontakt med dem du vil kontakte, som har lyst til å selge eller kjøpe noe. Deretter går du gjennom produktet, bedriften eller tomten, og så lager du opsjonsavtale med ting du har forhandlet deg frem til. Videre skal du i opsjonsavtalen gå gjennom ”due diligence”.</p> <p><i>I forhold til opsjonsavtaler, er det noen lover og regler du forholder deg til?</i></p> <p>Man må forholde seg til all skattelovgivning, og de avtaler som foreligger når du skal skrive den endelige avtalen. Informanten har advokater som gjør det for seg når jeg skal lage en opsjonsavtale.</p>
--	---	--

	<i>Bidrar du når det gjelder gjennomføringen av opsjonsavtalen?</i>	<i>Bidrar du når det gjelder gjennomføringen av opsjonsavtalen?</i>
	Informanten samarbeider med prosjektansvarlig og utarbeider en avtale som de godkjenner.	Informanten forhandler frem opsjonsavtaler ved hjelp av advokater.