

Norsk senter for prosjektleidelse

Et forskningsbasert samarbeid med
norsk næringsliv og forvaltning



"Håndtering av prosjektets interessenter"

15. august 2001

En studie av hvilke utfordringer og problemer prosjekter møter

Praktisk rapport

Forfatter: **Jan Terje Karlsen**
Prosjektleder: **Jan Terje Karlsen**
Prosjektperiode: **september '00 - august '01**
Prosjekt: **P003 Prosjektet og omverdenen**
Rapportnr.: **NSP-0006**

**Håndtering av prosjektets interessenter;
en studie av hvilke utfordringer og problemer prosjekter møter**

Praktisk rapport

Jan Terje Karlsen

Norwegian School of Management

P.O.Box 580

1302 Sandvika, Norway

jan.terje.karlsen@bi.no

Tel +47 67 55 71 94

Fax + 47 67 55 76 78

Calgary, Canada

August 2001

Innhold

1. Innledning	3
2. Presentasjon av data fra spørreskjemaundersøkelse	5
2.1 Bakgrunnsdata	5
2.2 Interessentenes forhold til prosjektet	7
2.3 Kommentarer fra respondentene	12
3. Case: Statens Veivesen – Ny E18 gjennom nordre Vestfold.....	20
3.1 Innledning – bakgrunn for prosjektet.....	20
3.2 Organisering av prosjektet.....	20
3.3 Prosjektets faser.....	21
3.4 Analyse av prosjektets interesser	22
3.5 Problemer og usikkerhet som interessentene har skapt	32
3.6 Prosjektets håndtering av interessentene	33
3.7 utfordringer knyttet til håndtering av interessentene	34
4. Konklusjon og implikasjoner	35
4.1 Teoretiske implikasjoner	35
4.2 Praktiske implikasjoner.....	37
4.3 Metode for håndtering av prosjektets interesser	38
4.4 Forslag til videre forskning.....	43
Referanser.....	44

1. Innledning

Denne rapporten er det en kan kalle en "praktisk rapport". Til forskjell fra hovedrapporten som omfatter både teori, metode og empiri, så er denne rapporten i hovedsak viet presentasjon og analyse av empiriske data og teoretiske og praktiske implikasjoner.

I forskningsprosjektet er det foretatt en fokusering og avgrensning, ved at det er valgt å rette spesiell oppmerksomhet mot prosjekters håndtering av interessenter. Intensjonen med forskningsprosjektet har vært å studere og belyse følgende problemstilling fra både en teoretisk og empirisk vinkel:

"Hvordan kan prosjekter bli bedre i sin forståelse og håndtering av samspillet med interessenter i omgivelsene?"

Tidligere forskning har vist at prosjekter er svært følsomme overfor endringer i omgivelsene (Karlsen, 1998). Samtidig opplever mange prosjekter at interessenter som f.eks. oppdragsgiver, sluttbrukere og offentlige myndigheter stiller strengere krav til gjennomføringen. Dette er utfordringer og krav som prosjektene ikke kan isolere eller fjerne seg fra, men må ta hensyn til og håndtere. Effektiv håndtering av relasjonen til interessentene er en viktig nøkkelfaktor for å oppnå suksess med prosjektet (Jergeas et al., 2000).

I forstudier gjennomført av Norsk Senter for Prosjektledelse, har Statsbygg fremhevet at håndteringen av prosjekters interessenter i mange av deres byggeprosjekter ofte er et problem og en utfordring. Det Statsbygg spesielt trekker frem er at det finnes lite kunnskap, metoder og systemer for hvordan prosjektene skal forholde seg til disse omgivelsene som både er komplekse og i stadig endring.

I tillegg til selve hovedproblemstillingen er følgende forskningsspørsmål også drøftet i rapporten:

- Hva slags former for relasjoner dominerer forholdet mellom prosjektet og interessenter?
- Hva slags problemer og usikkerhet skaper interessentene for prosjektet?
- Hva er de største utfordringene knyttet til håndtering av interessenter?
- For bedre å kunne håndtere prosjektets interessenter, hva bør vektlegges?
- Hva må til for at håndtering av interessenter skal gis en høyere og mer bevisst prioritering?

For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene empirisk er det gjennomført både en kvalitativ og en kvantitativ undersøkelse. Den kvalitative undersøkelsen omfatter en dybdestudie av et offentlig veiutbyggingsprosjekt – Ny 18 gjennom nordre Vestfold. I den kvantitative undersøkelsen så ble spørreskjemaet gjort tilgjengelig for

respondentene slik at det kunne fylles ut via internett. En e-post med invitasjon til å fylle ut spørreskjemaet ble sendt til personer i NSPs adresseliste. Totalt ble det mottatt 78 svar.

2. Presentasjon av data fra spørreskjemaundersøkelse

I dette kapitlet presenteres og analyseres data fra spørreskjemaundersøkelsen. Det første delkapitlet beskriver bakgrunnsdata om svargiver og prosjektet vedkommende jobber i. I det andre delkapitlet analyseres og drøftes data vedrørende forholdet mellom prosjektet og interessenter. I det tredje delkapitlet har jeg valgt å sitere noen av de kommentarene som respondentene kom med til spørsmål i spørreskjemaet. Den statistiske behandlingen rapporten er i hovedsak begrenset til frekvensfordelinger.

2.1 Bakgrunnsdata

Som vi kan se av tabell 2.1, så er 65.4% av svargiverne prosjektledere, mens 20.5% er prosjektdeltakere. En annen gruppe respondenter er konsulenter og rådgivere som utgjør 7.7%.

Tabell 2.1: Svargivers rolle

Prosjekt- leder	Prosjekt- deltaker	Styrings- gruppe- medlem	Medlem av rådgivende organ	Konsulent/ rådgiver	Annet
65.4%	20.5%	2.6%	1.3%	7.7%	2.6%

Note: N=78

I tabell 2.2 ser vi at 51.3% av prosjektene som inngår i undersøkelsen er organisert som avdelingsinterne prosjekter, 35.9% er matriseorganisert, mens 12.8% er organisert som en selvstendig organisasjon utenfor basis.

Tabell 2.2: Prosjektets organisering

Avdelings- internt	Matrise	Selvstendig organisasjon
51.3%	35.9%	12.8%

Note: N=78

Av prosjektene som inngår i undersøkelsen ser vi av tabell 2.3 at 20.5% er offentlig finansiert, 43.6% er privat finansiert, og 35.9% har en blandet finansiering, det vil si både offentlige og private midler.

Tabell 2.3: Prosjektets finansiering

Offentlig finansiert	Privat finansiert	Blandet finansiering
20.5%	43.6%	35.9%

Note: N=78

Av prosjektene som er med i undersøkelsen er 47.4% innenfor bygg- og anlegg sektoren, 30.8% er systemutvikling og IT prosjekter, mens 7.7% er produktutviklingsprosjekter. Fordelingen av prosjektarbeidets karakter er vist i tabell 2.4.

Tabell 2.4: Prosjektarbeidets karakter

Bygg- og anlegg	Produktutvikling	Systemutvikling/ IT	Organisasj.- utvikling	Planleggings- og utredningsoppgaver	Annet
47.4%	7.7%	30.8%	6.4%	1.3%	6.4%

Note: N=78

I tabell 2.5 ser vi at 30.8% av prosjektene som er med i undersøkelsen befinner seg i gjennomføringsfasen.

Tabell 2.5: Prosjektets status pr. i dag

For-prosjekt	Initieringsfase	Planleggingsfase	Gjennomføringsfase	Avslutningsfase	Helt avsluttet
15.4%	3.8%	15.4%	30.8%	16.7%	17.9%

Note: N=78

Av prosjektene som er med i undersøkelsen er 37.3% over 500 mill. NOK. Andelen prosjekter med en økonomisk ramme på mellom 101 og 500 mill. NOK utgjør 19.4%, mens gruppen med en størrelse på mellom 26 og 100 mill. NOK er 23.9%. 19.4% av prosjektene som er med i undersøkelsen er mindre enn 26 mill. NOK. Denne fordelingen er vist i tabell 2.6.

Tabell 2.6: Prosjektets økonomiske størrelse (mill. NOK)

0-25 mill.	26-100 mill.	101-500 mill.	Over 500 mill.
19.4%	23.9%	19.4%	37.3%

Note: N=78

2.2 Interessentenes forhold til prosjektet

I spørreskjemaet ble respondentene bedt om å besvare interessentenes grad av betydning for prosjektet. Svargiverne kunne velge mellom fem svaralternativer: meget stor betydning, stor betydning, en viss betydning, liten betydning og ingen betydning. I tabell 2.7 er svarfordelingen vist. Av disse dataene har jeg valgt å drøfte responsen som aktørene kunde/oppdragsgiver, sluttbrukere, myndigheter og finans-/forsikringsselskaper har fått.

Tabell 2.7: Interessentenes betydning for prosjektet

Interessenter	Meget stor betydning	Stor betydning	En viss betydning	Liten betydning	Ingen betydning	Middelverdi
Kunde/oppdragsgiver	65.4%	24.4%	7.7%	2.0%	0%	4.53
Sluttbrukere	57.7%	25.6%	12.8%	2.6%	1.3%	4.36
Leverandør	37.2%	30.8%	15.4%	10.3%	6.4%	3.82
Konsulenter/rådgivere	35.9%	28.2%	23.1%	6.4%	6.4%	3.81
Fagforeninger	12.8%	2.6%	10.3%	35.9%	38.5%	2.15
Linje-/basisorganisasjon	29.5%	34.6%	21.8%	11.5%	2.6%	3.77
Myndigheter	32.1%	19.2%	21.8%	10.3%	16.7%	3.40
Finans-/forsikringsselsk.	7.7%	2.6%	3.8%	21.8%	64.1%	1.68
Sert./kontrollorg.	15.4%	6.4%	28.2%	15.4%	34.6%	2.53
Presse/media	10.3%	12.8%	34.6%	25.6%	16.7%	2.74
Interessegruppe	17.9%	7.7%	32.1%	10.3%	32.1%	2.69
Konkurrenter	17.9%	7.7%	19.2%	12.8%	42.3%	2.46

Note: N=78, Ved beregning av middelveidi; Meget stor betydning = 5 og Ingen betydning = 1

Som vi ser av middelveidene i tabellen er det kunde/oppdragsgiver som har størst betydning for prosjektet. Av svargiverne er det 65.4% som mener kunde/oppdragsgiver har meget stor betydning for prosjektet. En viktig grunn til at kunde/oppdragsgiver oppfattes som en betydningsfull interessent, mener jeg kan føres tilbake til at det i de

fleste tilfeller er kunden/oppdragsgiveren som definerer kravene til sluttproduktet (tekniske og funksjonelle krav) og finansierer gjennomføringen av prosjektet.

En annen aktør som ut i fra tabellen er av stor betydning for prosjektet er sluttbrukeren. Dette kan tolkes som at svargiverne i sterk grad vektlegger resultatets bruksverdi i perioden etter at prosjektet er avsluttet. Dataene tyder også på at sluttbrukeren som interessent ofte involveres i gjennomføringen av prosjektet.

Offentlige myndigheter er en interessent som 51.3% av svargiverne mener er av stor eller meget stor betydning for prosjektet. En årsak til dette kan være at mange prosjekter får offentlig finansiering (jfr. tabell 2.3). En annen forklaring er at prosjektene kommer i dialog med myndighetene gjennom reguleringer, forskrifter og lover.

Den interessenten som ut i fra dataene synes å ha minst betydning for gjennomføringen av prosjekter er finansierings-/forsikringselskaper (middelverdi = 1.68). Dette kan tyde på at de fleste prosjekter får finansiering gjennom andre kilder, f.eks. fra det offentlige eller private oppdragsgivere. I de fleste tilfeller vil det dessuten være oppdragsgiveren som har en dialog med finansieringsselskaper for å ordne finansiering.

Et annet sentralt tema når det gjelder forholdet mellom prosjekter og interessenter er graden av dialog og kontakt. Dette kan også tolkes om en indikator på graden av samarbeid mellom partene. Ifølge Savage et al. (1991) vil potensiale for samarbeid mellom partene ha betydning for hvilken strategi prosjektet bør velge for å håndtere interessenten.

I spørreundersøkelsen ble respondentene ble om å angi prosjektets kontakt med hver enkelt interessent. Svargiverne kunne velge mellom fem alternativer: daglig kontakt, ukentlig kontakt, månedlig kontakt, sjelden kontakt og ingen kontakt. I tabell 2.8 er dataene gjengitt. Av disse dataene har jeg valgt å drøfte responsen som linje-/basisorganisasjon, konsulenter/rådgivere, leverandør, finans-/forsikringselskaper, konkurrenter og fagforeninger har fått.

Som vi ser av middelverdiene i tabell 2.8 er linje-/basisorganisasjonen den aktøren som prosjektene har hyppigst kontakt med. En andel på 43.6% av svargiverne oppgir at prosjektet har daglig kontakt med linje-/basisorganisasjonen, mens 26.9% har oppgitt å ha ukentlig kontakt. Disse dataene mener jeg må sees i sammenheng med at de fleste prosjektene enten er avdelingsinterne eller matriseorganisert, jfr. tabell 2.2. Dette er organisasjonsstrukturer som fordrer en hyppig dialog mellom prosjektet og linje-/basisorganisasjon, blant annet for utveksling av personressurser.

Tabell 2.8: Prosjektets kontakt med interessentene

Interessenter	Daglig kontakt	Ukentlig kontakt	Månedlig kontakt	Sjelden kontakt	Ingen kontakt	Middelverdi
Kunde/oppdragsgiver	32.1%	29.5%	26.9%	9.0%	2.6%	3.80
Sluttbrukere	34.6%	26.9%	16.7%	19.2%	2.6%	3.72
Leverandør	39.7%	26.9%	12.8%	11.5%	9.0%	3.77
Konsulenter/rådgivere	50.0%	25.6%	6.4%	9.0%	9.0%	3.99
Fagforeninger	7.7%	2.6%	14.1%	32.1%	43.6%	1.99
Linje-/basisorganisasjon	43.6%	26.9%	19.2%	7.7%	2.6%	4.01
Myndigheter	10.3%	10.3%	34.6%	25.6%	19.2%	2.67
Finans-/forsikringsselsk.	10.3%	1.3%	2.6%	16.7%	69.2%	1.67
Sert./kontrollorg.	12.8%	1.3%	15.4%	37.2%	33.3%	2.23
Presse/media	11.5%	5.1%	15.4%	48.7%	19.2%	2.41
Interessegruppe	11.5%	6.4%	14.1%	37.2%	30.8%	2.31
Konkurrenter	10.3%	1.3%	6.4%	25.6%	56.4%	1.83

Note: N=78, Ved beregning av middelverdi; Daglig kontakt = 5 og Ingen kontakt = 1

Konsulenter og rådgivere også en aktør prosjektet har hyppig kontakt med. Som vi ser av dataene i tabell 2.8, så har 50% av svargiverne angitt at prosjektet har daglig kontakt med konsulenter og rådgivere. Denne hyppige dialogen kan tolkes som et resultat av utstrakt bruk av konsulenttjenester i prosjekter, både for å håndtere et bemanningsbehov som krever fleksibilitet og for å dekke behovet for spesialkompetanse. At dette er en aktør prosjektet har stor grad av kontakt med skyldes blant annet at konsulentene ofte blir involvert i prosjektene på detaljnivå.

Ifølge Karlsen og Pedersen (1998) er leverandøren er aktør som spiller en sentral rolle i forhold til gjennomføringen av prosjekter. En andel på 39.7% av svargiverne angir at prosjektet har daglig kontakt med leverandøren, mens 26.9% har ukentlig kontakt. En årsak til denne hyppige kontakten kan være at leverandøren ofte er involvert i prosjektarbeidet og at dette krever jevnlig ledelse og koordinering fra prosjektets side.

De aktører som prosjektet har liten eller ingen kontakt med er fagforeninger, finans-/forsikringsselskaper og konkurrenter, jfr. tabell 2.8. En forklaring på disse observasjonene kan være at dette er aktører som linje-/basisorganisasjonen i de fleste tilfeller har kontakt med.

Ifølge Karlsen (1998) er usikkerhet forårsaket av interessenter i omgivelsene ofte et problem som prosjektene erfarer. Tidligere undersøkelser har vist at både leverandører og offentlige myndigheter ofte er en kilde til usikkerhet (Karlsen, 1998).

I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å angi i hvilken grad de ulike interessentene skaper problemer og usikkerhet for prosjektet. Svargiverne kunne velge mellom fem forskjellige svaralternativer: i meget stor grad, i stor grad, til en viss grad, i liten grad og ingen problemer. I tabell 2.9 nedenfor er dataene gjengitt. Offentlige myndigheter og finans-/forsikringsselskaper er de aktørene som blir nærmere kommentert.

Tabell 2.9: Skaper problemer og usikkerhet for prosjektet

Interessenter	I meget stor grad	I stor grad	Til en viss grad	I liten grad	Ingen problemer	Middel-verdi
Kunde/oppdragsgiver	17.9%	11.5%	30.8%	24.4%	15.4%	2.92
Sluttbrukere	12.8%	10.3%	25.6%	34.6%	16.7%	2.68
Leverandør	17.9%	11.5%	25.6%	28.2%	16.7%	2.86
Konsulenter/rådgivere	17.9%	5.1%	20.5%	26.9%	29.5%	2.55
Fagforeninger	11.5%	1.3%	3.8%	17.9%	65.4%	1.76
Linje-/basisorganisasjon	15.4%	11.5%	28.2%	28.2%	16.7%	2.81
Myndigheter	19.2%	6.4%	28.2%	20.5%	25.6%	2.73
Finans-/forsikringsselsk.	11.5%	0%	0%	10.3%	78.2%	1.56
Sert./kontrollorg.	14.1%	2.6%	14.1%	23.1%	46.2%	2.15
Presse/media	10.3%	3.1%	17.9%	25.6%	42.3%	2.14
Interessegruppe	17.9%	1.3%	15.4%	25.6%	39.7%	2.32
Konkurrenter	12.8%	5.1%	10.3%	19.2%	52.6%	2.06

Note: N=78, Ved beregning av middelerverdi; I meget stor grad = 5 og Ingen problemer = 1

Som vi ser av dataene i tabell 2.9, så er kunde/oppdragsgiver den aktøren forårsaker mest problemer og usikkerhet for prosjektet (middelerverdi = 2.92). En annen aktør som også er kilde til problemer og usikkerhet er offentlige myndigheter. En andel på 19.2% av svargiverne gir uttrykk for at denne aktøren i meget stor grad skaper problemer og usikkerhet. En tolkning av dette kan gi flere forklaringer. En årsak kan være at prosjektet er avhengig av offentlig finansiering og de årlige bevilgningene kan avhenge av politiske prosesser. En annen årsak kan være forskjellige beslutninger i administrative og politiske enheter. Usikkerheten kan også forklares med de mange regler, forskrifter og lover som prosjekter må tolke og forholde seg til.

Den aktøren som ut i fra dataene i tabell 2.9 synes å skape minst problemer og usikkerhet for prosjekter er finans-/forsikringsselskaper. Dette kan forklares med at dette er en aktør prosjektet i liten grad er i dialog med, jfr. tabell 2.8. Som oftest er det linje-/basisorganisasjonen som har en dialog med finans-/forsikringsselskaper og fungerer således som en buffer overfor prosjektet.

Et perspektiv som vanligvis ikke vektlegges i større grad i prosjektsammenheng er koplingen mellom relasjoner. Dette til tross for at de eksterne aktørene som er involvert i prosjektet ikke er uavhengig av hverandre. Indirekte vil f.eks. to av partene (leverandør og kunde) være koplet sammen i et nettverk, med den følge at prosjektet må ta hensyn til flere parter samtidig. Dette betyr at usikkerhet som forårsakes i en relasjon, kan indirekte ha konsekvenser for og skape usikkerhet i en annen relasjon. På en annen side vil en gjensidig og åpen relasjon mellom f.eks. prosjektledelsen og leverandør kunne ha positive konsekvenser for en annen relasjon, f.eks. mellom prosjektledelsen og kunden. Ikke minst vil økt integrasjon mellom prosjektledelsen og leverandøren kunne ha positive effekter på andre relasjoner, f.eks. underleverandører.

I spørreundersøkelsen fikk respondentene spørsmålet om det eksisterte noen relasjoner mellom interessenter uten at prosjektet var involvert. Her kunne svargiverne velge mellom tre svaralternativer: ja, nei og vet ikke. I tabell 2.10 nedenfor er svarfordelingen vist.

Tabell 2.10: Relasjoner mellom interessenter

Relasjoner mellom interessenter uten at prosjektet har vært involvert	Andel
Ja	66.6%
Nei	16.7%
Vet ikke	16.7%

Note: N=78

De respondentene som svarte ja til at det eksisterte relasjoner mellom interessenter uten prosjektets deltakelse, ble videre bedt om å utdype hvilke konsekvenser de antok denne dialogen hadde for prosjektet. Respondentene kunne velge mellom tre svaralternativer: i all hovedsak positivt, skapte problemer og usikkerhet og vet ikke. Resultatene er vist i tabell 2.11.

Tabell 2.11: Konsekvenser av relasjoner mellom interessenter

Konsekvenser for prosjektet av relasjoner mellom interessenter	Andel
I all hovedsak positivt	64.1%
Skapte problemer og usikkerhet	16.7%
Vet ikke	19.2%

Note: N=52

Som vi ser av tabell 2.10 så indikerer 66.7% av svargiverne at det har eksistert en relasjon mellom interessenter uten at prosjektet har vært involvert. Av disse angir 64.1%

denne dialogen mellom interessentene som i all hovedsak positiv for prosjektet, mens 16.7% mener det har skapt problemer og usikkerhet.

Et sentralt spørsmål sett i forhold til forskningsprosjektets problemstilling, er hva som bør vektlegges slik at prosjektledelsen kan håndtere relasjonen til interessentene bedre. Økt innsats for oppnå en bedre forståelse og håndtering av samspillet med interessentene krever på sin side at det finnes en tilstrekkelig plattform å ta utgangspunkt i. Mangel på mål/visjoner, strategier/planer, teorier/konsepter, verktøy/metoder, rutiner/ prosedyrer og evalueringer kan gjøre dette arbeidet vanskelig. I spørreskjemaet ble respondentene bedt om å angi i hvilken grad hvert av disse satsningsområdene bør vektlegges for bedre å kunne håndtere interessentene.

Innenfor hvert av disse seks satsningsområdene kunne respondentene velge mellom fem svaralternativer: i meget stor grad, i stor grad, til en viss grad, i liten grad og ikke aktuell. Dataene i tabell 2.12 viser responsen.

Tabell 2.12: Satsningsområder innenfor håndtering av interessenter

Satsningsområder	I meget stor grad	I stor grad	Til en viss grad	I liten grad	Ikke aktuell	Middelverdi
Mål og visjoner	44.9%	24.4%	19.2%	7.7%	3.8%	3.99
Strategier og planer	61.5%	25.6%	9.0%	3.8%	0%	4.45
Teorier og konsepter	14.1%	20.5%	38.5%	23.1%	3.8%	3.18
Verktøy og metoder	29.5%	32.1%	25.6%	11.5%	1.3%	3.77
Rutiner og prosedyrer	33.3%	29.5%	26.9%	10.3%	0%	3.86
Evalueringer	26.9%	39.7%	23.1%	9.0%	1.3%	3.82

Note: N=78, Ved beregning av middelverdi; I meget stor grad = 5 og Ikke aktuell = 1

Som vi ser av dataene i tabell 2.12 er det respondentenes tilbakemelding at håndtering av prosjektets interessenter er et område med behov for sterkere vektlegging. De satsningsområdene som vektlegges sterkest av respondentene er mål og visjoner, strategier og planer, verktøy og metoder, rutiner og prosedyrer, og evalueringer. Det satsningsområde som får lavest oppslutning er utvikling av teorier og konsepter. Dette kan tolkes som at svargiverne er mer interessert i utvikling av praktiske løsninger, enn teorier.

2.3 Kommentarer fra respondentene

I spørreskjemaet ble respondentene også bedt om å komme med en del skriftlige kommentarer. Dette ble valgt for å få frem data og nyanser som ikke et spørsmål med faste svaralternativer kan gi. Spørreskjemaet fokuserte på fire sentrale områder:

- Hva slags problemer og usikkerhet skapte interessentene?
- Hvordan er interessentene i ditt prosjekt håndtert?
- Hva er de største utfordringene knyttet til håndtering av interessenter?
- Hva kreves for å gi håndteringen av interessenter sterkere vektlegging?

For hvert kommentarfelt ble respondentene bedt om å gi korte svar, maks 3-4 setninger.

Hva slags problemer skapte interessentene?

Et av spørsmålene i spørreskjemaet som ble analysert i kapittel 2.2 var i hvilken grad interessentene skapte problemer og usikkerhet for prosjektet, jfr. tabell 2.9. Som et oppfølgingsspørsmål, ble respondentene bedt om å kommentere hva slags problemer interessentene skapte. Noen av disse kommentarene er her sitert.

"Kunden er ikke omforent i sitt behov, men gir på overflaten tilsynelatende inntrykk av at de vet hva de vil. Et stort IT-prosjekt er primært et OU-prosjekt. Det blir lett "religionskriger" mellom interessenter som har forskjellige roller i prosjektet."

"Klager fra naboer på omfanget av prosjektet og påstand om feil saksbehandling hos off. myndigheter. Prosjektet har fått byggestopp i min. 4 mnd."

"Beslutninger hos kunden tok lenger tid enn forutsatt. Endringer i kravspesifikasjonene."

"Oppdragsgiver for detaljorientert - manglende rolleforståelse og innsikt i prosjektarbeid. Basisorganisasjonen forstår ikke prosjektets behov."

"Motstand fra sluttbrukere i midten prosjektet, typisk nok for IT prosjekter etter at den første entusiasmen har gitt seg. God dialog med sluttbrukerne har siden løst problemet."

"Stor mangel på kunnskap innen prosjektledelse i linjeorganisasjonen. Dessuten for liten framdrift på viktige gjøremål og dårlig kommunikasjon på tvers av avdelinger. Overskridelser i begynnelsen av prosjektet førte til mediakjør og krav til redegjørelser til Riksrevisjonen. Problemene med leverandører og konsulenter er mangel på helhetstenking. De svarer stykkevis og delt. Usikkerheten med sluttbrukerne er at de er så forskjellige, vanskelig å imøtekomme alle."

"Ikke akkurat problemer. Enkelte grupper av sluttbrukere er skeptiske til hele prosjektet som går på å vurdere deres innsats og virksomhet. Interne uenigheter i oppdragsgivers organisasjon om prosjektet og gjennomføringen av det er også et moment som prosjektet må tar hensyn til nå i planleggingsfasen."

"Sluttbruker har hatt problem med å bestemme seg om enkelte saker som dermed har forsinket beslutninger som det var viktig å få på plass mht fremdrift. Problem med å få levert utstyr fra underleverandører som ikke holder den standard som er garantert."

"Nye brukerbehov ble avdekket underveis, noen "nice to have" som stort sett ble avvist og noen helt nødvendige som ble tatt med som endringer/ tillegg."

"Meget stor prestisje knyttet til å få oppdraget som hovedleverandør medførte til tider stort press på offentlige myndigheter. Myndighetene syntes ikke forberedt på uærlig argumentasjon fra ikke-foretrukne leverandørkandidater, eller de var ikke rakrygget nok til å si nei!"

"Usikkerhet i forhold til om sluttproduktet er godt nok. Usikkerhet i krav fra offentlige myndigheter og uforutsigbar saksbehandlingstid."

"Delleveranser fra underleverandører ikke levert på tid og med rett kvalitet i henhold til spesifikasjoner."

"Uklare ansvarsforhold i linjen opp mot del leveranser."

"Oppdragsgiver: Manglende beslutningsevne utsetter avklaringer, ikke villig til å dokumentere beslutninger. Sluttbruker: Uklart hvem sluttbruker er. Uklare prioriteringer."

"Oppdragsgiver for detaljorientert - manglende rolleforståelse og innsikt i prosjektarbeid. Basisorganisasjonen forstår ikke prosjektets behov."

"Forandringer i statlige lover og regler."

"...oppdragsgiver/bruker kom med nye avgjørende krav sent i prosjektet noe som ga store overskridelser. Rådgivere hadde stor kompetansebrist fordi prosjektet var et pionerprosjekt. Rådgivernes manglende kompetanse i kombinasjon av manglende erkjennelse av den manglende kompetansen skapte store problemer."

"Hovedproblem: Oppdragsgiver er ikke å få i tale, svært høyt hierarki i systemet, stort avvik mellom ansvar og myndighet."

"Kostbare ønsker fra sluttbruker. Usikkerhet om bevilgning fra oppdragsgiver."

"...endrede politiske føringer kan endre seg raskt, og snu oppned på konklusjoner."

Hvordan er interessentene i ditt prosjekt håndtert?

I ethvert prosjekt med eksterne relasjoner er et viktig spørsmål hvordan interessentene skal håndteres. I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å kommentere hvordan deres prosjekt i praksis hadde håndtert interessentene. Nedenfor siteres en del av disse kommentarene.

"Aktivt samarbeid med noen, opprettelse av kontakter mellom parter og jevnlig informasjon."

"Tett dialog. Når prosjektet krevde det, daglig. Faste møter med fast agenda hvor viktige saker alltid ble drøftet. Løpende dialog på prosjektdeltakernivå mellom leverandør og kunde."

"Informert og invitert til dialog i jevnlige møter (1 til 2 ganger i året). Innspill er blitt behandlet seriøst og svar er tilbakeført til interessentene."

"Det legges stor vekt på fast og hyppig møtestruktur slik at alle har ajourført kunnskap om prosjektutviklingen."

"Mer åpen dialog mot sluttbrukerne i form av hyppigere brev med informasjon og flere informasjonsmøter i startfasen er blant tiltakene. Prosjektleder snakker også uformelt med sentrale rådgivere/eksperter som har stor faglig tillit og dermed påvirkningsmulighet overfor både myndighetene, sluttbrukerne og oppdragsgiver."

"Egen presserådgiver (deltid), som også deltok i beredskapsplanlegging."

"Interessentene er involvert i daglige/ukentlige møter og deltar aktivt i valg av løsning og prioritering av jobber. Dette har medført en bedre forståelse for jobbutførelse og bedret kommunikasjonen mellom aktør og interessent."

"Noen av interessentene er trekt med i prosjektorganisasjonen, med det er fortsatt noe uklart hvilke roller de skal ha i prosjektet."

"Omfattende brukermedvirkning. Faste strukturer (møter, rapportering, mm.) som omfatter kunde/sluttbruker, konsulenter/rådgivere, linje-/ basisorganisasjon."

"Samarbeid, godt planlagte møter, godt beskrevne roller for alle (inkludert interessegruppene) - inkludert beskrivelse av ansvar og myndighet for hver rolle."

"Gjennom skriftlig informasjon, informasjonsmøter samt felles arbeidssamlinger mellom oppdragsgiver/leverandør og mellom sluttbruker/leverandør."

"Prosjektet har vektlagt åpenhet og informasjon overfor alle interessenter som viktigste suksessfaktorer, og tror det har vært vellykket."

"PL fått ukentlige statusrapporter fra leveransmiljøene. Statusmøte hver 14-dag med alle interessenter."

"Samarbeid er linjen vi har lagt oss på. Prøver å skape et team av interessentene. Vanskelig å inkludere oppdragsgiver/sluttbrukere samt delvis offentlige myndigheter, men ellers går det bra. Aktivt samarbeid gir påvirkning til/fra alle parter."

"Mye møteaktivitet. Informasjonsmøter for å gi mest mulig riktig og lik informasjon. Aktivt oppfølging av de interessenter som vil kunne påvirke prosjektet."

"Representanten fra fagforeningen deltar i styringsgruppen."

"Informasjon om prosjektet er lagt ut på kundens intranett. En kontaktperson hos kunden har håndtert spørsmål og svar om prosjektet både fra eksterne og interne interessenter."

"Tett samarbeid, full åpenhet om all informasjon og strenge krav til interessentene om deltakelse og bidrag."

"Mediainteresse er styrt via oppdragsgiver."

Som vi ser av kommentarene er samarbeid, integrering, åpen dialog og møter måter prosjektene håndterer relasjonen overfor interessentene på. Et sentralt spørsmål er likevel om denne håndteringen av interessentene er tilfeldig og basert på personlig erfaringer, eller om det foregår som en formell og systematisk prosess gjennom hele prosjektperioden.

Hva er de største utfordringene knyttet til håndtering av interessenter?

Respondentene ble også bedt om å kommentere hva som de oppfattet som de største utfordringene knyttet til håndteringen av interessenter. Nedenfor er noen av kommentarene sitert.

"Aktivitene er gjerne preget av stor innsats i kortere perioder av ulike typer ressurser. Utfordringen ligger i å planlegge slik at man unngår disse toppene."

"Forankring i ledelsen er en utfordring i komplekse prosjekter."

"Håndtering av ressurssterke naboer. Naboer med høy utdannelse, mye penger og mange kontakter i viktige organer."

"Risiko for å ikke ha tilgang til nok og riktige ressurser."

"Motstand mot endring av arbeidsflyt og prosesser, særlig fra linjeorganisasjon."

"Styring" av interessentenes forskjellige målsetninger med prosjektet."

"Å få interessentene inn i dialogen på et tidlig stadium."

"Kartlegging av hvem som er interessenter og hvordan disse skal håndteres."

"Å få omgivelsene med på oppfølgingen av prosjektet! Omgivelsene i dette prosjektet kan "tvinges" til innsats, men det er kvaliteten på resultatene og oppfølgingen som er avgjørende for framtidig suksess for aktørene og på sikt for Norge som kunnskapssamfunn."

"Rolleforståelse og kommunikasjon."

"Få interessentene til å forholde seg til prosjektet i stedet for linjeorganisasjonen."

"Flere foresatte ledd som ikke evnet å informere om kontakter og møter de holdt med interessenter. Enten må prosjektet inviteres til å delta, eller det må skrives referat fra møtene. I et stort og komplekst prosjekt kjenner ikke foresatte prosedyrer for gjennomføring og prosedyrer for behandling av aktørene i tilstrekkelig grad. De blir derfor ofte "lettlurt" av dyktige "floskel"-genererende påvirkere."

"Få en balansert framstilling i media."

"Mange interessenter med mange ulike ønsker/behov."

"I oppstartsfasen var de største utfordringene knyttet til håndtering av motstanderne til prosjektet."

"Få beslutninger tidlig."

"Så langt er det de politiske omgivelsene som har skapt største utfordringene. Prosjektet var omstridt frem til vedtak om utbygging. Deretter er det oppdragsgivers organisering og rolleforståelse som overtar som utfordring. Dernest at sluttbruker ikke er representert med noen som skal bruke det endelige resultatet."

"Rolleforståelse. Manglende forståelse av helhet og omkringliggende forhold som har betydning for prosjektet. Manglende aksept og forståelse av usikkerheter i prosjektet."

"Media mer interessert i beslutninger, milepæler, testing og korreksjoner underveis enn i prosjektmål og ferdige resultater."

"Få frem den rette informasjon til de rette interessentene. Ikke informere alle om alt."

"Publikum har stor interesse av detaljer i prosjektet, dette formidles gjennom pressen, som igjen har lite forståelse for at det er oppdragsgiver som legger premissene for prosjektet, ikke pressen."

"Politiske beslutninger."

"Skape eierforhold til løsningen(e) hos interessentene."

Hovedkontraktør/leverandør som feilbedømte vanskelighetsgraden av jobben.

"Vanskelig å si, det er nok urealistisk å tenke seg at politikere i større grad kunne ha "is i magen" og stå i mot mediene og pressgruppene når disse kommer med sine "kriseoppslag" og "krisemaksimeringer"."

"Kommunikasjon."

Som vi ser av kommentarene ovenfor er det et mangfold av utfordringer knyttet til håndteringen av prosjektets interessenter, som f.eks. planlegging, forankring hos ledelsen, tilgang til ressurser, rolleforståelse, kommunikasjon og kartlegging av hvem som er interessenter og hvordan disse skal håndteres. Når det gjelder denne sist nevnte utfordringen, så vil dette bli behandlet i kapittel 4.3 hvor en metode for håndtering av interessenter blir presentert og drøftet.

Hva kreves for å gi håndteringen av interessenter sterkere vektlegging?

I kapittel 2.2, jfr. tabell 2.12 drøftes respondentene svar på behovet for satsningsområder for bedre å kunne håndtere interessentene. Sterkere satsning på utvikling av strategier, teorier, verktøy og prosedyrer alene er ikke nok for å skape en bedre håndtering av interessentene. For å lykkes kreves det også at prosjektene prioriterer og vektlegger dette som en sentral del av det å lede et prosjekt. I spørreundersøkelsen ble respondentene derfor bedt om å kommentere hva som må til for å gi håndteringen av interessenter en sterkere vektlegging. Nedenfor er en del av kommentarene sitert.

"Dette er stort sett på plass, da vi prioriterer disse meget høyt i dag."

"Prioritering er et resultat av at det finnes et tydelig målhierarki som understøtter visjonen. Det er avgjørende at prioriteten er kommunisert og blir fulgt opp av praktisk handling. Ansvar må gjøres gjeldende overfor de som IKKE følger gitte prioriteringer."

"Rom for det i oppdraget, penger avsatt og en ressurs som koordinerer ekstern kontakt."

"Mere ressurser. Stor mangel på personer i organisasjonen gjør at det ikke blir tid til å prioritere dette."

"Styringskomiteens velsignelse."

"At prosjektleder er bevist på disse interessentene."

"Synliggjøring av risikoen interessentene representerer for vellykket gjennomføring av prosjektet."

"Kunnskap om de ulike interessentenes arbeidsmåte og tankegang. Da blir man tryggere og det blir ikke fullt så skummelt å ta kontakt med interessentene, og det blir lettere å prioritere håndtering av dem."

"Dette er et viktig tema! Og prosjektledere har sannsynligvis ikke nok fokus på hvor viktig interessentene er for prosjektets resultater og suksess. Jeg har selv en del erfaringer og er bevisst på forholdet til interessentene, men kunne likevel tenke meg mer systematisk stoff/litteratur på området."

"Prioriteringen kommer av deres betydning for prosjektet, dvs. deres mulighet for å påvirke prosjektets rammebetingelser, gjennomføringsevne og risikoprofil."

"Få avklart rollene til interessentene så tidlig som mulig i prosjektet."

"Vurdering av hvor mye de potensielt vil kunne påvirke prosjektet direkte, og indirekte via andre, via presse..."

"At interessentene ikke bare reiser "problemer", men heller "utfordringer", og at dette automatisk følges av konstruktive innspill om hvordan løse "utfordringen". I tillegg at de tar et aktivt og forpliktende "eierskap" til hele prosessen og at de ser sin rolle som prosjektmedarbeidere og bidragsytere i prosjektarbeidet."

"Mediestrategi og medietrening."

"Klart definert grensesnitt mellom interessenter og prosjekt. Oppdragsgiver bør identifisere interessenter til prosjektet. Interessenter bør i forkant definere sine krav og forventninger til prosjektet."

"Tid og overskudd til å prioritere denne delen av prosjektlederrollen. En holdningsendring..."

"Målbevisst oppfølging av interessentene, med definerte aksjoner og planer."

"Synliggjøring av hvilken påvirkningskraft interessentene har..."

"Vi har allerede en meget bevisst holdning til håndtering av interessenter. Vi er alltid helt avhengig av dette."

"God planlegging basert på mål og strategiske valg, nok egne ressurser til å skape og holde oversikt over konsekvenser av valg. Tett dialog med interessentene for å sikre full forståelse for deres behov og mulige bidrag."

"Trekke interessentene inn i gjennomføring."

Som vi ser er forslagene for å gi håndteringen av interessentene en høyere prioritering mange. En del av forslagene fokuserer på et behov for mer ressurser, mens andre kommentarer fordrer en mer systematisk og formell prosess. Det bør også nevnes at flere av respondentene gir uttrykk for at dette er en aktivitet de allerede prioriterer sterkt.

3. Case: Statens Veivesen – Ny E18 gjennom nordre Vestfold

3.1 Innledning – bakgrunn for prosjektet

E18 er den viktigste stamveien i det sørlige Norge, og den mest trafikkerte av hovedveiene ut fra Oslo. Gjennomsnittlig døgntrafikk ved Sande i Vestfold i 1997 var ca. 19 000, og det ble registrert 20 dager med mer enn 25 000 kjøretøyer. Veien har stor betydning for befolkning og næringsliv på strekningen fra Oslo til Kristiansand.

Dagens E18 gjennom nordre Vestfold er trolig den delen av stamveinettet på Østlandet som har lavest standart i forhold til trafikkmengden. Overbelastningen av dagens vei gir seg utslag i dårlig trafikkavvikling, køkjøring, ulykker samt støy og luftforurensning langs veien.

Hovedplanen for strekningen fra Eik i Drammen til Gutu ble stadfestet i Samferdselsdepartementet i juli 1992, og arbeidet med denne strekningen startet 18. januar 1993. En firefelts motorvei på strekningen Eik – Gutu ble åpnet 17. oktober 1995.

17. juni 1993 besluttet Samferdselsdepartementet det endelige vedtaket om stadfesting av hovedplanen for strekningen fra Gutu i Sande til Helland i Våle kommune.

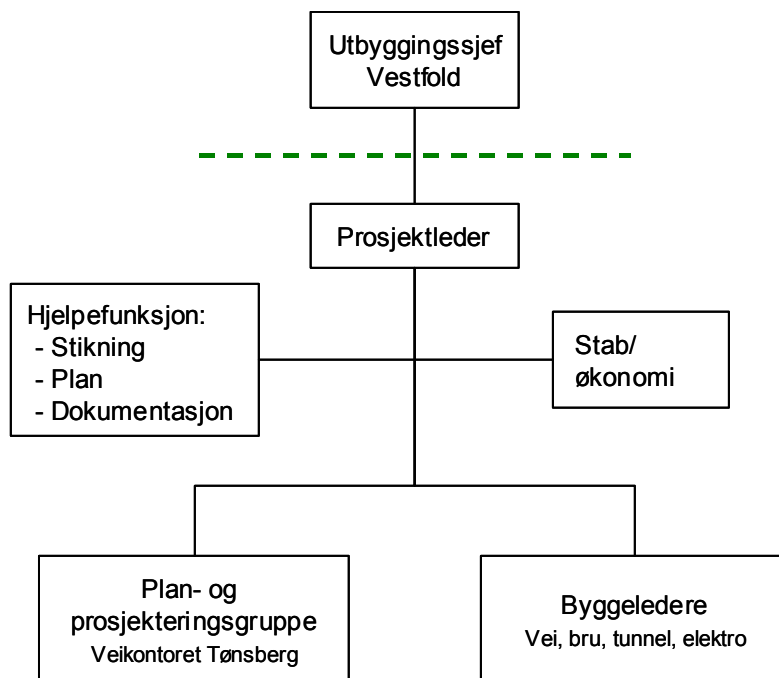
3.2 Organisering av prosjektet

Prosjektet er organisert som en selvstendig prosjektorganisasjon, med innslag av personell fra linjen (Veikontoret i Vestfold, Tønsberg). I figur 3.1 nedenfor er prosjektets organisasjonskart presentert. Ifølge prosjektleder ble prosjektet formelt opprettet i 1992. I første omgang omfattet prosjektet kun utbygging, men fra 1995 ble også planleggingsarbeidet integrert.

Prosjektgruppen består av 32 personer som jobber på heltid med prosjektet på Barstad like utenfor Holmestrand. Av disse har ca. halvparten bakgrunn fra Veivesenet, mens den andre halvpart kommer fra det private næringsliv. I de mest arbeidsintensive periodene har prosjektet totalt involvert ca. 500 personer inklusiv alle entreprenørene.

Ny E18 gjennom nordre Vestfold er til nå det største veiprojektet som er gjennomført i Norge. Prosjektet har en økonomisk ramme på 3,1 mrd. 2000 NOK. Av disse er 2,2 mrd. finansiert av Staten, mens 900 mill. er privat finansiert.

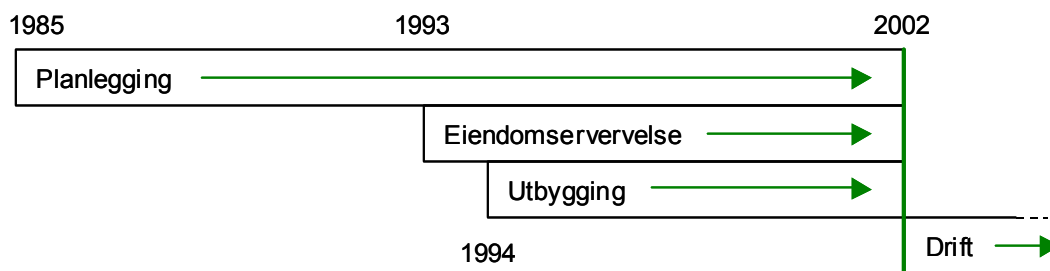
Prosjektet er splittet opp i minst 60 kontrakter som er på over 20 mill. kroner. Totalt består prosjektet av bortimot 150 kontrakter. Styrende for kontraktsoppdelingen har vært faktorer som tid, geografi, etc.



Figur 3.1 Organisasjonskart – Ny E18 i nordre Vestfold

3.3 Prosjektets faser

Arbeidet med ny E18 gjennom nordre Vestfold startet så tidlig som i 1985. Fra dette tidspunktet har arbeidet vært inndelt i tre hovedfaser. Disse fasene er planlegging, eiendomsservervelse og utbygging, slik figur 3.2 illustrerer.



Figur 3.2 Prosjektfaser – Ny E18 gjennom nordre Vestfold

Arbeidet med planlegging av Ny E18 startet i planseksjonen ved Veikontoret i Vestfold i 1985. Hensikten med dette arbeidet var å få valgt en trasé for den nye veien. Dette planarbeidet foregikk i linjen frem til 1995, men ble fra dette tidspunkt integrert med resten av prosjektorganisasjonen på Barstad.

Planleggingsarbeidet i prosjektet har foregått på tre forskjellige nivåer. Første trinn var planlegging på et overordnede nivå med formål å stikke ut en "korridor" hvor veien skulle gå. Som grunnlag for dette planleggingsarbeidet ble det gjennomført flere konsekvensanalyser av forskjellige alternativer. Neste nivå omfattet utarbeidelsen av en reguleringsplan som i detalj beskriver hvor veien skal ligge i terrenget (høyde, bredde, osv.). På det mest detaljerte planleggingsnivå ble byggeplaner utarbeidet. Disse planene inkluderte all teknisk dimensjonering av hva som skulle bygges og hvordan. Dette prosjekteringsarbeidet utgjorde grunnlaget for entreprenørenes arbeid.

Neste fase i prosjektet var ifølge prosjektleder kjøp av grunn og eiendom til veianlegget. Dette arbeidet startet i 1993 og pågår fortsatt i 2001. Totalt har prosjektet kjøpt ca. 2500 dekar mark, hvorav 50% har vært dyrket mark og 50% utmark. Det har også vært nødvendig å kjøpe ca. 30 boligeiendommer, som har ligget der hvor veien skulle gå. Alle forhandlinger og kjøp av eiendommer har vært håndtert av spesialister fra Veikontoret i Vestfold.

Selve utbyggingsarbeidet startet i 1994 og har pågått parallelt med planlegging og eiendomskjøp. Byggefase forventes å være ferdig i juli 2002.

3.4 Analyse av prosjektets interesser

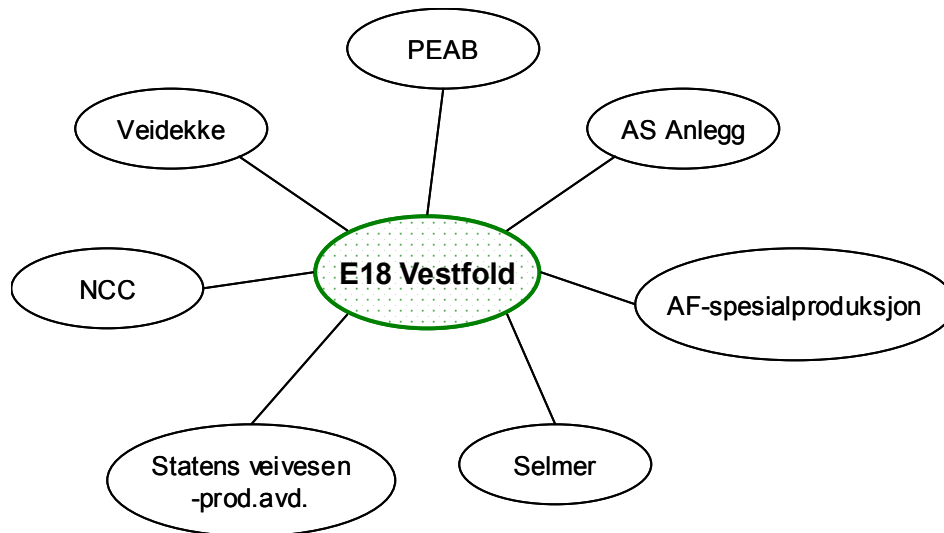
I dette delkapittelet drøftes prosjektets omgivelser med fokus på handlingsmiljø og interesser. Antallet aktører som har vært tilknyttet prosjektet Ny E18 i nordre Vestfold har vært mange. I den videre beskrivelse og analyse er disse kategorisert i følgende grupper:

- Entreprenører
- Politisk
- Administrativt
- Andre interesser
- Konsulenter
- Finansiering

Innenfor hver av disse kategoriene kartlegger jeg hvilke interesser som har vært involvert, hvilke relasjoner prosjektet har hatt til de mest sentrale interessentene og formen på disse relasjonene. Analysen fokuserer også på hvordan prosjektet har håndtert interessentene.

Entreprenører

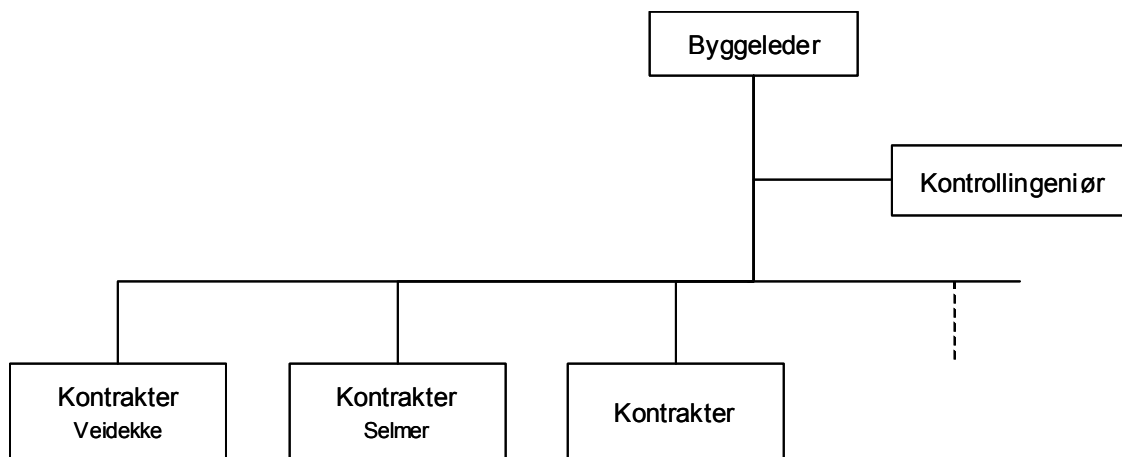
Entreprenørene har representert en viktig gruppe interessenter i prosjektet. De mest betydningsfulle entreprenørene har ifølge prosjektlederen vært selskapene Veidekke og Selmer. I figur 3.3 er entreprenørene illustrert.



Figur 3.3 De mest sentrale entreprenørene i prosjektet

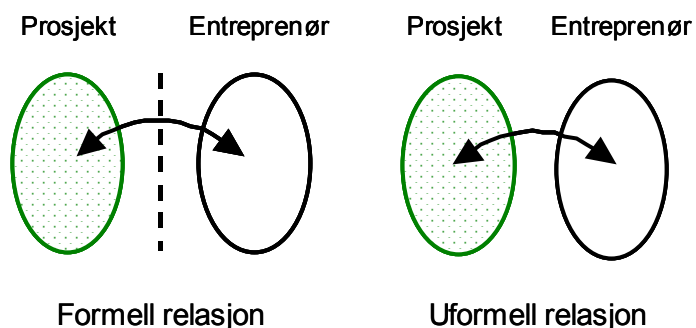
Entreprenørene er involvert i prosjektet gjennom anbud som prosjektet har utlyst offentlig. De entreprenørene som viser sin interesse får invitasjon til å delta på en konferanse med anbudsbefering. Etter beferingen får entreprenørene en frist på 2-4 uker til å levere inn sitt anbud. Ifølge prosjektlederen har det til hver eneste kontrakt alltid vært flere entreprenører som har konkurrert. Etter innlevering har prosjektet formelt ca. 8 uker på å evaluere og gi tilbakemelding, men som oftest har dette vært fullført på 2-3 uker. Til tider har også mange anbud foregått i parallell.

For hver kontrakt som inngås, er det en byggeleder i prosjektet som er ansvarlig for oppfølging av kontrakten med hensyn på økonomi, fremdrift og tekniske forhold. Byggeleder er også entreprenørens kontaktpunkt inn i prosjektet. Hver 14. dag har byggeleder formelle "byggemøter" med entreprenørene, men ifølge prosjektleder foregår det også en rekke uformelle møter daglig. Kontakten med og oppfølgingen av entreprenørene er fordelt på seks byggeledere.



Figur 3.4 Organisering av kontrakter

Det har vært et klart uttrykk fra prosjektlederen at dialogen med entreprenørene i hovedsak oppfattes som god. Kontakten har gått begge veier og uten noen hindringer av nevneverdig grad. Ifølge prosjektlederen så var alle firmaene kjent fra tidligere og det fantes ingen barrierer av kulturell eller bransjemessig karakter. De uformelle relasjonene mellom prosjektet og entreprenørene mener jeg kan tolkes som hovedsakelig direkte. Når det gjelder den formelle relasjonen synes det her å ha vært en barriere ved at kommunikasjonen kun skulle formidles gjennom de formelle møtene hver 14. dag. Disse relasjonene er vist i figur 3.5.



Figur 3.5 Relasjonen mellom prosjektet og entreprenørene

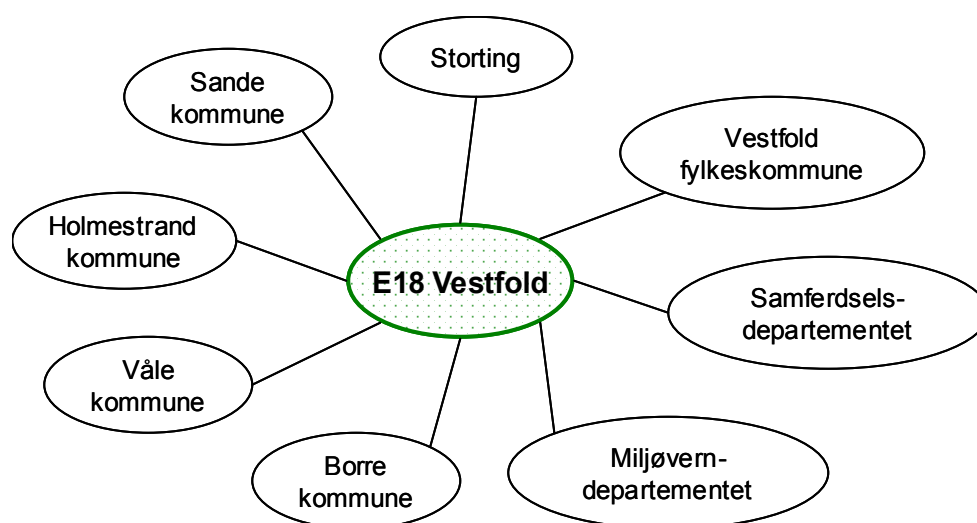
Med henvisning Savage et al. (1991) kan entreprenørene tolkes som "støttende aktører". Dette skyldes at entreprenørene har liten mulighet til å påvirke eller true prosjektet. Siden gjennomføringsmodellen er basert på anbud hvor så og si alle faktorer er låst av

prosjektet, gir dette liten eller ingen maktfaktor til entreprenørene. Langs den andre dimensjonen mener jeg potensiale for samarbeid mellom aktørene kan tolkes som høyt.

Med utgangspunkt i at entreprenørene er en ”støttende aktør”, vil en riktig strategi for å håndtere entreprenørene være å involvere disse i størst mulig grad og samtidig holde dem informert med all informasjon som er nødvendig for deres arbeid (Savage et al., 1991). Med utgangspunkt i analysen, er det min oppfatning at dette i hovedsak er den strategi prosjektets ledelse har anvendt.

Politisk

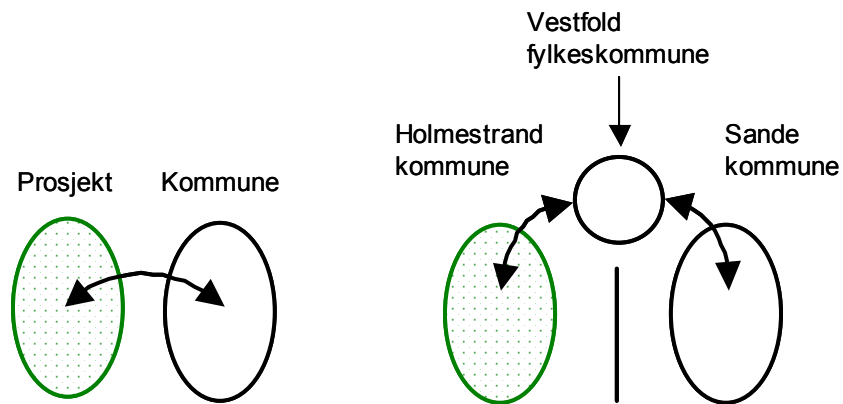
En annen gruppe interessenter som prosjektet har forholdt seg til er politiske aktører, jfr. figur 3.6. De politiske interessenter kan inndeles i tre nivåer; det kommunale nivå, det fylkeskommunale nivå, og departements og Stortings nivå. I den videre analyse har jeg i samråd med prosjektleder valgt å fokusere på kommunene Holmestrand og Sande som var de politiske interessenter som ble sterkest berørt av prosjektet.



Figur 3.6 De politiske interessentene i prosjektet

Kommentarene fra prosjektlederens tyder på at kontakten og dialogen Holmestrand og Sande kommune har vært god. I gjennomsnitt har det vært holdt et kontaktmøte mellom partene ca. annenhver måned, hvor utveksling av informasjon har foregått. I en tidlig fase hadde prosjektledelsen hovedsakelig en dialog med den administrative ledelsen i kommunene. Senere ble den politiske siden sterkere vektlagt. Erfaringen er ifølge prosjektlederen at dialogen med det politiske ledelsen i kommunene burde vært initiert tidligere. Dette skyldes at hva den administrative ledelsen i kommunen anbefaler og

innstiller på, ikke nødvendigvis blir hva de kommunale politikerne til slutt vedtar. Analysen tyder derfor på at det er viktig å involvere de reelle beslutningstakerne (her: politikerne) slik at de er med i prosessen så tidlig som mulig.



Figur 3.7 Prosjektets relasjon til kommuner og mellom kommuner

Analysen viser at forholdet mellom prosjektet og kommunene i all hovedsak kan tolkes som godt. Basert på uttalelser fra prosjektlederen har relasjonen vært basert på samarbeid og åpen dialog, slik det er illustrert til venstre i figur 3.7. Forholdet mellom kommunene kan imidlertid tolkes som litt mer komplisert, noe som for eksempel skyldtes uenigheter. Dette kom blant annet til syne ved at Holmestrand og Sande kommune ikke valgte samme korridor slik at veien møttes. Denne uenigheten måtte løses av en tredje part, i første omgang Vestfold fylkeskommune, slik det er illustrert til høyre i figur 3.7, i siste instans av Samferdselsdepartementet.

Med referanse til Savage et al. (1991) vil jeg beskrive kommunene som en "blandet interessent". Dette skyldes at for det første at kommunene hadde stor mulighet til å påvirke prosjektet, en maktfaktor som de fikk gjennom f.eks. utarbeidelse og vedtak av reguleringsplaner. For det andre var potensiale for samarbeid og gjensidig dialog stort, spesielt etter at valg av korridor var foretatt.

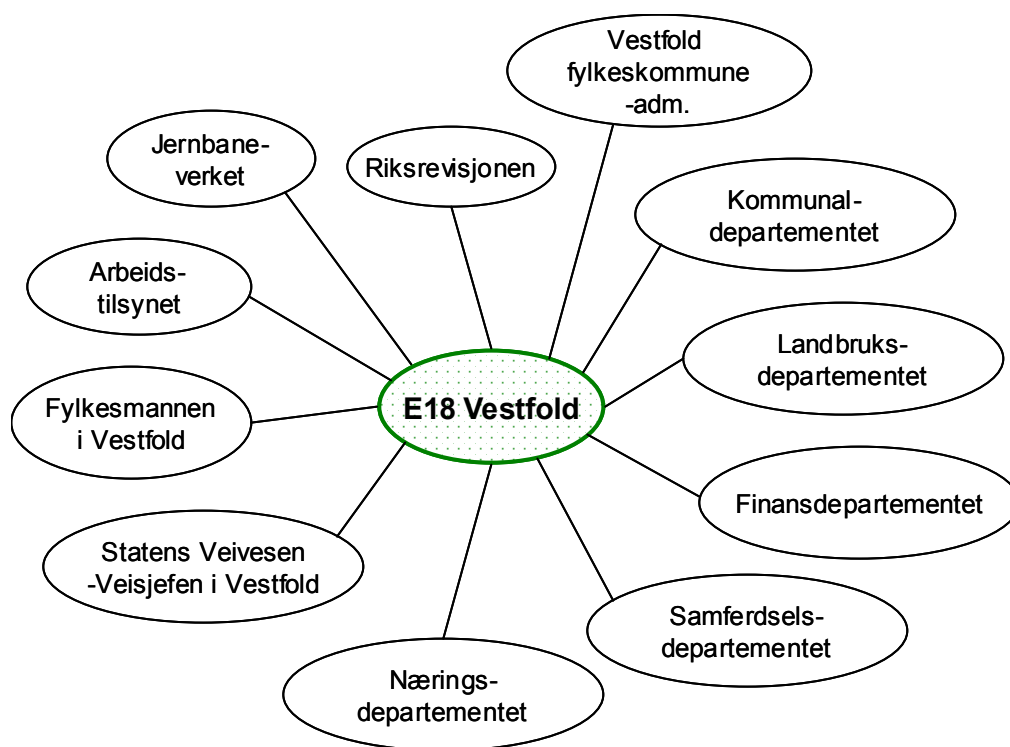
Strategien som prosjektets ledelse har benyttet for å håndtere kommunene som interessenter har vært samarbeid. I første omgang med den administrative ledelsen, for senere i sterkere grad å vektlegge den politiske siden. Kommunene er en sentral aktør med stor makt i forhold til prosjektet, og derfor er samarbeid en proaktiv strategi som gir størst gevinst. Det er imidlertid min oppfatning at dialogen med den politiske ledelsen i kommunene kunne kommet i gang tidligere, i det dette ville gitt prosjektet en større

mulighet gjennom dialog til å påvirke og styre denne interessentens interaksjon med prosjektet.

Administrativt

En tredje gruppe interessenter tilknyttet prosjektet har vært administrative aktører. I figur 3.8 er det illustrert hvilke interessenter som tilhører denne gruppen.

I analysen har jeg valgt å fokusere på forholdet mellom prosjektet og Veikontoret i Vestfold. Denne aktøren, det vil si Trafikkavdelingen ved Veikontoret i Vestfold, kan tolkes som prosjektets basisorganisasjon. Ifølge prosjektlederen er det Trafikkavdelingen som overtar prosjektresultatet (veianlegget) når det er ferdig, for å drifte og vedlikeholde det i ettertid.

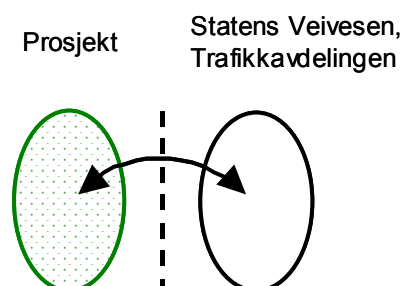


Figur 3.8 De administrative interessentene i prosjektet

En kommentar fra prosjektlederen er at prosjektet ikke har mottatt en støtte og oppfølging som planlagt og forventet fra Trafikkavdelingen. Innspill fra avdelingen angående forhold som f.eks. rekkverk, skilter, diverse tekniske innretninger, osv. har ifølge prosjektlederen kommet veldig sent, noe som har vært uheldig for prosjektet. Trafikkavdelingen har imidlertid nå i slutfasen av prosjektet forsøkt å påvirke

utformingen av veianlegget, ved å komme med innspill som prosjektledelsen har måttet ta hensyn til. Dette har resultert i tilleggsarbeider og at arbeid har måttet gjøres om.

Min tolkning av denne episoden er at engasjementet fra Trafikkavdelingen (basis) i forhold til å komme med nødvendige innspill til prosjektet, burde vært sterkere og initiert på et tidligere tidspunkt.



Figur 3.9 Prosjektets relasjon til Statens veivesen, Trafikkavdelingen

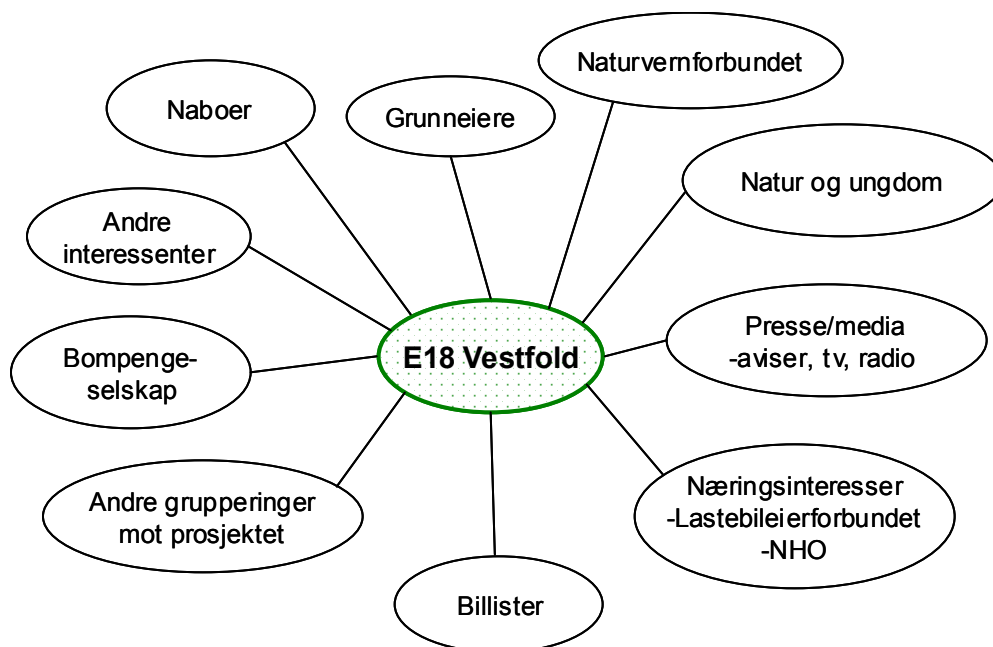
Relasjonen mellom prosjektet og Trafikkavdelingen ved Statens Veivesen i Vestfold kan tolkes som figur 3.9 illustrerer, dvs. en delvis direkte dialog. Barrieren mellom aktørene skyldes at de ikke var samkjørt i tid.

Med referanse til Savage et al. (1991) sin kategoriseringen av interessenter, vil jeg beskrive Trafikkavdelingen som en "blandet interessent". Mitt argument for dette er at interessenten har til en viss grad en høy maktfaktor i forhold til prosjektet, og dermed også til dels høyt potensiale for å påvirke gjennomføringen. Mulighetene for samarbeid har også vært store.

Fra prosjektets side har det i følge prosjektlederen hele tiden vært et sterkt ønske om et tett samarbeid med Trafikkavdelingen. Prosjektledelsen har imidlertid opplevd det som vanskelig å få til en slik relasjon basert på et tett samarbeid. Ifølge prosjektlederen har en viktig grunn til dette vært utskiftning av personell i avdelingen og ulike prioriteringer.

Andre interessenter

I tillegg til entreprenører, politiske og administrative aktører, har prosjektet også hatt en rekke andre interessenter. Denne gruppen av aktører er illustrert i figur 3.10, og omfatter såvel bompengeselskap som naboer, billister, presse/media og miljøvernorganisasjoner.



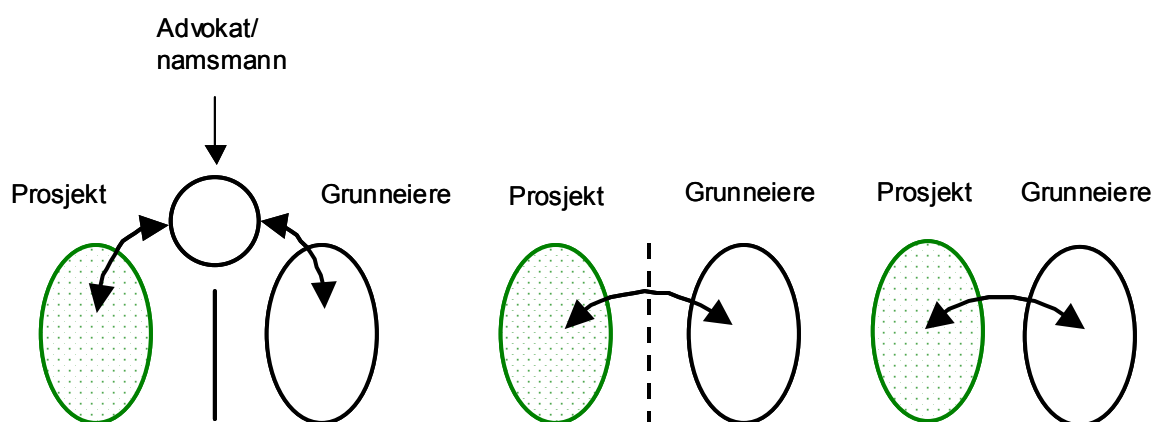
Figur 3.10 Gruppen andre interessenter til prosjektet

Innenfor denne gruppen av interessenter tilhører også grunneiere som har måttet avstå eiendom til den nye veien. Prosjektet har totalt sett måttet forholde seg til ca. 250 grunneiere (både små og store), samt ca. 30 bolighus som har måttet fjernes. Kjøp av eiendom har vært en omfattende prosess som har pågått fra prosjektstart til nå i slutfasen. Prosessen har involvert både prosjekteringsavdelingen, eiendomsseksjonen hos Statens Veivesen i Vestfold og prosjektleder.

Prosjektledelsen har gjennomført en rekke grunneiermøter for å informere om prosjektet og hvilke konsekvenser det medfører for den enkelte. Ifølge prosjektlederen har disse møtene vært viktige fordi de har gitt grunneierne muligheten til å komme med synspunkter og innspill til prosjektledelsen. Prosessen har resultert i at prosjektet har fått frivillig besittelse av grunneiendom fra alle interessenter, unntatt fem grunneiere. I disse tilfellene har namsmannen måttet forkynne at prosjektet har lovmessig hjemmel til å overta grunnen gjennom ekspropriasjon. Dette har ifølge prosjektlederen skapt en omfattende prosess hvor advokater på begge sider har vært involvert. Det kan blant annet nevnes at en grunneier har gått så langt og involvert prosjektet i 25 rettssaker.

I de fleste tvister og rettssaker har prosjektet engasjert privatpraktiserende advokater som opererer på vegne av Statens Veivesen. I tillegg har prosjektet også betalt for advokat til grunneiere i fasen hvor skjønn for fastsetting av erstatning ble foretatt. I de tilfeller hvor grunneieren ikke var fornøyd med erstatningen, måtte de selv i utgangs-

punktet dekke den videre saksomkostning. Førte anken fram og de ble tilkjent høyere erstatning, har det vært vanlig praksis at Statens Veivesen dekker saksomkostningene.



Figur 3.11 Prosjektets relasjon til grunneierne

Prosjektets relasjon til grunneierne har variert slik det er forsøkt illustrert i figur 3.11. I enkelte situasjoner har dialogen gått gjennom en tredje part, enten advokater eller namsmann, slik det er vist helt til venstre i figur 3.11. I andre tilfeller eksisterte det en viss barriere og uenighet mellom partene, men mange grunneiere innså også at det beste var å samarbeide med prosjektet og at de dermed kunne oppnå spesielle fordeler.

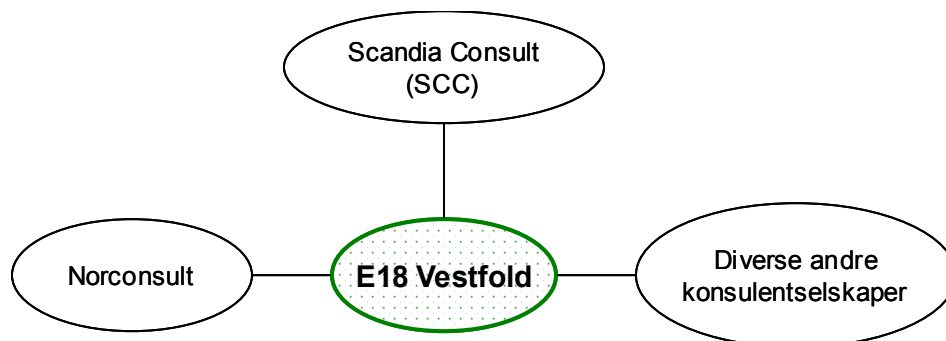
Med referanse til Savage et al. (1991) sin kategorisering av interessenter, vil jeg beskrive grunneierne som både en "blandet interessent" og en "støttende interessent". Dette skyldes at grunneierne på et tidlig tidspunkt hadde en viss mulighet til å påvirke prosjektgjennomføringen, men at denne muligheten senere har vært avtagende. Langs den andre dimensjonen kan potensiale for samarbeid mellom aktørene tolkes som høyt.

Strategien for å håndtere disse interessentene er ifølge Savage et al. (1991) å involvere grunneierne i størst mulig grad gjennom samarbeid og samtidig holde dem informert om prosjektet. Generelt sett var også interessen for samarbeid høyt hos grunneierne, men ifølge prosjektlederen var det visse unntak. Et viktig faktor for å få til samarbeidet var de regelmessige informasjonsmøtene som ble avholdt mellom prosjektet og grunneierne.

Konsulenter

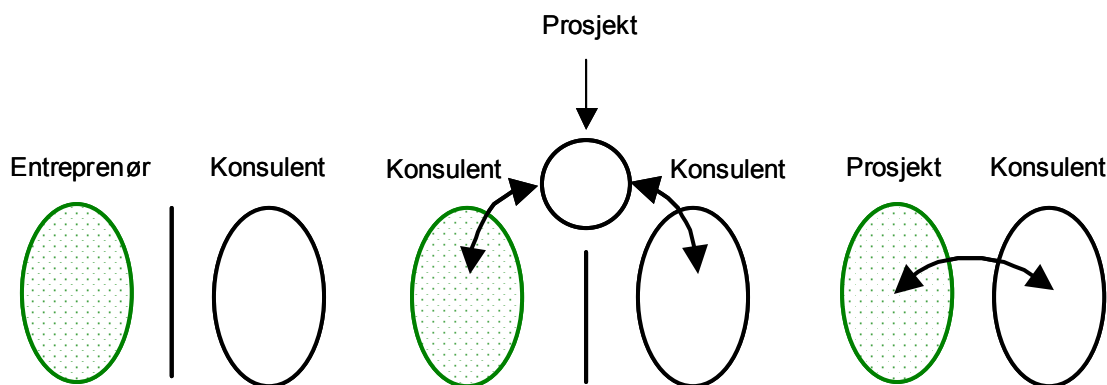
Konsulenter er en interessentgruppe som har vært med i prosjektet helt fra starten av. Som figur 3.12 illustrerer er det spesielt to selskaper Norconsult og Scandia Consult (SCC) som har deltatt, men også andre selskaper har vært involvert i mindre arbeider. Prosjektets grunnlag for å invitere til tilbud på konsulenttenester var reguleringsplanene.

Etter at tilbud fra konsulentene ble mottatt, valgte prosjektet konsultentselskap med vekt på faktorer som kompetanse, kapasitet, pris og til en viss grad også fysisk nærhet til prosjektet.



Figur 3.12 Konsulenter involvert i prosjektet

Konsulentene har i hovedsak vært involvert i arbeidet med detaljplanlegging, det vil si bearbeiding av reguleringsplanene til konkrete byggeplaner. På det meste har det vært involvert ca. 10 personer fra hvert av selskapene Norconsult og SCC.



Figur 3.13 Konsulentenes relasjoner

Ifølge prosjektleder har det ikke eksistert noen dialog mellom konsulentene og entreprenørene slik det er illustrert til venstre i figur 3.13. For å håndtere grensesnittet mellom konsulentene har prosjektledelsen arrangert møter for å styre dialogen og informasjonsflyten. For å håndtere det vanskelige grensesnittet med hensyn på arbeidsdelingen mellom konsulentene, har prosjektledelsen fungert som et mellomledd.

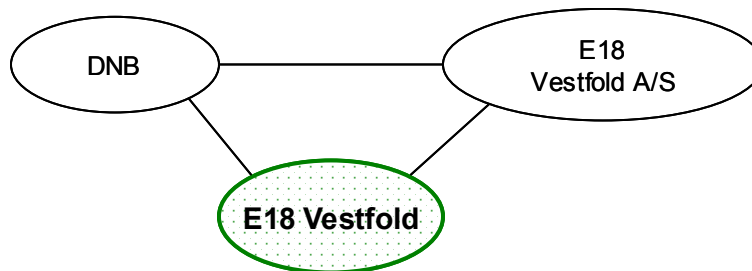
Kommentarer fra prosjektleder tyder på at dialogen mellom konsulentene og prosjektet vært åpen og god, slik det er illustrert til høyre i figur 3.13. Konsulentene har i all hovedsak hatt tilholdssted på sine egne kontorer, men det har også vært enkelte personer som har sittet på Veikontoret i Vestfold (Tønsberg) på timebasis.

Basert på teorien til Savage et al. (1991) mener jeg konsulentene i hovedsak har vært en "støttende interessent", men til en viss grad også en "blandet interessent". Grunnen til dette er at konsulentene med sin spesialkompetanse som prosjektet har vært avhengig av, har hatt en mulighet til å påvirke prosjektet på et detaljnivå. Potensiale for samarbeid har hele tiden vært tilstede.

Ifølge prosjektlederen har strategien for å håndtere relasjonen til konsulentene vært samarbeid.

Finansiering

Den siste gruppen av interessenter til prosjektet er finansiseringsinstusjoner. Som vi ser i figur 3.14 har finansieringsaktørene vært selskapet E18 Vestfold A/S og Den Norske Bank (DNB).



Figur 3.14 Finansielle interessenter til prosjektet

Forholdet mellom prosjektet og finansiseringsaktørene har ifølge prosjektleder forløpt på en forutsigbar og uproblematisk måte. Dialogen mellom partene har vært god og det har ikke vært noen hindringer i veien for samarbeidet.

3.5 Problemer og usikkerhet som interessentene har skapt

I følge prosjektlederen var det spesielt to forhold knyttet til gjennomføringen av prosjektet som skapte usikkerhet og problemer:

- Hvordan skulle det ferdige produktet/resultatet se ut?
- Hva ville de årlige bevilgningene til prosjektet være?

I det første tilfellet var usikkerheten knyttet til om den nye E18 gjennom nordre Vestfold enten skulle være en 2-felts eller 4-felts vei. I Stortinget var det gjort et vedtak i 1993 som sa at det skulle planlegges en 4-felts vei, men bygges en 2-felts vei. For ledelsen i prosjektet var dette veldig diffust, og man opplevde usikkerhet i forhold til hvordan dette skulle tolkes og håndteres. Denne usikkerheten ble forsterket av at det politiske flertallet i Fylkeskommunen ønsket at det skulle bygges en 4-felts vei. Hvordan skulle dette håndteres? Løsningen ble å benytte seg av bompengefinansiering. Ved denne ekstra finansieringskilden som Vestfold Fylkeskommune tok initiativet til, så ble det mulig å få bygget en 4-felts vei. Bompengeproposisjonen ble fremmet våren 1998 av Samferdselsdepartementet, og ble vedtatt i Stortinget i juni samme år.

En tolkning av denne første situasjonen er at prosjektet har levd i stor usikkerhet helt frem til vedtaket om bompengefinansiering i 1998. Den aktøren som forårsaket denne usikkerheten var Stortinget og Samferdselsdepartementet som ikke gjorde noe entydig vedtak i 1993, men sa at det skulle bygges en 2-felts vei og planlegges for en 4-felts vei. Prosjektets håndtering av denne usikkerheten involverte en tredje part, en *boundary spanner* – Fylkeskommunen, som tok initiativet overfor departementet og Stortinget om bompengefinansiering.

I det andre tilfelle var usikkerheten knyttet til de årlige bevilgningene fra Stortinget. I utgangspunktet blir et slikt prosjektet planlagt ut i fra en total kostnadsramme som aksepteres og vedtas av Stortinget. I ettertid måles det reelle forbruket opp i mot denne kostnadsrammen. Utbetalingene til prosjektet skjer imidlertid på årlig basis og godkjennes i forbindelse med statsbudsjettet hver høst. Ifølge prosjektlederen har usikkerheten knyttet seg til hvor store bevilgninger prosjektet ville få hvert år. Dette problemet ble løst i 1998 da prosjektet fikk en sikker finansieringskilde gjennom en bompengoordning.

En tolkning av denne situasjonen viser igjen at det er de offentlige myndigheter her ved Samferdselsdepartementet og Stortinget som skaper usikkerhet i forhold til prosjektgjennomføringen.

3.6 Prosjektets håndtering av interessentene

Beskrivelsen og analysen av prosjektet – Ny E18 gjennom nordre Vestfold – viser at det fra prosjektledelsens side ikke er verken planlagt eller gjennomført noen systematisk håndtering av interessentene i prosjektets omgivelser. Fra Veidirektoratet eller Statens veivesen er det heller ikke utarbeidet noen håndbok, prosedyre eller manual for hvordan interessentene burde håndteres.

De formene for håndtering av interessentene som prosjektledelsen har anvendt i forhold til teorien av Savage et al. (1991) er samarbeid, involvere og holde interessenten informert, og overvåking. Dette kommer flere ganger til syne gjennom det samspillet det har vært mellom prosjektet og den enkelte interessent. Likevel synes det som om det ofte er tilfeldig hva som har skjedd eller skjer, og at det i stor grad blir opp til prosjektleders og hans stab hva som initieres eller gjøres. Et positivt resultat av denne tilnærmingen vil i mange tilfeller forutsette at den enkelte har personlig erfaring å spille på.

3.7 utfordringer knyttet til håndtering av interessentene

Ifølge prosjektlederen for Ny E18 gjennom nordre Vestfold er utfordringene flere for å få til en bedre håndtering av prosjektets interesser.

Den kanskje største utfordringen de fleste prosjektledere står overfor er å involvere interessentene i tilstrekkelig grad i prosjektet. Interessentene og den usikkerhet og de problemer som disse kan skape har ofte blitt oppfattet som en trussel som enten har vært forsøkt bekjempet bort gjennom bruk av ulike analytiske metoder, eller definert bort ved at prosjektet har lukket sine systemgrenser. En slik tilnærming har i mange situasjoner vært nødvendig for å skape en indre ro og effektivitet i prosjektet, men denne strategien har også noen fundamentale svakheter. En av disse svakhetene er et manglende holistisk perspektiv som systemtankegangen bygger på (Senge, 1990). I stedet for isolasjon er utfordringen å få til et tettere samarbeid med interessentene. Relasjonen mellom prosjektet og interessentene må få en karakter av tillit hvor partene gjensidig forplikter seg til åpen dialog gjennom hele prosessen.

En annen utfordring er å motivere interessentene slik at de spiller på lag med prosjektet. Mer konkret betyr det at ledelsen i prosjektet må på så tidlig tidspunkt som mulig vekke interessentenes interesse for prosjektet, det vil se få dem på banen. Spesielt er det viktig at en får interessentene til å sette seg inn i prosjektet, både med hensyn på formål, mål, planer og hva gjennomføringen betyr for aktøren. I mange tilfeller så er situasjonen den at interessentene ikke har lyst til å binde seg og dermed utsetter avgjørelser. Dette kan i verste tilfelle ha en uheldig konsekvens for prosjektet.

4. Konklusjon og implikasjoner

I dette kapitlet drøfter teoretiske og praktiske implikasjoner av forskningsarbeidet. Hensikten er å peke på mulige oppsummerende svar på den problemstilling og de forskningsspørsmål som ble introdusert i kapittel 1, og som har dannet utgangspunktet for forskningsarbeidet.

De resultater som fremkommer gjennom en empirisk studie er ofte sterkt knyttet til den kontekst studien har tatt utgangspunkt i. Det betyr at hvilke implikasjoner som kan trekkes, vil være styrt av den empiriske referanserammen. Resultatene og implikasjonene fra den kvalitative undersøkelsen er derfor i stor grad kontekstbundet til prosjektet Ny E18 gjennom nordre Vestfold. Når det gjelder den kvantitative undersøkelsen, er implikasjonenes gyldighetsområdet bestemt av populasjon som datautvalget representerer.

Kapitlet har en firedelt inndeling. I den første delen diskuterer jeg mulige teoretiske implikasjoner, både fra den kvalitative og kvantitative undersøkelsen. I den andre delen drøftes mulige praktiske implikasjoner innenfor den kontekst som er studert. Deretter presenteres en prosess for håndtering av interessenter. Kapitlet avsluttes med forslag til videre forskning.

4.1 Teoretiske implikasjoner

Et av formålene med dette forskningsprosjektet har vært teorigenerering, det vil si utvikle ny kunnskap, samt skapte innsikt og forståelse innenfor det valgte problemområde. I dette delkapitlet drøfter jeg mulige teoretiske implikasjoner som kan trekkes fra det foreliggende arbeid.

Relasjoner mellom prosjektet og interessenter

De empiriske dataene og analysen i kapittel 3 viser at forholdet mellom prosjektorganisasjonen og interessentene til prosjektarbeidet kan ta ulike former. Fra den ene ytterkant hvor det ikke er kontakt mellom partene, til på den andre siden en relasjonsform basert på tillitsfullt samarbeid. Observasjoner viser også situasjoner hvor dialogen med interessenter formidles fra prosjektet via en tredje part, f.eks. basisorganisasjonen eller en advokat.

Resultater fra den kvantitative undersøkelsen (jfr. kapittel 2) viser at kunde/oppleggsgiver er den interessenten som respondentene mener er av størst betydning for prosjektet, mens linje-/basisorganisasjonen er den interessenten prosjektet har hyppigst kontakt med.

Problemer og usikkerhet som interessentene skaper for prosjektet

En annen viktig teoretisk implikasjon av dette forskningsarbeidet er at interessenter ofte skaper problemer og usikkerhet for prosjektet. Dette betyr at håndtering av interessenter er en viktig del av det å lede et prosjekt og en aktivitet som ikke bør nedprioriteres.

Spørreskjemaundersøkelsen viste at kunde/oppdragsgiver var den aktøren som respondentene mente i sterkest grad forårsaket problemer og usikkerhet. Men dataene viser også andre interessenter slik som sluttbrukere, leverandører, offentlige myndigheter, rådgivere og linjeorganisasjon ofte er en kilde til problemer og usikkerhet for prosjekter.

I analysen av prosjektet Ny E18 gjennom nordre Vestfold ble offentlige myndigheter fremhevet som en aktør som skapte usikkerhet. Dette kom blant annet tydelig fram når det gjaldt økonomisk bevilgning til prosjektet. Et annet forhold som forårsaket usikkerhet var mangel på samarbeid mellom kommunene hvor den nye veien skulle gå. At politikerne ikke alltid besluttet det den kommunale administrasjonen hadde gitt som sin innstilling, var et tredje usikkerhetsmoment i prosjektet.

I spørreskjemaundersøkelsen ble respondentene bedt om kommentere hva slags problemer og usikkerhet som interessentene skapte. I kapittel 2.3 er noen av disse kommentarene sitert. Datamaterialet viser at det er stor spennvidde i de problemer som interessentene skaper. Eksempler på typiske problemer er: klager, "religionskriger" mellom interessenter, manglende beslutninger, for detaljorientert oppdragsgiver, nye brukerbehov, rolleusikkerhet, uforutsigbar saksbehandling, uklare ansvarsforhold i linjen, endrede politiske føringer.

Dette er problemer og usikkerheter som jeg mener til en viss grad burde kunne unngås dersom prosjektene i sterkere grad vektla en formell og systematisk prosess for håndtering av interessentene, jfr. kapittel 4.3.

Håndtering av interessenter

En måte å analysere interessentene på er ifølge Savage et al. (1991) å vurdere interessentens potensiale for samarbeid med prosjektet og interessentens potensiale for å true/påvirke prosjektet. Dette gir fire kategorier av interessenter: (1) støttende interessent, (2) marginal interessent, (3) ikke-støttende interessent og (4) blandet interessent (jfr. figur 4.2). Med utgangspunkt i denne analysen av interessentene, drøftes fire strategier for håndtering: (1) involvere/holde dem informert, (2) overvåke, (3) minimalisere avhengighet og (4) samarbeid (jfr. figur 4.5).

I den analysen av prosjektet Ny E18 gjennom nordre Vestfold ble det observert to kategorier av interessenter. Disse to gruppene var "støttende interessent" og "blandet interessent". I overensstemmelse med teorien til Savage et al. (1991) ble de støttende

interessentene håndtert av prosjektledelsen ved å holde dem informert, mens de blandede interessentene ble håndtert gjennom samarbeid.

At kategoriene "marginal interessent" og "ikke-støttende interessent" ikke ble observert i det empiriske datamaterialet tror jeg kan føres tilbake til det begrensede utvalget av interessenter som ble studert. Det er høyst sannsynlig også en skjevfordeling knyttet til utvalget av interessenter, fordi analysen fokuserer på de interessenter prosjektledelsen hadde tette kontakt med.

I spørreskjemaundersøkelsen ble respondentene bedt om å kommentere hvordan interessentene i deres prosjekt var håndtert, jfr. kapittel 2.3. Tilbakemeldingen viser at samarbeid og tilgang til informasjon er de strategier som dominerer.

Respondentene ble i spørreskjemaundersøkelsen også bedt om å vurdere satsningsområder for bedre å kunne håndtere prosjektets interessenter. Tilbakemeldingen kan tolkes som at respondentene mener behovet for utvikling er størst innenfor det praktiske området, jfr. mål, strategier, planer, verktøy, metoder, prosedyrer, rutiner og evalueringer. Responsen fra svargiverne kan tyde på at det er et mindre behov for å utvikle teorier og konsepter innenfor området.

4.2 Praktiske implikasjoner

I dette kapittelet fokuserer jeg på noen praktiske implikasjoner som følger av det foreliggende arbeid. Disse implikasjonene er av en nokså generell karakter. Dette skyldes at rapportens empiriske materiell ikke gir grunnlag for å komme med prosjektspesifikke råd og anbefalinger. Hva som til en hver tid bør gjøres i hvert enkelt prosjekt, er etter min mening sterkt situasjonsavhengig.

En praktisk implikasjon er at håndtering av prosjektets interessenter synes å være et område med mange utfordringer og således også et område med muligheter for utvikling. Resultater fra undersøkelsene viser at prosjektets interessenter kan være årsak til mange problemer og usikkerhet som kan begrense en effektiv prosjektgjennomføring.

Kommentarene fra respondentene i spørreskjemaundersøkelsen viser at utfordringene omfatter alt fra planlegging, forankring hos ledelsen, tilgang til ressurser, rolleforståelse, til bedre kommunikasjon. Ikke minst fremheves det å kartlegge hvem som er prosjektets interessenter og analysere hvordan disse bør håndteres. Det er derfor etter min mening en viktig konklusjon av dette forskningsarbeidet at prosjektene i sterkere grad bør fokusere på håndtering av interessentene.

I virkeligheten så vil det imidlertid være slik at introduksjon av ny praksis eller endring av fokus mot sterkere vektlegging av et bestemt område ofte møter motstand. Dette kan skyldes flere forhold, f.eks. fordi det bryter med tidligere erfaring og tradisjon, mangel på kunnskap eller at det ikke får støtte hos ledelsen. Det empiriske materialet peker også i retning av at et sterkere fokus på håndtering av interessenter fordrer et behov for mer ressurser, mens andre tilbakemeldinger fra prosjektledere fordrer en mer systematisk og formell prosess.

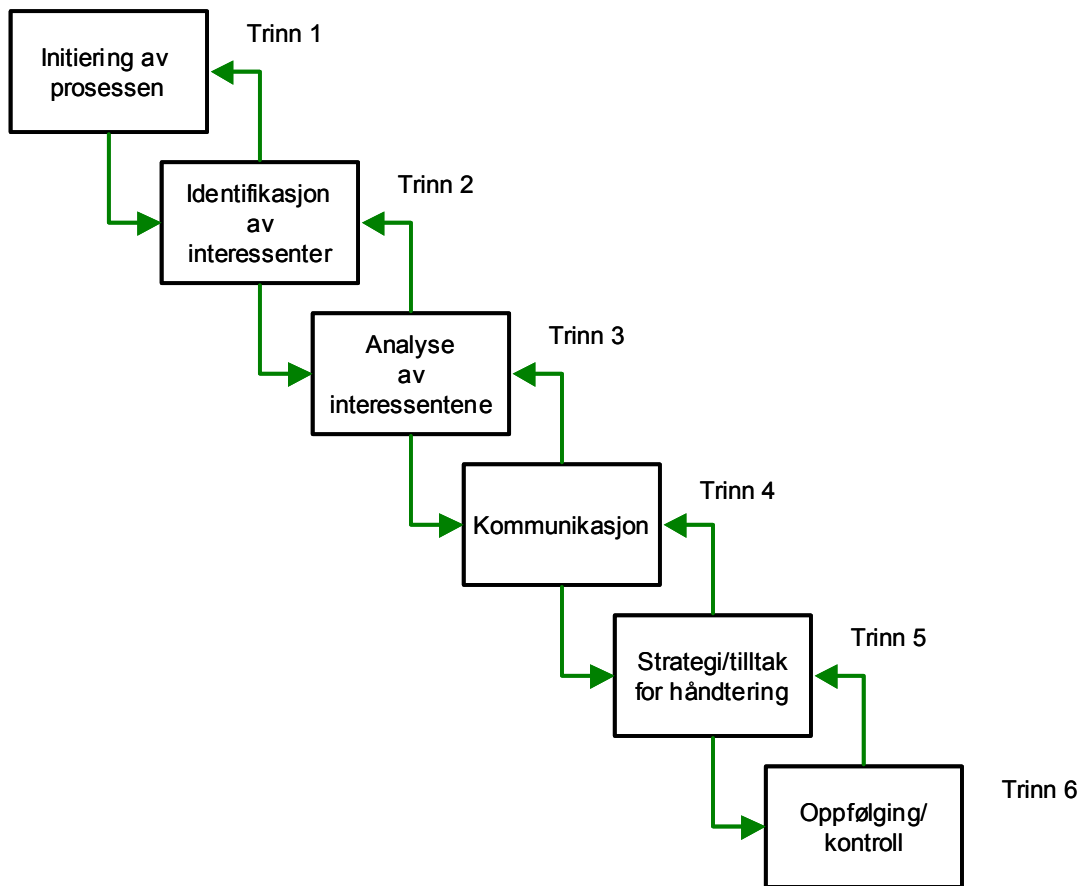
For prosjektene vil valg av strategi for håndtering av interessent i enhver konkret situasjon være avhengig av både tilgjengelig informasjon, ressurser og konteksten. Det empiriske materialet indikerer imidlertid at prosjektene bør legge vekt på å være proaktive i sine handlinger, fremfor å satse på reaktive brannslukkende tiltak.

4.3 Metode for håndtering av prosjektets interessenter

Resultater fra de empiriske undersøkelsene viser at prosjekters håndteringen av interessenter i de fleste tilfeller mangler strategi, planer og metodikk. Håndteringen skjer ofte spontant og tilfeldig, med et påfølgende resultat som ikke kan forutsis. Undersøkelsene viser også at respondentene understreker behovet for utvikling såvel strategi og planer som metodikk.

Et viktig bidrag fra forskningsprosjektet for å imøtekomme dette er å foreslå en metodikk som systematiserer håndteringen av prosjektets interessenter og omgivelser. I figur 4.1 er metoden illustrert. Metoden foreslår en prosess bestående av seks trinn, men steg tilbake kan gjøres hvis nødvendig.

Det er en prosess og metode som bidrar til økt forståelse for håndtering av prosjektets interessenter. Metoden kan benyttes i alle typer av prosjekter og i alle faser. På en måte er prosessen formell, men likevel ikke restriktiv – den fungerer mer som et slags rammeverk til hjelp for planlegging og gjennomføring av prosjektet.



Figur 4.1 Trinnvis metode for håndtering av prosjektets interessenter

Trinn 1: Initiering

Trinn 1 har fokus på initiering av prosessen. Dette steget skal blant annet klargjøre målet for prosessen og andre praktiske forhold som når møter skal holdes, hvem skal delta, osv.

Trinn 2: Identifikasjon av interessenter

Trinn 2 har fokus på å identifisere interessenter som kan påvirke prosjektet enten i positiv eller negativ retning. Dette gjelder såvel kjente samarbeidspartnere som potensielle interessenter. I de fleste tilfeller vil identifikasjonen gjelde aktører som har en direkte relasjon til prosjektet, men i enkelte tilfeller kan det også være viktig å identifisere aktører som kan påvirke prosjektet indirekte gjennom en annen interessent. Identifikasjonen kan skje på forskjellige måter f.eks. ved gruppebasert idédugnad, sjekklister eller erfaringsdata.

Trinn 3: Analyse av interessenter

I trinn 3 i prosessen skal prosjektet analysere interessentene for å klargjøre hvor disse står i forhold til prosjektet. Denne analysen vil dernest være grunnlaget for hvordan prosjektet bør forholde seg til både nåværende og potensielle interessenter.

Til oppgaven med å analysere de identifiserte interessentene kan det benyttes flere modeller. Dette er hjelpemidler som bidrar til å systematisere aktørene. Nedenfor er det vist noen eksempler.

Som tidligere drøftet er en måte å kategorisere interessentene på å benytte en inndeling slik som vist i figur 4.2 (Savage et al., 1991).

		Interessentens potensiale for å true prosjektet	
		Stor	Liten
Interessentens potensiale for samarbeid med prosjektet	Stor	Type 4. Blandet interessent	Type 1. Støttende interessent
	Liten	Type 3. Ikke-støttende interessent	Type 2. Marginal interessent

Figur 4.2 Typer av interessenter

En annen måte å analysere interessenten på er å gjennomføre en SWOT-analyse, jfr. figur 4.3. Denne analysen går ut på å kartlegge interessentens sterke og svake sider, muligheter og trusler. Dette er en analyse for å finne mest mulig ut om interessenten.

	Fortid og nåtid	Fremtid
Pluss-verdier	Sterke sider	Muligheter
Minus-verdier	Svake sider	Trusler

Figur 4.3 SWOT-analyse av prosjektets interessenter
(Etter Jessen, 2000)

I figur 4.4 er det vist en annen modell som kan benyttes for å analysere hvordan hver enkelt interessent kan påvirke prosjektet. Langs den ene akse i modellen kartlegges det på hvilket nivå interessenten vil kunne påvirke prosjektet, f.eks. om det er daglig drift eller rammebetingelser. Langs den andre akse kartlegges i hvilken fase prosjektet vil kunne bli berørt.

	Grad av påvirkning		
	Tidlig fase	Gjennomføringsfase	Overlevering
Rammebetingelser			
Daglig drift			

Figur 4.4 Analyse av interessentens påvirkning

Med utgangspunkt i analysen av interessentene er neste oppgave å velge en strategi for håndtering av interessentene. I figur 4.5 er fire forskjellige strategier illustrert (Savage et al., 1991). Disse strategiene er: (1) involvere og informere den støttende interessent, (2)

overvåke den marginale interessent, (3) minimaliser avhengigheten til den ikke-støttende interessent og (4) samarbeid.

		Interessentens potensiale for å true prosjektet	
		Stor	Liten
Interessentens potensiale for samarbeid med prosjektet	Stor	Strategi 4. Samarbeid	Strategi 1. Involvere/ hold dem informert
	Liten	Strategi 3. Minimaliser avhengighet	Strategi 2. Overvåke

Figur 4.5 Strategier for håndtering av interessenter

Trinn 4: Kommunikasjon

En viktig del av prosessen er å gjøre analysen og valg av strategi kjent blant deltakerne i prosjektet. Hensikten med dette er blant annet å avklare hvem som gjør hva og når, det vil si en rolle-, makt- og myndighetsfordeling. Trinn 4 i metoden ivaretar dette kommunikasjonsfokuset.

Trinn 5: Håndtering av interessent

I trinn 5 vektlegges selve håndteringen av interessentene. Med det menes iverksettingen og utøvingen av den strategi som analysen i trinn 3 kom fram til.

Trinn 6: Oppfølging og kontroll

Trinn 6 har fokus på oppfølging. For å sikre at strategien med tilhørende aktiviteter og tiltak har den ønskede effekt, er det viktig at prosjektet følger opp og gjennomfører evalueringer med jevne mellomrom. Kanskje viser evalueringene at prosjektet bør endre strategi og relasjon i forhold til interessenter.

4.4 Forslag til videre forskning

Forskningsrapporten startet i kapittel 1 med å presentere en problemstilling og ulike forskningsspørsmål knyttet til det å håndtere prosjektets interesser. Når jeg i oppsummeringen av rapporten har gjennomgått både teoretiske og praktiske implikasjoner, representerer dette forskningsprosjektets bidrag til økt innsikt, forståelse og utvikling innenfor det valgte problemområdet. Det gjenstår imidlertid flere aspekter ved dette valgte problemområdet som fortsatt er uklare, og som vil kreve ytterligere forskning. Som en avslutning på dette kapitlet vil jeg komme med noen slike forslag til videre forskning.

I forskningsrapporten er det fokusert på noen definerte strategier for håndtering av interesser, men et interessant spørsmål er hvilke andre strategier finnes. Er dette strategier som vil kunne belyse rapportens problemstilling fra et annet perspektiv. Det bør dessuten legges sterkere vekt på dybdestudie av strategiene, for å få frem hver enkelt strategi sine egenskaper og muligheter, og hvilke tiltak som knytter seg til hver strategi.

I kapittel 4.3 ble en metode for håndtering av prosjektets interesser introdusert. Et forslag til videre forskning er å ytterligere bearbeide denne, for deretter å teste metoden ut i praksis.

Dette forskningsarbeidet har i sin helhet fokusert på håndtering av interesser, slik prosjektledelsen oppfatter, tolker og forstår situasjonen. Et forslag til videre forskning er å se på relasjonen mellom prosjektet og interessen, fra interessentens side. Hvordan oppfatter og tolker interessen forholdet til prosjektet? Et annet interessant spørsmål er hvordan interesser som f.eks. presse og media reagerer på hendelser i prosjektet. Gjennomfører interessentene analyser av prosjektet og iverksetter planlagte strategier/ tiltak?

Referanser

Jergeas, G.F., Williamson, E., Skulmoski, G.J. og Thomas, J. (2000), Stakeholder Management on Construction Projects. *AACE International Transactions*, P12.

Jessen, S.A. (2000), *Prosjektarbeid og konsekvensanalyser*. Universitetsforlaget, Oslo.

Karlsen, J. T. (1998), *Mestring av omgivelsesusikkerhet: En empirisk studie av prosjekter*. Dr. ingeniør - avhandling, Norges teknisk naturvitenskapelige universitet, Trondheim.

Karlsen, J. T. og Pedersen, A. C. (1998), *Leverandøren - prosjektets viktigste eksterne aktør?* NORDNETT '98, Oslo.

Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. og Blair, J.D. (1991), Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, vol. 5, no. 2, s. 61-75.

Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York.