

Norsk senter for prosjektledelse

Et forskningsbasert samarbeid med
norsk næringsliv og forvaltning



"Håndtering av prosjektets interessenter"

15. august 2001

En studie av hvilke utfordringer og problemer prosjekter møter

Hovedrapport

Forfatter: **Jan Terje Karlsen**
Prosjektleder: **Jan Terje Karlsen**
Prosjektperiode: **september '00 - august '01**
Prosjekt: **P003 Prosjektet og omverdenen**
Rapportnr.: **NSP-0005**
Webnr: **56**

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

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

Forord.....	3
Sammendrag.....	4
1. Innledning.....	7
1.1 Introduksjon til tema	7
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Forskningsprosjektets innhold	8
1.4 Forskningsprosjektets avgrensninger	10
2. Teoretisk referanseramme.....	11
2.1 Prosjektets omgivelser	11
2.2 Forholdet mellom prosjekt og omgivelsene – systemgrenser.....	12
2.3 Prosjektets interessenter og handlingsmiljø.....	14
2.4 Prosjektets generelle omgivelser	18
2.5 Hvordan omgivelsene oppfattes og forstås.....	19
2.6 Klassifisering av interessenter	21
2.7 Relasjonsformer mellom prosjektet og interessenter	22
2.8 Analyse av interessenter	26
2.9 Strategier for håndtering av interessenter	29
3. Forskningsmetode	32
3.1 Forskningsdesign	32
3.2 Metode	36
3.3 Evaluering	38
4. Case: Statens Veivesen – Ny E18 gjennom nordre Vestfold.....	40
4.1 Innledning – bakgrunn for prosjektet.....	40
4.2 Organisering av prosjektet.....	40
4.3 Prosjektets faser.....	41
4.4 Analyse av prosjektets interessenter	42
4.5 Problemer og usikkerhet som interessentene har skapt	53
4.6 Prosjektets håndtering av interessentene	54
4.7 utfordringer knyttet til håndtering av interessentene.....	54
5. Presentasjon av data fra spørreskjemaundersøkelse	55
5.1 Bakgrunnsdata	55
5.2 Interessentenes forhold til prosjektet	57
5.3 Kommentarer fra respondentene	63
6. Konklusjon og implikasjoner	71
6.1 Teoretiske implikasjoner.....	71
6.2 Praktiske implikasjoner.....	73
6.3 Metode for håndtering av prosjektets interessenter	74
6.4 Forslag til videre forskning.....	78
Referanser.....	80

Forord

I august 2000 hadde styringsgruppen i Norsk Senter for Prosjektledelse den vanskelige oppgaven å velge blant seks forslag, to forskningsprosjekter som skulle få midler til å bli igangsatt. Blant disse seks forslagene var håndtering av prosjektets interessenter et tema. Avstemningen i styringsgruppen resulterte imidlertid i at to andre forslag ble valgt.

Statsbygg representert ved Stein Rognlien syntes på sin side at håndtering av prosjektets interessenter er et så interessant og viktig tema, at Statsbygg ville finansiere gjennomføringen av forskningsprosjektet.

Denne rapporten er resultatet av dette forskningsprosjektet. Foruten Statsbygg som har finansiert arbeidet, er det mange andre som har bidratt. Av disse vil jeg først og fremst rette en takk til prosjektleder Karl Høyland i Statens Veivesen, som har stilt sitt prosjekt og sin tid til disposisjon for forskningsarbeidet. Jeg vil dessuten takke prosjektleder Kjell Jensen i Statsbygg, prosjektkoordinator og orlogskaptein Terje H. Nylund i Sjøforsvarets forsyningskommando og tidligere prosjektleder for Fregattprosjektet, kommandør Bjørn Krohn for å ha bidratt med sine erfaringer til forskningsarbeidet. Jeg vil også takke Aleksandar Milovic ved Sintef som hjalp til med å lage det web-baserte spørreskjemaet og Jan A. Langlo ved Sintef for utsendelsen av spørreskjemaet.

Til slutt vil jeg takke førsteamanuensis Ann-Charlott Pedersen ved NTNU og professor Erling S. Andersen ved BI for faglige innspill og nyttige kommentarer.

Jan Terje Karlsen
Prosjektleder

Sammendrag

En trend i de senere år er at mange prosjekter opplever at interessenter som f.eks. oppdragsgiver, sluttbrukere og offentlige myndigheter stiller strengere krav til gjennomføringen. Interessentene er ofte også en årsak til problemer og usikkerhet for prosjektet. Dette er utfordringer 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.

I forskningsprosjektet er det foretatt en fokusering og avgrensning, ved at det er valgt å rette spesiell oppmerksomhet mot prosjektets 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?"

Som et grunnlag for å drøfte og analysere håndtering av interessenter, er det i rapportens teoretiske referanseramme lagt stor vekt på å belyse prosjektets omgivelser og forholdet mellom prosjektet og omgivelsene. Omgivelsene defineres i utgangspunktet som alle aktører og faktorer utenfor prosjektorganisasjonens systemgrenser. I fortolkningen av omgivelsene som noe eksternt i forhold til prosjektorganisasjonen, skilles det i teorien mellom handlingsmiljø og de generelle omgivelser. Handlingsmiljøet består av interessenter som på en eller annen måte er involvert i prosjektet, og kan være f.eks. kunder, leverandører, offentlige myndigheter, presse, osv. De generelle omgivelsene refererer seg til faktorer som er av interesse og betydning for gjennomføringen av prosjektet, og kan f.eks. være teknologiske, økonomiske, kulturelle og politiske faktorer.

Forholdet mellom prosjektet og interessenter kan ta flere forskjellige former, avhengig av både situasjon, partenes erfaring og tillit til hverandre og prosjektets strategi for håndtering av interessenten. I rapportens teoretiske referanseramme har jeg differensiert mellom seks alternative modeller for å illustrere forholdet mellom partene. Disse modellene viser på den ene ytterkant ingen relasjon mellom partene, til den andre ytterkant hvor partene er fullstendig integrert. Karakteristisk for disse relasjonene er at de er unike og temporære.

I rapporten er det også lagt vekt på å beskrive en teori for analyse og håndtering av interessentene. En modell som drøftes analyserer 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. 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.

For å belyse problemstillingen empirisk er det gjennomført både en kvalitativ og en kvantitativ undersøkelse. Den kvalitative undersøkelsen omfatter en dybdestudie av et offentlig veiutbyggingsprosjekt. 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.

Resultater fra den kvalitative undersøkelsen 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 viser at kunde/oppdragsgiver er den interessenten som respondentene mener er av størst betydning for prosjektet, mens linje-/basisorganisasjonen er den interessenten prosjektet har hyppigst kontakt med.

De empiriske observasjonene viser også at interessentene ofte er en kilde til problemer og usikkerhet. I den kvantitative undersøkelsen ble kunde/oppdragsgiver fremhevet av respondentene som den interessenten som i størst grad forårsaker problemer og usikkerhet for prosjektet. Den kvalitative undersøkelsen viser derimot at offentlige myndigheter var den største kilden til problemer og usikkerhet.

Analysen av det offentlige veiutbyggingsprosjektet viser at å involvere interessentene, holde interessentene informert og samarbeide med interessentene er de dominerende håndteringsmåtene. Kommentarer fra respondentene i den kvantitative undersøkelsen viser også at samarbeid, integrering, åpen dialog og møter er måter prosjektene håndterer relasjonen overfor interessentene på.

De empiriske observasjonene viser også at det er 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.

I rapporten er det skissert et forslag til en metodikk som systematiserer håndteringen av prosjektets interessenter og omgivelser. Metoden foreslår en prosess bestående av seks trinn. Trinn 1 har fokus på initiering av prosessen. Dette steget skal blant annet klargjøre målet for prosessen og andre praktiske forhold. Trinn 2 har fokus på å identifisere

interessenter. I trinn 3 av prosessen skal prosjektet analysere interessentene for å klargjøre hvor disse står i forhold til prosjektet og hvordan prosjektet bør forholde seg til både nåværende og potensielle interessenter. En viktig del av prosessen er å gjøre innholdet kjent blant deltakerne i prosjektet. Trinn 4 i metoden ivaretar dette kommunikasjonsfokuset. I trinn 5 vektlegges selve håndteringen av interessentene. På grunnlag av analysen vil metoden kunne bidra til å foreslå en strategi som prosjektet kan følge. Trinn 6 har fokus på oppfølging. For å sikre at strategien med tilhørende tiltak har den ønskede effekt, er det viktig at prosjektet følger opp og gjennomfører evalueringer med jevne mellomrom.

1. Innledning

1.1 Introduksjon til tema

Tradisjonelt har innsats og oppmerksomhet innenfor prosjektfagområdet vært rettet mot håndtering av interne forhold i prosjektet. Årsaken til dette kan føres tilbake til prosjekt-konseptets historiske utvikling hvor innsatsen ble fokusert mot utvikling av verktøy og metoder for styring av områdene kostnader, tid, kvalitet og omfang.

Dette perspektivet har medført at prosjektets omgivelsene i mindre grad er blitt viet noen interesse (Gilbert, 1983). Omgivelsene og interessentene til prosjekter har blitt oppfattet som en trussel eller et forstyrrende element, som en til en viss grad har forsøkt å definere bort gjennom å lukke systemgrensene så mye som mulig eller endre fokus til andre områder.

I virkeligheten er det ikke til å komme bort i fra at de aktiviteter og prosesser som finner sted i prosjektet påvirkes av de beslutninger og føringer som aktører i omgivelsene setter. I prosjektet vil det foregå en kontinuerlig justering av aktivitetene for å tilpasse seg de krav som interessenter i omgivelsene setter. Samtidig er det også ønskelig fra prosjektets side å komme i relasjon med interessentene for å kunne påvirke deres adferd og handlinger. Konsekvensen er at en forståelse av prosjektets interne aktiviteter og prosesser, krever en innsikt og kunnskap om konteksten som omgir prosjektet.

1.2 Problemstilling

Forskningsprosjektets problemstilling er:

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

Begrunnelse for problemstilling

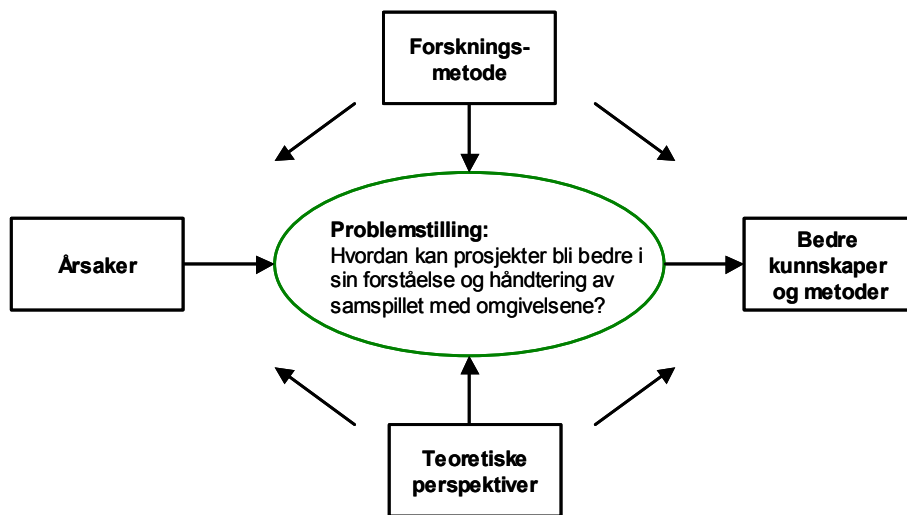
Tidligere forskning har vist at prosjekter er svært følsomme overfor endringer i omgivelsene (Karlsen, 1998). Samtidig opplever mange prosjekter at interessenter som f.eks. oppdragsgiver, sluttbrukere og offentlige myndigheter stiller strengere krav til gjennomføringen. Dette er utfordringer og krav 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.

Forskningsmodell

I figur 1.1 er rapportens forskningsmodell skissert. Denne viser koplingen mellom årsak – problemstilling – resultat (teoretiske og praktiske implikasjoner). Studien av denne sammenhengen vil være påvirket av så vel forskningsmetode (angrepsmåte) som teoretiske perspektiver.



Figur 1.1 Forskningsmodell

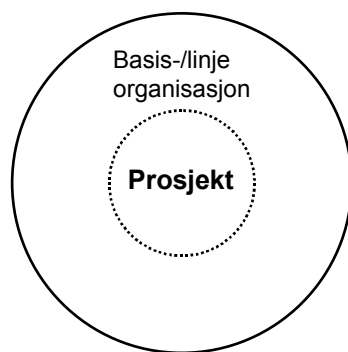
1.3 Forskningsprosjektets innhold

Flere teoretikere så vel som praktikere innenfor prosjektarbeid har påpekt at fagområdet historisk sett i stor grad har vært sterkt fokusert på interne forhold i prosjekter, som f.eks. tids- og kostnadsstyring (Morris og Hough, 1987; Gilbert, 1983). Det innebærer at mindre oppmerksomhet har vært rettet mot de omgivelser som prosjektet eksisterer innenfor, og hvordan disse (omgivelsene) kan påvirke så vel utformingen, som gjennomføringen av et spesifikt prosjekt. Dette er også påpekt av Gilbert (1983, side 83) i det han hevder at: *"Most of the project-planning models currently available consider the project as though it was developed in a vacuum"*. Et eksempel på slike prosjekter er intraorganisatoriske prosjekter, og dette forholdet er forsøkt illustrert ved alternativ A i figur 1.2.

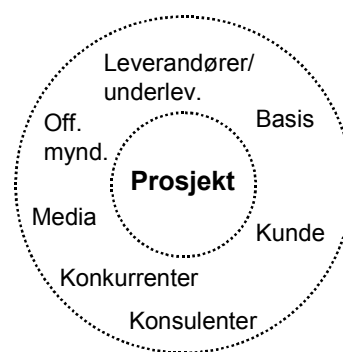
Senere teoretiske bidrag innenfor fagområdet tillegger prosjektets omgivelser og interessenter større betydning (se f.eks. Gilbert, 1983; Cleland, 1986; Knoepfel og

Burger, 1987; Gareis, 1989; Milosevic, 1989; Fangel, 1990; Youker, 1992; Oldfield og Ocock, 1994; Kreiner, 1995; Jergeas et al., 2000).

I dette forskningsprosjektet er det valgt å fokusere på omgivelsene til interorganisatoriske prosjekter, det vil si prosjekter som i utgangspunktet består av to eller flere samarbeidspartnere. I slike prosjekter er som oftest flere aktører sammen om å definere noen av målene, de økonomiske rammene, ansvarsfordeling, osv. Følgelig vil denne type prosjekter også være gjenspeilet med høyere kompleksitet og usikkerhet (jfr. figur 1.2, alt. B, de stiplede sirkelene uttrykker at prosjektet er et delvis åpent system).



Alt. A Intraorganisatoriske prosjekter



Alt. B Interorganisatoriske prosjekter

Figur 1.2 Forholdet mellom prosjekter og omgivelsene
(Etter Karlsen og Pedersen, 1998)

Som forskningsmodellen illustrerer er det en naturlig sammenheng mellom årsaker – problem – løsninger. I forskningsprosjektet er denne sammenhengen vektlagt, med spesiell fokus på løsningssiden som skal kunne bidra til bedre kunnskaper, metoder og systemer.

Utdypende forskningsspørsmål

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

- Hva er prosjektets omgivelser og interessenter?
- 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 interesser, hva bør vektlegges?
- Hva må til for at håndtering av interesser skal gis en høyere og mer bevisst prioritering?

1.4 Forskningsprosjektets avgrensninger

Forskningsprosjektets problemstilling og temaer er avgrenset ved at all fokus og oppmerksomhet er rettet mot relasjonen mellom prosjektet og dets interesser i omgivelsene. Andre temaer knyttet til styring og gjennomføring av prosjekter vil ikke bli studert.

Metodisk er forskningsprosjektet avgrenset til å studere et offentlig prosjekt i dybden og gjennomføre en survey-undersøkelse.

2. Teoretisk referanseramme

2.1 Prosjektets omgivelser

Innenfor organisasjonslitteraturen finnes det flere forskjellige definisjoner av begrepet omgivelser. Fellesnevneren for disse definisjonene er at de oppfatter omgivelsene som noe eksternt i forhold til organisasjonen. Daft (1983, s. 42) har blant annet definert organisasjoners omgivelser som;

...all elements existing outside the boundary of the organization that have the potential to affect all or parts of the organization.

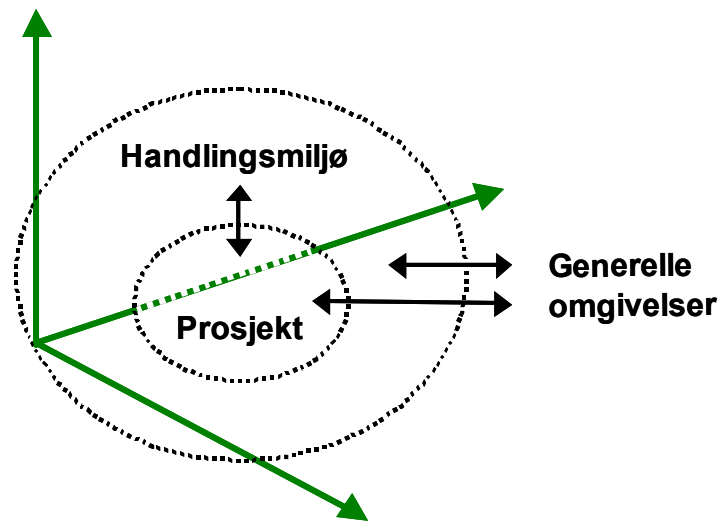
Miles (1980, s. 195) har formulert en annen kort og enkel definisjon av omgivelsene, når han beskriver organisasjonens omgivelser som;

...anything not part of the organization itself.

Felles for disse to definisjonene er at de legger et systemperspektiv til grunn for sin tolkning og forklaring av hva som er omgivelsene til organisasjonen. Omgivelsene beskrives som alle aktører og faktorer som i utgangspunktet er utenfor organisasjonens systemgrenser (Gilbert, 1983).

I fortolkningen av omgivelsene som noe eksternt i forhold til prosjektorganisasjonen, skiller Dill (1958) mellom *general environment* og *task environment*. Thompson (1967) foretar også en inndeling av omgivelsene, og skiller mellom *task environment* slik som Dill (1958), og *residual environment*. Denne inndelingen av omgivelsene er viktig, fordi et slikt skille innebærer en differensiering mellom faktorer og aktører i omgivelsene etter hvilken betydning og innflytelse de har overfor prosjektet.

Dills (1958) *general environment* refererer seg til alminnelige faktorer, trender eller tilstander i omgivelsene som er av interesse og betydning for prosjekter. Dette kan være elementer som er potensielt relevant for prosjektet. I rapporten beskriver jeg disse omgivelsene som prosjektets generelle omgivelser. *Task environment* referer seg til de elementer i omgivelsene som er av vesentlig relevans for prosjektorganisasjonens arbeid. Dette er aktører som er i involvert eller har interesse i prosjektgjennomføringen. Videre i rapporten vil disse omgivelsene blir referert til som prosjektets handlingsmiljø. I figur 2.1 er forholdet mellom prosjektorganisasjonen, handlingsmiljøet og de generelle omgivelsene illustrert.



Figur 2.1 Prosjektets omgivelser

2.2 Forholdet mellom prosjekt og omgivelsene – systemgrenser

Før jeg går nærmere i detalj om systemtankegangens byggeklosser, vil jeg først definere hva som forstås med et system og beskrive systemets egenskaper. Systemkonseptet har sin egentlige opprinnelse fra fysikken og den eksakte positivistiske vitenskap. Her ble teorien benyttet for å beskrive og forklare energistrømmer, deres årsaker, bevegelser og konsekvenser. Senere har konseptet fått sin anvendelse innen flere andre fagområder, deriblant den atferdsvitenskapelige.¹

Konseptets utbredelse har også resultert i flere forskjellige definisjoner av et system, avhengig såvel av situasjon som hva som har vært ønsket fremhevet. Hall og Fagen (1956, s. 19) beskriver et system på følgende måte;

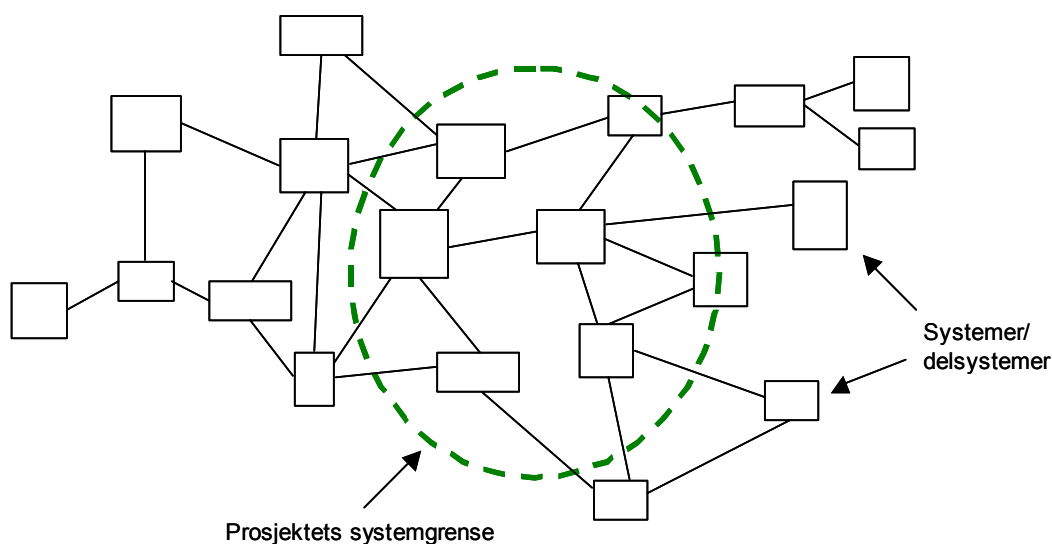
A system is here defined as a set of objects together with relationships between the objects and between their attributes related to each other and to their environment so as to form a whole.

En beskrivelse av organisasjoner og prosjekter i systemets termer, fremhever visse sentrale karakteristika. Den kanskje mest betydningsfulle er systemets dynamiske

¹ Innenfor systemteorien finnes det flere retninger, f.eks. *hard system thinking* (Checkland, 1993) og *soft system thinking* (Checkland og Scholes, 1990).

egenskap. Et prosjekt er på ingen måte et statisk system. I løpet av livssyklusen vil prosjektet kontinuerlig måtte endre, tilpasse og utvikle sine systemgrenser og relasjoner, både internt i prosjektet og i forhold til interessenter og andre faktorer i omgivelsene. Systemet både mottar og utvikler energi, og opprettholder derved en dynamisk likevektstilstand.

Definisjonen beskriver systemet som sammensatt av en mengde elementer, samt relasjoner og grensesnitt mellom disse elementene.² Hver av elementene representerer et delsystem og disse delsystemene er ordnet i en hierarkisk struktur. Slik sett består prosjektet og omgivelsene av en rekke mindre delsystemer, som igjen er sammensatt av mindre systemer innenfor hvert sitt avgrensede funksjonsområde, osv. Koplingene mellom delsystemer både internt i prosjektet og mellom prosjektet og omgivelsene utgjør et nettverk, illustrert i figur 2.2.



Figur 2.2 Nettverk av systemer og delsystemer

Firkantene i figuren illustrerer systemer eller delsystemer som er koplet sammen ved hjelp av de rette linjene. Noen av disse delsystemene er innenfor, mens andre er utenfor prosjektets systemgrense, illustrert ved den stiplede sirkelen i figuren. Det vil også være systemer som befinner seg i grensesnittet, og som er delvis innenfor systemgrensen. Jeg vil imidlertid sterkt understreke at hvor denne systemgrensen trekkes er flytende. Hva som

² Hvert system, delsystem eller element kan her forstås som en person eller gruppe personer (organisasjon).

oppfattes å være innenfor eller utenfor systemgrensen, avhenger såvel av situasjon som individuelle tolkninger, og kan endre seg i løpet av prosjektet.

2.3 Prosjektets interessenter og handlingsmiljø

Med referanse til systemperspektivet kan handlingsmiljøet beskrives som prosjektorganisasjonens energikilde. Handlingsmiljøet består av de aktører og interessenter som skaper, utvikler og tilfører prosjektet tilstrekkelig energi til å gjennomføre prosjektoppgaven (Emery og Trist, 1965). Energistrømmene som tilføres prosjektet i form av materialer, kompetanse, og andre typer ressurser gjennomgår i løpet av prosjektperioden en utvikling til et produkt eller tjeneste. Avgjørende for handlingsmiljøets støtte og energitilførsel, er troen på at de får tilbake et forventet resultat (Thompson, 1967). Men på grunn av en tidsforsinkelse mellom tilførselen av energi og mottak av det endelige resultat, vil interessenter i handlingsmiljøet kontinuerlig forsøke å påvirke, kontrollere og styre prosjektgjennomføringen og systemets karakteristika.

Innenfor prosjektlitteraturen finnes det mange forskjellige definisjoner av interessenter (*stakeholders*). PMBOK (1996) definerer interessenter som:

...individuals and organizations who are actively involved in the project, or whose interests may be positively or negatively affected as a result of project execution or successful project completion.

I tillegg til denne definisjonen kan f.eks. nevnes:

...an individual, individuals, team or teams affected by the project (Juliano, 1995).

...someone who is positively or negatively affected by the activities or final results of the project (Dinsmore, 1995).

...people or groups that have, or believe they have legitimate claims against the substantive aspects of a project (Cleland, 1998).

Antallet og fordelingen av de involverte parter kan drastisk øke kompleksiteten og usikkerheten i prosjektet. Aktørene i handlingsmiljøet har hver sine interesser å ivareta, og konfliktpotensialet kan følgelig bli høyt. Hvordan hver enkelt vil handle kan derfor bli svært komplekst, overraskende og vanskelig å få oversikt over (Cleland, 1986). I resten av dette delkapittelet vil jeg gi en nærmere beskrivelse av interessentene som potensielt utgjør prosjektets handlingsmiljø.

Kunde/oppdragsgiver

Kunden eller oppdragsgiveren er den part som har eierinteresse i prosjektet (Thompson, 1991). I mindre prosjekter er det som oftest bare en kunde eller eier. Dette kan være en annen avdeling i samme organisasjon eller det kan være en annen organisasjon. Bak større prosjekter kan det stå en eiergruppe. Offshoreprosjektene i Nordsjøen er typiske eksempler på slike større prosjekter. Grunnen til at disse prosjekter har en sammensatt eierstruktur, skyldes for det første at prosjektene er ressurskrevende å gjennomføre. For det andre er det prosjekter med høy risiko. Og for det tredje kan det være politiske føringer som ligger bak en sammensatt eierstruktur (Elvenes, 1987).

Tvetydig og mangelfull informasjon fra kunden kan være en betydelig kilde til kompleksitet og usikkerhet. Faren for dette er spesielt tilstede ved en flereierstruktur, der eierne seg imellom kan være uenige på grunn av forskjellige mål, tradisjoner, kunnskaper, kulturer, synspunkter og forventninger.

Leverandører

I hvilken grad og på hvilken måte leverandørene involveres i prosjekter varierer. I prosjekter hvor prosjektorganisasjonen selv utfører prosjektarbeidet, er leverandørens rolle å tilføre prosjektet de nødvendige materialer og komponenter. I andre prosjekter er det vanlig at prosjektoppgaven splittes opp og settes bort til flere leverandører/ underleverandører. Dette kan skyldes at oppgaven er for stor å gjennomføre på egenhånd for prosjektorganisasjonen på grunn av begrenset tid og ressurser, eller den kan være så teknologisk avansert at man ikke innehar all den nødvendige kompetanse. En slik oppsplitting av prosjektoppgaven betyr at store deler av arbeidet kan gjennomføres i parallell og muligheten er derved tilstede for å spare tid. Men samtidig vanskeliggjør denne fordelingen av arbeidet planleggingen, koordineringen og oppfølgingen av prosjektet. Kompleksiteten forsterkes ytterligere av endringer i arbeidet som påvirker grensesnittene mellom de fordelte oppgavene.

Offentlige myndigheter

De offentlige myndigheter vedtar lover og politiske reguleringer som kan legge føringer på gjennomføringen av prosjektet. Men myndighetene utgjør ingen homogen enhet. Den offentlige sektor består av mange instanser med til dels meget komplekse relasjoner seg imellom. Instansene følger sine egne prioriteringer, og de kan være dårlig koordinerte. Dermed kan signalene fra de offentlige myndigheter stå i motstrid til hverandre, og således skape betydelig omgivelsesusikkerhet overfor prosjektet. Dette kan spesielt komme til syne i forholdet mellom administrative innstillinger og politiske beslutninger.

I mange prosjekter vil offentlige myndigheter også inneha rollen som kunde og oppdragsgiver. I disse tilfellene er det politiske vedtak som til slutt bestemmer hva prosjektet skal omfatte og hvilke økonomiske bevilgninger som skal gis.

Finans- og forsikringsinstitusjoner

Finansieringen av prosjekt kan være både vanskelig og kompleks. Ofte dekker eieren(e) en del av startkostnadene med egenkapital, mens resten må finansieres via lån eller andre finansieringsformer. Endres planene underveis eller overskrides prosjektets kostnadsramme underveis, må eierne skaffe ekstra finansiering. For å få en gunstigst mulig finansiering er det derfor viktig at prosjektledelsen har oversikt over og kjennskap til mulige finansieringsformer og deres vilkår.

Kontroll- og sertifiseringsorgan

På grunn av ytre krav fra mange interessenter er (kvalitets-) kontroll og sertifisering av forskjellige elementer i tilknytning til prosjektet en omfattende prosess. Kontrollen kan omfatte fagpersonell, materialer, utstyr, fasiliteter, administrative systemer, framstillingsprosess, delresultat og sluttresultat. Å gjennomføre og koordinere en slik kontroll og sertifisering som tilfredsstillende alle parter er derfor en komplisert prosess (Elvenes, 1987).

Sluttbrukere

Brukerne representerer den gruppen som tar prosjektets sluttprodukt i anvendelse etter at prosjektet er avsluttet. Brukerne kan være eierne, organisasjoner under eierne (f.eks. basisorganisasjonen) eller andre frittstående organisasjoner og interessenter. For at sluttproduktet skal tilfredsstillende brukernes behov og krav er det viktig at brukernes erfaringer og synspunkter tillegges betydelig vekt under planlegging og gjennomføring av prosjektet. Men siden brukerne som oftest ikke utgjør noen homogen gruppe, kan behovene og ønskene være sprikende og motstridende. Brukerne representerer derfor en gruppe som kan skape betydelig usikkerhet overfor prosjektet.

Konsulenter og rådgivere

Bruken av konsulenter og rådgivere kan i enkelte prosjekter anta et betydelig omfang. Disse leies inn i prosjektet for å utfylle en kapasitet og kompetanse som prosjektet eller basisorganisasjonen selv ikke besitter. Konsulentene kan komme fra forskjellige selskaper (f.eks. en virtuell organisasjon), med hver sine motiver, kulturer og erfaringsbakgrunn. Disse motsetningene kan skape problemer og forårsake usikkerhet. Skal en få til et effektivt samarbeid så tidlig som mulig, stiller det store krav til koordinering og ledelse fra prosjektets side og konsulentenes tilpasningsevne og samarbeid.

Presse/media

Presse og media er interessenter i omgivelsene som prosjekter må ta alvorlig. Interessen fra presse og media kan være betydelig i prosjekter som har en allmen interesse, særlig offentlige prosjekter ved forsinkelser eller kostnadsoverskridelser. Dette stiller store krav til hvordan presse og media håndteres fra prosjektets side. Negativ omtale i media kan være svært skadelidende for prosjektet og de involverte parter. Hvordan andre interessenter vil

reagere på mediaoppslag, kan være en betydelig kilde til problemer. Det kan i verste fall resultere i at prosjektlederen må skiftes ut, eller at prosjektet må utsettes eller avsluttes.

Basisorganisasjon

I forhold til prosjektorganisasjonen som en selvstendig enhet, betrakter jeg basisorganisasjonen som en aktør i handlingsmiljøet. Fra basisorganisasjonen tilføres både person- og strukturforutsetninger som legger rammer for prosjektgjennomføringen (Elvenes, 1987).

Med personforutsetninger menes et aggregat av alle de egenskaper som prosjektmedarbeiderne tar med seg inne i prosjektet. Dette omfatter blant annet bakgrunns-karakteristika, holdninger, innstillinger, motivasjon, kunnskaper, erfaringer, evner og dyktighet. For en vellykket prosjektgjennomføring er det avgjørende at prosjektet får tildelt personell med tilstrekkelig kunnskaps- og erfaringsbakgrunn.

Med strukturforutsetninger menes de administrative og organisatoriske elementer som prosjektet trekker med seg fra basis og som setter rammer for gjennomføringen av prosjektet. Dette omfatter formelle elementer som arbeidsdeling, makt- og ansvarsdeling, kommunikasjonsstruktur, regler og prosedyrer.

Prosjektet må også ta høyde for eventuelle andre prosjekter som gjennomføres som en del av den totale virksomheten til basis. Sammen skal disse fordele en felles ressurspott seg imellom og dette krever god koordinering både prosjektene seg imellom og i forhold til basis. Ressursknapphet i basis har ofte en tendens til å ende i motsetninger, konflikter og høy grad av usikkerhet. Endringer underveis i prosjektet av forutsetninger og rammebetingelser kan også forårsake problemer og forsinke gjennomføringen. Dette gjelder både endringer i personforutsetninger og strukturforutsetninger.

Interessegrupper

Med interessegruppe mener jeg andre aktører og organisasjoner i handlingsmiljøet enn de som er nevnt ovenfor, og som har mulighet til å øve innflytelse over og påvirke prosjektgjennomføringen. Deres interesse i prosjektet kan skyldes at de blir berørt av gjennomføringen eller sluttresultatet. Men prosjektet kan også påvirkes av pressgrupper som selv ikke er direkte berørt av prosjektet. Disse interessegruppene kan gjennom sitt engasjement stille krav om endringer eller stans i prosjektgjennomføringen, og er således kilde til betydelige problemer og usikkerhet. Et eksempel på en slik interessent er f.eks. en miljøaktivistgruppe.

2.4 Prosjektets generelle omgivelser

Ifølge Miles (1980) utgjør de generelle omgivelsene faktorer som prosjektorganisasjonen i mindre grad har mulighet til å påvirke. *...it is those elements that are «just out there»*. Men selv om dette ikke er omgivelser prosjekter er i daglig kontakt med, så utøver likevel de generelle omgivelsene en potensiell trussel som prosjektet må ta høyde for (Youker, 1992). De generelle omgivelsene kan skape problemer og forstyrrelser som påvirker gjennomføringen av prosjektet. Nedenfor er det gitt eksempler på faktorer og tilstander som utgjør de generelle omgivelsene til prosjektet.

Teknologiske faktorer

Med teknologiske faktorer mener jeg i denne sammenheng hva som er den teknologiske utviklingen innenfor prosjektarbeidets område, tilgangen på denne teknologien og mulighetene for anvendelse av teknologien.

Fysiske faktorer

Fysiske faktorer henspiller på forhold som klima, lokalisering, osv. I enkelte prosjekter kan f.eks. klimaet være en faktor som det er viktig å ta hensyn til i planleggingen av oppgaveutførelsen.

Økonomiske faktorer

I de fleste prosjekter er ofte de økonomiske faktorer av en viktig karakter. Dette gjelder såvel tilgang på kapital, som konkurranseforhold, rentenivå, valutakurser, offentlig støtte, prisnivå, osv.

Arbeidskraftrelaterte faktorer

Med arbeidskraftrelaterte faktorer menes tilgang på arbeidskraft både med hensyn på riktig kompetanse, tilstrekkelig kapasitet og tilgjengelighet. Begrensninger i tilgangen på tilstrekkelig ressurser kan være en kilde til problemer for prosjektet.

Politiske faktorer

Med politiske faktorer menes lover, forskrifter og andre reguleringer i omgivelsene som har betydning for gjennomføringen av prosjektet. Dette kan f.eks. være internasjonale standarder eller regler som det er viktig at prosjektet gjør seg kjent med og oppfyller.

Miljømessige faktorer

Her viser jeg til faktorer som sikrer at miljøet ivaretas på en best mulig måte. Det kan f.eks. være prosjektets profil å gjennomføre oppgaven på en miljøvennlig måte, eller benytte miljøvennlige råvarer, osv.

Kulturelle faktorer

Kulturelle faktorer utgjør de verdier, normer og tradisjoner som prosjektet møter i omgivelsene (Gareis, 1989). Det vil si faktorer som påvirker såvel tankegang som handlemåte. Dette gjelder både miljøer i andre organisasjoner, og i andre samfunn (f.eks. andre land). Språk er også en slik kulturell faktor. Det kan enten være en sjargong innenfor et spesielt fagmiljø eller et annet lands språk.

Skissen av prosjektets omgivelser i figur 2.1, viser at handlingsmiljøet er plassert nærmere prosjektorganisasjonen enn de generelle omgivelsene. Det illustrerer at det er interessentene i prosjektets handlingsmiljø som er viktigst for gjennomføringen av prosjektet. Selv om de generelle omgivelsene også er av stor betydning, har de etter min mening likevel en noe mer perifer karakter. Faktorer, trender og tilstander i de generelle omgivelsene vil imidlertid ikke bare være av interesse for prosjektet. Dette er forhold også prosjektets interessenter er berørt av og må ta hensyn til.

2.5 Hvordan omgivelsene oppfattes og forstås

Omgivelsene har ingen mening og innhold i seg selv. Et viktig moment som må fremheves er at det er prosjektets medarbeidere som hver for seg tillegger et innhold i omgivelsene, f.eks. den leverandøren verdsetter kvalitet. Dette har betydning for en forståelse av hvordan prosjektet opptrer i forhold til sine omgivelser. Spørsmålet om hva omgivelsene er, vil være meningsløst uten prosjektet og medarbeiderne som *enacter* omgivelsene gjennom sine beslutninger og aktiviteter i prosjektet (Pfeffer og Salancik, 1978). Av den grunn er det ikke mulig å snakke om en kontekst uavhengig av prosjektet, men to systemer som er integrert i hverandre. Det er gjennom en prosess hvor prosjektets omgivelser blir *enacted* at sanseinntrykk og oppfattelser dannes (Weick, 1969). Oversatt til norsk betyr *enact* at en person er med på å forordne eller påvirke noe som finner sted eller utspiller seg. Weick (1969, s. 64) argumenterer for at;

*...the human creates the environment to which the system then adapts.
The human actor does not react to an environment, he enacts it.*

Prosjektledelsens oppmerksomhet og fokus vil være sentrert rundt de interessenter og faktorer i omgivelser som er *enacted* (Miles, 1980). Den betydning Weick (1969) legger i begrepet kan beskrives som en prosess hvor den enkelte person mottar, tolker, organiserer og vektlegger enkeltinntrykkene. Det er både en besluttende og gjenskapende prosess. Personen tvinges til å gjenskape et bilde eller en idé ut i fra de inntrykkene han/hun har mottatt og bearbeidet. Men selv med et mangelfullt informasjonsgrunnlag vil personen kunne danne seg en oppfatning og forståelse av situasjonen. Via antakelser eller sammenkopling av tilsynelatende irrelevante elementer, er det mulig å komme fram til et brukbart bilde av situasjonen. Dette bildet danner grunnlaget for personens reaksjon overfor denne og liknende situasjoner.

Inntrykkene som skapes gjennom *enactment*-prosessen bearbeides slik at de om mulig samsvarer med personens stereotypier av situasjonen (Paasche et al., 1978). Stereotypier er relativt faste og overforenklede oppfatninger av situasjonen, gjerne basert på tidligere erfaringer. Stereotypiene påvirker dermed personens situasjonsoppfatning. De fungerer blant annet som siliingskriterier når personen skal foreta prioriteringer og vurdere konsekvenser. Stereotyping er en kategoriseringsprosess som har som funksjon å redusere kompleksiteten i situasjonsoppfatningen (Mitchell og Larson, 1987). Med stereotypiene kan personen raskt skaffe seg overblikk over og forståelse av situasjonen. Men de kan også være et hinder for nytenkning når stereotypiene ikke stemmer overens med situasjonen.

Stereotypiene varierer fra person til person. Årsaken kan blant annet føres tilbake til forskjeller i (Elvenes, 1987);

- Teoretisk bakgrunn
- Erfaringsbakgrunn
- Arbeidsoppgaver og medarbeidere
- Interesser
- Tilgang på informasjon
- Synspunkter, antakelser, forventninger og sinnstilstander

Fortolkningen av interessenter og faktorer i omgivelsene er derfor individuell og subjektiv, og trenger ikke være konsistent med den tolkning andre medarbeidere i prosjekter har. Av den grunn er det vanskelig å si at en persons erkjennelse er mer korrekt enn den en annen person har. Derfor er det ikke sikkert at omgivelsene slik som en person oppfatter dem, reflekterer virkeligheten slik andre ser den.

Yeo (1993; 1995) bruker betegnelsen «mentale modeller» på den virkelighetsoppfatning personen danner seg ut i fra tilgjengelig informasjon og stereotypier. Disse modellene er intellektuelt konstruert ut i fra en oppfatningsevne av hvordan personen tror virkeligheten er. Verdien i disse mentale modellene ligger i deres evne til å gi et mentalt referanserammeverk for diagnostisering, strukturering og håndtering av oppfattede problemer og usikkerhet.

Ifølge Pfeffer og Salancik (1978) er dannelsen av en forståelse en oppmerksomhetsprosess, der man fokuserer på det som allerede har eksistert. Samtidig vil det som skjer i øyeblikket påvirke oppfattelsen og fortolkningen av det som har skjedd (Weick, 1969). Det å gi innhold i hendelser etter at de har funnet sted er en naturlig del av den menneskelige informasjonsbearbeidingen. Likeså har personer en tilbøyelighet til å gi hendelser et innhold av hva de forventer å oppfatte. Personen danner seg et virtuelt bilde av hva han/hun oppfatter eller tror gjenspeiler virkeligheten nå og i framtiden. På denne måten blir både illusjoner og virkeligheten oppfattet og konstruert.

2.6 Klassifisering av interessenter

Innenfor ledelsesteori finnes det en rekke inndelinger i grupper av interessenter. I dette delkapittelet beskriver jeg noen av disse inndelingene, uten å være uttømmende.

Primære og sekundære interessenter

Savage et al. (1991) og Cleland (1998) skiller mellom det de kaller primære og sekundære interessenter. Primære interessenter refereres de aktører som har et formelt, offisielt og kontraktuelt forhold til prosjektet. Et eksempel på en slik interessent er leverandører. Ifølge Savage et al. (1991) er sekundære interessenter de aktører som ikke direkte er involvert i prosjektets aktiviteter, men som likevel er i stand til å utøve innflytelse og påvirke gjennomføringen.

Interne og eksterne interessenter

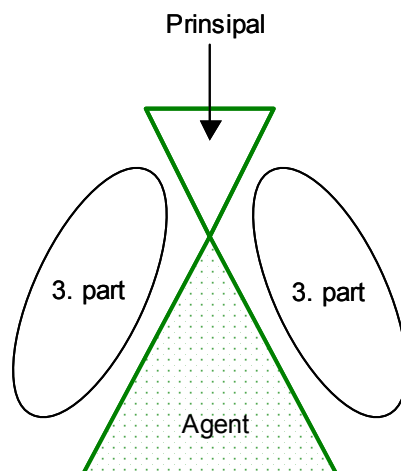
En annen klassifisering av interessenter er foretatt av Cleland (1986). Han skiller mellom interne og eksterne interessenter. Gruppen interne interessenter omfatter ifølge Cleland (1986) medlemmer av prosjektteamet. Dette er aktører som prosjektleder til en viss grad har "kontroll over" gjennom formell makt og innflytelse, men som det likevel er viktig å ta hensyn til ved utarbeidelsen av prosjektets strategi og planer.

De eksterne interessenter derimot er nødvendigvis ikke kontrollerbare og støttende til prosjektet. Dette er aktører som for prosjektledelsen kan være en stor utfordring å håndtere. Ifølge Cleland (1986) inkluderer eksterne interessenter aktører som hovedleverandør (kontraktør), underleverandører, konkurrenter, finansielle institusjoner, offentlige myndigheter, samt allmennheten representert gjennom konsument-, miljø-, sosiale-, politiske-, og andre interessentgrupper.

Prinsipal og agent

Et annet perspektiv for kategorisering av aktører er prinsipal – agent forholdet som vi finner innenfor transaksjonsteori (Williamson, 1985). Dette perspektivet har Hetland (1998) lagt til grunn når han definerer prosjektets aktører i tre grupper: prinsipaler, agenter og tredje parter, jfr. figur 2.3.

Disse er aktører som direkte eller indirekte kan påvirke eller faktisk påvirker prosjektet. Prinsipaler setter mål og rammebetingelser for prosjektet, mens agenter er et fellesnavn for de som utfører prosjektarbeidet. Tredje parter er alle andre aktører i prosjektets relevante omgivelser. I tillegg til disse tre aktørene opererer også Hetland (1998) med det han kaller observatører. Dette er interessenter som er pasifisert i den forstand at de riktignok berøres positivt eller negativt, men antas ikke å påvirke prosjektet.

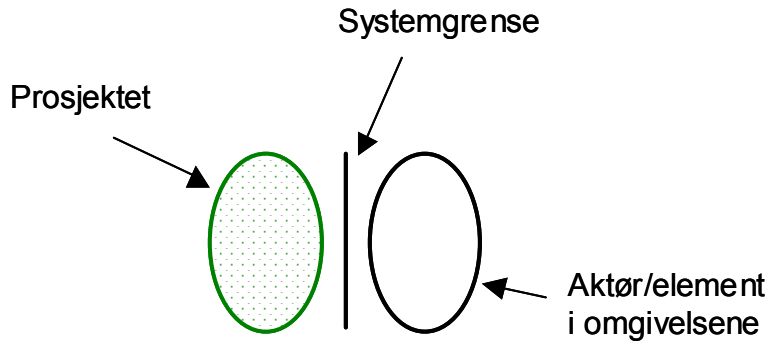


Figur 2.3 Symbolisering av de forskjellige aktørenes roller

2.7 Relasjonsformer mellom prosjektet og interessenter

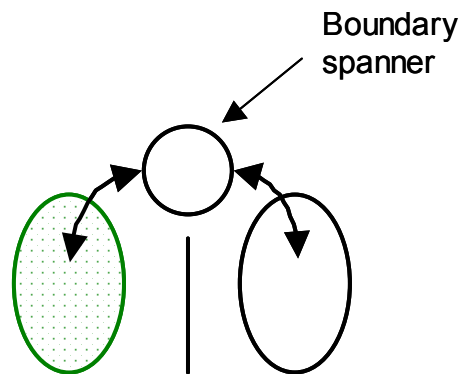
Koplingene mellom prosjektet og interessenter kan ta flere forskjellige former, avhengig av situasjon, kontraktsform, så vel som aktørenes erfaring og tillit til hverandre. I dette delkapittelet drøftes seks alternative modeller som beskriver forholdet mellom prosjektet og interessenter. I figurene nedenfor representerer ellipsen til høyre prosjektet, mens ellipsen til venstre representerer aktøren i omgivelsene. Den vertikale linjen framstiller et hinder i grensesnittet mellom aktørene. Dette hinderet kan være både skapt internt av prosjektet og eksternt generert av omgivelsene.

Analytiske tilnærminger og teknikker har vanligvis håndtert prosjektet som en oppgave isolert fra omgivelsene. Ved å lukke systemgrensene har man forsøkt å hindre uønskede ytre forstyrrelser. Denne situasjonen er illustrert ved figur 2.4. Vi ser her at det er ingen direkte relasjon mellom aktørene. Den rette vertikale linjen illustrerer at det eksisterer en lukket systemgrense mellom aktørene. Denne grensen kan også være eksternt skapt eller forårsaket av en eller flere tredjeparter. Derimot kan det eksistere indirekte relasjoner gjennom markeds mekanismer hvor ytelser og gjenytelser kanaliseres mellom aktørene uten at de er i kontakt med hverandre eller kjenner hverandre.



Figur 2.4 Ingen direkte relasjon

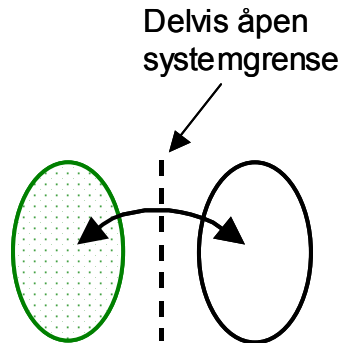
Selv om det eksisterer en lukket systemgrense og det ikke er noen formell direkte kopling mellom prosjektet og aktøren i omgivelsene, kan interaksjonen likevel skje gjennom en tredje part (liten sirkel) slik modellen i figur 2.5 illustrerer. Denne *boundary spanner* kan enten være en person eller organisasjon som formidler informasjon mellom prosjektet og aktører i omgivelsene (Jemison, 1984). Funksjonene til en *boundary spanner* kan være flere. En oppgave kan være å skaffe prosjektet de rette kontakter eller forsøke å påvirke aktører i omgivelsene. Dette kan være initiativet til et tettere samarbeid mellom partene. En *boundary spanner* kan også fungere som en buffer mellom omgivelsene og prosjektet, og hindre prosjektet fra uønskede ytre forstyrrelser. En advokat, arkitekt, byggeleder eller en informasjonsavdeling i en bedrift, er eksempler på en *boundary spanner*.



Figur 2.5 Indirekte relasjon

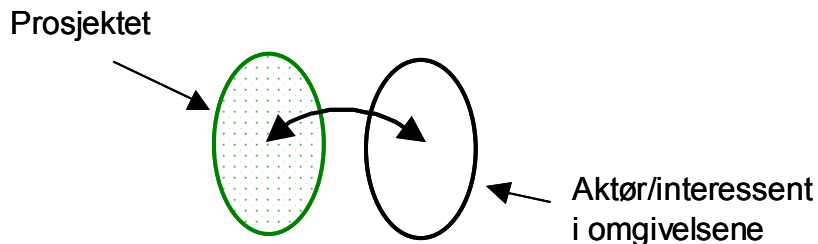
Når prosjektet åpner sine systemgrenser, er det en erkjennelse av behovet for å bygge konstruktive relasjoner med aktører i omgivelsene. Fordelen ved denne tilnærmingen er at det gir prosjektet større fleksibilitet til å endre og tilpasse seg dynamiske omgivelser.

Mulighetene er dessuten i større grad tilstede for å kunne påvirke og styre aktører i omgivelsene, fordi det er en direkte relasjon mellom partene. Denne situasjonen er skissert i figurene 2.6 og 2.7.



Figur 2.6 Delvis direkte relasjon

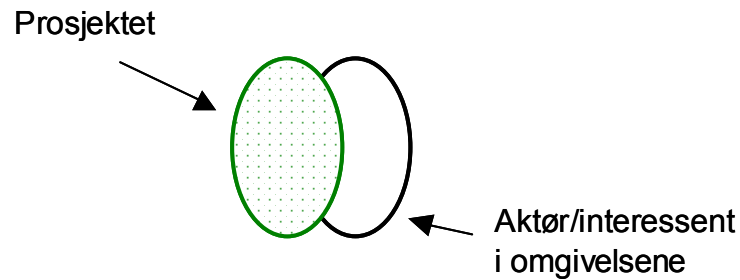
Forskjellen mellom disse to alternativene er at i figur 2.6 er det et skille som kan vanskeliggjøre kontakten mellom partene (stiplet vertikal linje). Dette hinderet mellom partene kan være f.eks. tid, geografiske forhold, mellommenneskelige forhold, lovverk, bransjemessige forhold, språk, kulturelle forhold, osv. I modellen i figur 2.7 derimot er det ingen slike barrierer mellom prosjektet og aktøren i omgivelsene (ingen vertikal linje), og partene kan selv styre dialogen slik som de ønsker. I praksis har partene ofte en tendens til å anta at situasjonen er som i figur 2.7, mens den i realiteten er visert seg å være som figur 2.6.



Figur 2.7 Direkte relasjon

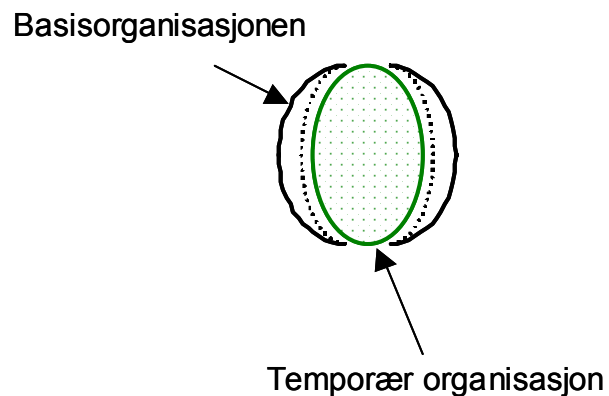
Utviklingen mot integrerte samarbeidsformer (f.eks. integrerte team, joint venture), har til en viss grad endret, fjernet og gjort systemgrensene mellom prosjektet og aktører i omgivelsene usynlig. Dette skyldes at partene innser deres avhengighet av hverandre, og

arbeider derfor tett sammen, f.eks. ved at den ene aktøren er fysisk plassert hos den andre. Modellen i figur 2.8 skisserer denne situasjonen.



Figur 2.8 Integrert samarbeidsform

Det siste modellen illustrert i figur 2.9 viser en situasjon hvor prosjektet og samarbeidspartneren har smeltet sammen og dannet en uavhengig temporær organisasjon, løsrevet fra sine respektive basisorganisasjoner. Et eksempel på dette kan være en virtuell organisasjon. Ved en slik løsning er det ingen formelle systemgrenser som skiller aktørene fra hverandre.



Figur 2.9 Fullstendig integrasjon

I et prosjekt vil vi kunne observere flere kombinasjoner av disse seks forskjellige former for koplinger mellom et prosjekt og interessent i omgivelsene. Det kan f.eks. tenkes at den formelle relasjonen med en aktør har en bestemt form, mens en uformelle kontakten har

en annen karakter. Formen på en relasjon mellom prosjektet og en interessent i omgivelsene kan også endre seg i løpet av prosjektet, fra fase til fase.

2.8 Analyse av interessenter

I dette delkapittelet ser jeg nærmere på hvordan prosjektets interessenter kan analyseres. Formålet med en slik analyse er å kartlegge interessentenes forhold til prosjektet, f.eks. hvilken innflytelse aktøren har over prosjektet. Denne analysen vil utgjøre grunnlaget for hvilken strategi prosjektet anvender for å håndtere interessenten.

En måte å analysere interessentene på er ifølge Frooman (1999) å studere hvordan ressursforholdet til prosjektet er. Prosjektets ressurstilgang er som oftest kritisk, og referer seg til i hvilken grad interessentene kan tilby de ressurser prosjektet trenger på riktig sted og til riktig tid for å gjennomføre den tiltenkte arbeidsoppgaven (Pfeffer og Salancik, 1978). For å skaffe disse ressursene inngår prosjektet i en interaksjon med aktører i omgivelsene som kontrollerer og tilbyr disse ressursene. Fra dette perspektivet er prosjektet avhengig av sine omgivelser, og dette kan utnyttes som en maktfaktor fra omgivelsenes side (Thompson, 1967). Denne situasjonen er vist ved kvadrant C i figur 2.10, og interessenten kan f.eks. være linje-/basisorganisasjonen.

		Er interessenten avhengig av prosjektet?	
		<i>Nei</i>	<i>Ja</i>
Er prosjektet avhengig av interessenten?	<i>Nei</i>	A. Lav avhengighet	B. Prosjektet har makt
	<i>Ja</i>	C. Interessenten har makt	D. Høy avhengighet

Figur 2.10 Grad av avhengighet mellom prosjekt og interessent

En annen form for analyse eller diagnostisering av interessentene er skissert av Savage et al. (1991). Denne analysen fokuserer på to dimensjoner:

1. Interessentens potensiale for å påvirke prosjektet
2. Potensiale for å samarbeide med interessenten

Det betyr at interessentens kapasitet, mulighet og vilje til å påvirke eller samarbeide med prosjektet må kartlegges. Ifølge Savage et al. (1991) er interessentens mulighet til å påvirke, styre eller true prosjektet en nøkkelvariabel ved studier i relasjonen mellom prosjektet og aktører i omgivelsene.

Det er interessentens relative makt og innflytelse over prosjektet relatert til en bestemt situasjon som avgjør interessentens kapasitet for å påvirke eller true prosjektet. Interessentens grad av makt vil være en funksjon av prosjektets avhengighet i forhold til interessenten (Pfeffer og Salancik, 1978). Hvis det f.eks. kun er en enkelt leverandør prosjektet kan henvende seg til, vil denne få stor makt og innflytelse. Er det derimot mange konkurrerende leverandører, så vil prosjektet være mindre avhengig av en enkelt leverandør, og prosjektets makt og innflytelse vil øke.

Interessentens potensiale til å påvirke eller true prosjektet bestemmes også av aktørens anledning og villighet til å handle. Dette mener Savage et al. (1991) kan vurderes ved å se på kvaliteten og varigheten av relasjonen mellom prosjektet og interessenten, jfr. kapittel 2.7.

Den andre dimensjonen som prosjektet må vurdere er potensiale for samarbeid med interessenten. Dette er ofte ignorert fordi en vanligvis er så fokusert på interessentens mulighet for å påvirke og true prosjektet. Savage et al. (1991) mener at muligheten for et samarbeid med interessenten bør vektlegges i like stor grad. Fordelen ved et samarbeid er at en kommer i en tettere eller nærmere dialog og interaksjon med interessenten, noe som styrker prosjektets mulighet for å handle proaktivt. Potensiale for et samarbeid bestemmes av flere faktorer, som blant annet interessentens kapasitet og villighet til å samarbeide, erfaring med hverandre fra tidligere og grad av tillit mellom partene.

Disse to dimensjonene – potensiale for å påvirke og true prosjektet og potensiale for samarbeid – gir prosjektledelsen en mulighet for å gruppere interessentene inn i fire forskjellige kategorier. Denne inndelingen er illustrert ved figur 2.11.

		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 2.11 Type interessent

Type 1: Den støttende interessent

Ifølge Savage et al. (1991) er dette den ideelle interessent som støtter aktivt opp rundt prosjektets mål og handlinger. For de fleste prosjektleder så er dette den ønskelige interessent. En slik interessent har et lite potensiale for å påvirke og true prosjektet, men et stort potensiale for samarbeid.

Type 2: Den marginale interessent

Den marginale interessent kan sies å være verken særlig truende eller samarbeidende. Selv om disse aktørene har en "aksje" i prosjektet og ledelsens beslutninger, så er de i liten grad opptatt av hva som skjer.

Type 3: Den ikke-støttende interessent

Denne type interessent har et høyt potensiale for å påvirke og true prosjektet, men er samtidig lite samarbeidsvillig. Det er en interessent som foretrekker konfrontasjon. For prosjektledelsen er dette den kategorien interessenter en helst vil unngå. Eksempler på denne type interessenter kan være presse og media (Savage et al., 1991).

Type 4: Blandet interessent

De interessenter som både har et høyt potensiale for å påvirke prosjektet og samtidig er interessert i samarbeid er ofte de interessentene prosjektet bør legge sterkest vekt på. Grunnen til dette er ifølge Savage et al. (1991) at prosjektet helst bør unngå å miste den

støtten interessenten kan gi prosjektet. Eksempler på denne type interessent kan være leverandører, sluttbrukere, oppdragsgiver, etc.

2.9 Strategier for håndtering av interessenter

I dette delkapittelet drøfter jeg fire forskjellige strategier for håndtering av prosjektets interessenter. Valget av hvilken strategi som prosjektet bør iverksette bestemmes av hvorvidt interessenten er en støttende interessent, en marginal interessent, en ikke-støttende interessent eller en blandet interessent (Savage et al., 1991).

Som vi ser av figur 2.12 er det de to dimensjonene – potensiale for å påvirke og true prosjektet og potensiale for samarbeid – som utgjør grunnlaget for analyse av interessenten og valg av strategi for håndtering.

		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 2.12 Strategier for håndtering av interessenter

Strategi 1: Involvere den støttende interessent

Ved å involvere den støttende interessenten i relevante situasjoner, kan prosjektledelsen maksimalisere potensiale for samarbeid. Dette er en strategi som prosjektet i sterkere grad bør vektlegge og utnytte. Dette skyldes at ofte ignoreres de støttende interessenter, og derfor overses også potensiale for samarbeid.

Prosjektledelsen bør f.eks. holde regelmessige møter hvor interessentene blir informert om prosjektets status, nye forslag til løsninger og eventuelle endringer. Det bør dessuten

oppmuntres til en åpen dialog i disse møtene. Ved å holde interessentene orientert om prosjektets utvikling, er tanken at aktørene samtidig skal kunne bistå med sin erfaring og kompetanse.

En fremgangsmåte for å involvere denne type interessenter er å invitere disse aktørene til deltakelse i en referansegruppe. Basert på teorien drøftet i kapittel 2.2, vil jeg tolke dette som at prosjektet har utvidet sine systemgrenser til også å omfatte noen av de viktigste interessentene i omgivelsene. Ikke bare er dette en god strategi for å komme med inngripen og påvirke disse aktørene, men det vil også bidra til å forebygge problemer og usikkerhet (Thompson, 1967).

Strategi 2: Overvåke den marginale interessent

Denne strategien egner seg godt hvis interessentens potensiale for å påvirke prosjektet er lav og det er liten mulighet for samarbeid. Ofte har interessenten en begrenset interesse i prosjektet, og derfor kan prosjektledelsen benytte minimalt med ressurser på disse. Strategien er å følge med og overvåke interessentens situasjon, spesielt hvis prosjektet tar betydningsfulle og strategiske beslutninger. For prosjektledelsen er det kun nødvendig å handle eller endre strategi hvis interessentens mulighet til å påvirke prosjektet endrer seg.

Strategi 3: Minimaliser avhengigheten til ikke-støttende interessent

De ikke-støttende interessentene er i utgangspunktet best håndtert gjennom det enkan beskrive som en defensiv strategi (Savage et al., 1991). En slik defensiv strategi går i hovedsak ut på å forsøke å redusere prosjektets avhengighet til interessenten så mye som mulig.

Strategi 4: Samarbeid med blandet interessent

Interessenter som både har stor påvirkningsmulighet og villighet til å samarbeide, håndteres best gjennom et nært samarbeid. Dette er en godt egnet strategi prosjektet kan benytte seg av for å håndtere aktører i omgivelsene. Ifølge Karlsen (1998) kan vi skille mellom fire forskjellige samarbeidsprinsipper – nettverksorienterte, virtuelle, faseutvidende og integrerte.

Det nettverksorienterte samarbeidsprinsippet er kjennetegnet ved at aktørene er knyttet sammen i et nettverk av relasjoner, som har en lenger varighet enn prosjektet. Eksempler på denne type samarbeidsprinsipp er rammeavtaler, strategiske allianser, partnering, osv.

Karakteristisk for det virtuelle samarbeidsprinsippet er at partene fysisk sett ikke er samlet, men er knyttet sammen elektronisk. Informasjonsteknologien muliggjør et samarbeid spredt i tid og rom, på tvers av fysiske barrierer (Mowshowitz, 1997).

Ifølge Karlsen (1998) er det faseutvidende samarbeidsprinsippet kjennetegnet ved at partene i et prosjekt etablerer et samarbeid for spesielt å ivareta prosjektresultatet i perioden etter at prosjektet er avsluttet. Et eksempel på dette samarbeidsprinsippet er BOT (Build, Own and Transfer) prosjekter. I BOT prosjekter har kontraktøren også ansvaret for drift i en periode etter at prosjektet er avsluttet, før det tilbakeføres til oppdragsgiver. Dette kan skyldes et spesielt behov for vedlikehold eller oppgradering.

Det integrerte samarbeidsprinsippet representerer et nært og gjensidig samarbeid mellom prosjektet og aktører i omgivelsene i prosjektperioden. Karakteristisk for denne type samarbeid er at grensesnittet mellom partene delvis viskes bort (jfr. kap. 2.7). Kjerneteam og integrerte team er to eksempler på denne type samarbeidsform. Innenfor dette samarbeidsprinsippet kan vi skille mellom samarbeid på administrativt og operativt nivå.

Et integrert samarbeid på administrativt nivå i en styringsgruppe eller referansegruppe, er en proaktiv strategi som kan bidra til å redusere problemer og usikkerhet knyttet til interessenter. For det første skaper det en mulighet til å påvirke og styre den eksterne aktørens interaksjon med prosjektet. Dessuten blir kommunikasjonslinjene til den eksterne aktøren kortere og de får en mer direkte karakter. Dette bidrar til å unngå misforståelser og forsinkelser. I tillegg gir det prosjektet en rask feedback på nye ideer og løsninger. Samarbeidet sikrer at de eksterne interessentene har et talerør overfor prosjektet.

Ved et integrert samarbeid på operativt nivå deltar personell fra eksterne aktører som medarbeidere i gjennomføringen av prosjektet. Et slikt interorganisatorisk samarbeid kan gi prosjektet gode muligheter til å håndtere problemer og usikkerhet. Ved at personell fra aktører i omgivelsene inngår i prosjektet, vil gruppen styrkes både kompetanse- og kapasitetsmessig. De nye medlemmene vil trekke meg seg kunnskap og informasjon om interessenten og dens arbeidsmåte og prioriteringer som prosjektet vanligvis ikke vil ha tilgang til. Et konstruktivt samarbeid mellom partene vil bidra til at faren for misforståelser avtar og øke muligheten til å forebygge potensielle overraskelser.

3. Forskningsmetode

I dette kapitlet begrunner og utdyper jeg de metodiske tilnærmingene som er gjort i forskningsarbeidet.

Som en del av kapitlet har jeg lagt vekt på å gi en grundig og utfyllende beskrivelse av forskningsprosjektets tilnærming til den empiriske virkeligheten. Blant annet drøfter jeg hvilke valg som gjort med hensyn på forskningsdesign, både i forhold til:

- Et eksplorativt, deskriptivt eller kausalt design
- Deduksjon eller induksjon
- Triangulering

Deretter beskrives og drøftes både de kvalitative og kvantitative undersøkelsene. Avslutningsvis foretas det en vurdering av kvaliteten på forskningsarbeidet. Den kvalitative undersøkelsen blir evaluert med utgangspunkt i kriteriene; tillitsvekkende, troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og verifiserbarhet. Evalueringen av den kvantitative undersøkelsen har tatt utgangspunkt i begrepene validitet og reliabilitet.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om de måter som forskeren kan tilnærme seg den empiriske virkeligheten på (Johansson-Lindfors, 1993). Med empirisk virkelighet menes den del av virkeligheten som blir formål for empiriske studier. Sett i forhold til forskningsprosjektets problemstilling så har denne virkeligheten bestått av prosjekter både innen norsk industri og offentlig forvaltning. Den eneste form for begrensning har vært i den kvalitative undersøkelsen hvor det fra oppdragsgivers side var ønsket at et offentlig prosjekt skulle studeres. I den kvantitative undersøkelsen har det ikke vært noen begrensninger med hensyn på verken type prosjekter, størrelse eller varighet.

I metodologiske sammenhenger er det vanlig å skille mellom forskjellige tilnærmelser til virkeligheten, i termer av induksjon - deduksjon, intensivstudier - aksjonsforskning (Johansson-Lindfors, 1993). På den annen side handler valg av forskningsdesign også om utvelgelse av metoder og teknikker for datainnsamling og analyse av data i forhold til problemstilling. Ved valg av forskningsdesign er det naturlig å gjøre et skille mellom kvalitative og kvantitative metoder (jfr. kap. 3.2).

I dette forskningsprosjektet studeres problemstillingen – hvordan kan prosjektet bli bedre i sin forståelse og håndtering av interessenter i omgivelsene. Dette er en problemformulering som har ligget til grunn både ved utarbeidelsen av det teoretiske grunnlaget og de empiriske undersøkelsene som er utført. Til en slik referanseramme vil det også høre bestemte metoder for problemløsning og hvordan forskeren kan nærme seg den empiriske virkeligheten. En konsekvens av dette er at den referanserammen som velges også vil være bestemmende for hvordan problemløsningen kan skje (Solem, 1991). På

bakgrunn av denne diskusjonen vil jeg beskrive det undersøkelsesdesign som er valgt i forskningsprosjektet ved hjelp av følgende tre metodiske karakteristika;

1. Eksplorativ/deskriptiv studie

I dette forskningsprosjektet er det valgt et design som til en viss grad er eksplorativt, men som også kan karakteriseres å være deskriptiv i sin form (Hellevik, 1987; Ilstad, 1989). En viktig grunn til at undersøkelsene bærer preg av å være eksplorerende og deskriptiv i sin form er at det ikke er funnet referanser til noen tilsvarende undersøkelser som direkte belyser det aktuelle problemområdet. I figur 3.1 er forskjellen mellom et eksplorativt, deskriptivt og kausalt design vist.

	<i>Ustrukturert problem</i>	<i>Strukturert problem</i>
<i>Ikke kausal sammenheng</i>	Eksplorativt design	Deskriptivt design
<i>Kausal sammenheng</i>		Kausalt design

Figur 3.1 Eksplorativt, deskriptivt og kausalt forskningsdesign

Dette er en tilnærming til empirien som er hensiktsmessig når problemområdet til en viss grad er dårlig avgrenset, og det er delvis uklare oppfatninger om hvilke variabler som måtte være de sentrale dimensjoner, og eventuelle kausale sammenhenger mellom disse (Grønhaug, 1985). Hensikten med undersøkelsene har vært å skape innsikt og forståelse innen et nytt problemområdet. Til dette formål har det vært nødvendig med et forskningsdesign som er fleksibelt slik at tilpasninger kunne gjøres for å ta hensyn uventede forhold som eventuelt måtte bli avdekket (f.eks. casestudie, jfr. kap. 3.2).

2. Induktivt – deduktivt design

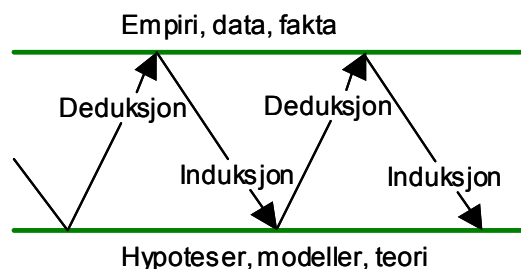
Når vi står over for et forskningsproblem, kan dette angripes enten ved induksjon eller ved deduksjon. Disse to måter å nærme seg virkeligheten på oppfattes iblant som

motpoler og uforenlige alternativer med hensyn på kunnskapsutvikling. I korte trekk er forskjellen at induksjon går fra empiri til teori, mens deduksjon går fra teori til empiri.

Med et induktivt tilnærming til virkeligheten skal forskeren samle inn empiri, og ut i fra dette skal teorier søkes og formuleres. Denne framgangsmåten egner seg godt for teorigenerering hvor tolkning og forståelse inngår, men er mindre egnet for teoritestning (Glaser og Strauss, 1967).

Når formålet er å verifisere eller falsifisere teori angripes virkeligheten ved deduksjon, det vil si forskeren går fra teori til empiri. Med basis i litteraturstudier bygger forskeren opp en teori eller modell som gjenspeiler virkeligheten, ofte ved kausale hypoteser om definerte årsak-virkningsforhold. Disse hypotesene konfronteres så med empirien, og verifiseres eller falsifiseres. Ifølge Glaser og Strauss (1967) egner deduksjon seg mindre bra som en tilnærming til virkeligheten når formålet er teoriutvikling, fordi beskrivelse og forståelse vektlegges mindre grad.

Det er vanskelig å klassifisere forskningsprosessen som enten en ren induktiv eller en ren deduktiv studie. I stedet har prosessen med å utvikle kunnskap innenfor det valgte problemområdet foregått i en vekselvirkning mellom teori og empiri på en fruktbar måte (jfr. figur 3.2). Denne formen for design er etterhvert blitt ganske vanlig innenfor samfunnsvitenskapelig forskning, og betegnes som abduksjon (Johansson-Lindfors, 1993; Kirkeby, 1994).



Figur 3.2 Interaksjon mellom teori og empiri
(Etter Zaltman et al., 1982, s. 100)

Forskningsprosessen har på mange måter pendlet mellom deduksjon og induksjon i flere faser. Første trinn startet ved at Norsk Senter for Prosjektledelse (NSP) foretok en undersøkelse hos bedrifter og offentlige institusjoner for å kartlegge hvilke forskningstemaer som burde studeres. Denne undersøkelsen ble videre bearbeidet og var utgangspunktet for formuleringen av seks forskningsprosjekter. Av disse forslagene

valgte Statsbygg og de andre medlemsorganisasjonene i styret til NSP å igangsette tre forskningsprosjekter, deriblant dette.

Etter at forskningsprosjektet ble igangsatt ble representanter fra tre offentlige prosjekter og organisasjoner invitert til å sitte i et brukerforum. Disse tre prosjektene var:

- Nytt universitetsbygg i Tromsø, Statsbygg
- Ny E18 i nordre Vestfold, Statens Vegvesen
- Nye fregatter, Sjøforsvarets forsyningskommando

I dette brukerforumet ble flere aktuelle problemstillinger og vinklinger med hensyn på temaer drøftet, før det ble tatt et valg. For oss forskere var det viktig at problemstillingen hadde en god forankring hos praktikerne ved at de oppfattet den som både aktuell og interessant. I løpet av forskningsperioden har det vært en hyppig dialog og diskusjon med deltakerne i brukerforumet, både for å samle inn empiriske data og for å diskutere forskningsresultater.

Den kvalitative datainnsamlingen har foregått i flere etapper og i en vekselvirkning mellom empiri og teori. Litteraturstudier kombinert med generert teori fra den kvalitative studien og empiriske pretester, utgjorde grunnlaget for utarbeidelsen av det kvantitative spørreskjema.

3. Triangulering

I forskningsprosjektet er det valgt et forskningsdesign som bygger på triangulering. Ifølge Lincoln og Guba (1985) er triangulering en tilnærming til virkeligheten som er med på å øke troverdigheten til de innsamlede dataene og de tolkninger som gjøres. Denzin (1978) har identifisert fire grunnleggende former for triangulering;

- Data-triangulering: bruk av flere datakilder i en undersøkelse
- Forsker-triangulering: anvendelse av flere forskere
- Teori-triangulering: bruk av flere perspektiver for å tolke data
- Metode-triangulering: anvendelse av flere metoder for å studere et problem

Av disse formene for triangulering, er det først og fremst data- og metode-triangulering som kjennetegner studien.

Data-triangulering forekommer i den kvalitative undersøkelsen. Her har jeg i den grad det var mulig, lagt vekt på å benytte flere datakilder, både intervjuobjekter og tilgjengelige dokumenter. Hensikten har vært å få et best mulig datagrunnlag for tolkning, analyse og teoriutvikling.

Triangulering gjennom bruk av flere metoder kan enten skje i form av forskjellige datainnsamlingsmåter (intervju, spørreskjema, observasjon, tester), eller forskjellig design (Lincoln og Guba, 1985). I forskningsprosjektet er det lagt vekt på fordelene ved

metode-triangulering, og gjennomført både en kvalitativ studie og en kvantitativ spørreskjemaundersøkelse. Ifølge Strauss og Corbin (1990) er kombinasjonen av disse to måtene å tilnærme seg virkeligheten på ofte godt egnet innen samfunnsvitenskapelig forskning. Foruten at det kan bidra til å styrke tilliten til analyseresultatene, innebærer det også en mer nyansert og helhetlig forståelse for det fenomen som studeres. Det vil kunne gi et rikere empirisk datamateriale, og følgelig et bedre grunnlag for teoriutvikling (Holme og Solvang, 1991; Repstad, 1991; Eisenhardt, 1989; Jick, 1979).

3.2 Metode

De to hovedformer for metodedesign en vanligvis skiller mellom er kvalitative og kvantitative undersøkelser. Ifølge Holme og Solvang (1991) kan det tenkes mange ulike kombinasjoner av disse to forskningsmetodene. I dette forskningsprosjektet er det anvendt en tilnærming med først en kvalitativ undersøkelse, deretter fulgt opp med en kvantitativ spørreskjemaundersøkelse. Grunnen til denne rekkefølgen var at den kvalitative undersøkelsen skulle bidra til å få nødvendig innsikt i problemområdet til å kunne utforme et spørreskjema. Men arbeidet med disse to undersøkelsene har tilnærmelsesvis foregått parallelt i tiden etter at den kvantitative datainnsamlingen startet.

Resten av dette delkapittelet ser nærmere på disse to forskningsmetodene og drøfter hva som kjennetegner den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen. Det er også lagt vekt på å beskrive og begrunne de valg med hensyn på design som er gjort innenfor disse to metodene.

Kvalitativ undersøkelse

Med kvalitative metoder menes en tilnærming til virkeligheten hvor forskeren ved hjelp av dybdestudier av et hendelsesforløp eller sammenhenger så langt som mulig forsøker å nærme seg deltakernes egne oppfatninger, forklaringer og perspektiv (Yin, 1994). Den kvalitative forskningsprosessen kjennetegnes ofte ved stor fleksibilitet, hvor aktiviteter delvis glir over i hverandre og finner sted samtidig. Wadel (1991) beskriver dette som en runddans mellom teori, metode og empiriske data. Denne runddansen oppfattes som nødvendig fordi kvalitativt orientert forskning ofte betinger en utstrakt dataanalyse samtidig som det samles inn data. En kritikk mot kvalitative undersøkelser har vært at forskningsresultatene ofte har vist seg vanskelig å etterprøve, og av den grunn vanskelig å generalisere (Miles og Huberman, 1984). På den annen side mener Holme og Solvang (1991) at metoden har primært forståelse i sikte, og er ikke opptatt av å prøve om data er generelt gyldige.

Et ofte benyttet design innenfor kvalitativ forskning er casestudier (Yin, 1994; Hartley, 1994; Eisenhardt, 1989). Det finnes mange forskjellige definisjoner av hva casestudier er. En av de som er mest referert er følgende av Yin (1989, s. 23);

A case study is an empirical inquiry that; investigates a contemporary phenomenon within real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence is used.

Grunnen til at det i forskningsprosjektet er valgt en casestudie er at denne tilnærmingen til virkeligheten er godt egnet til å studere forholdet mellom prosjekter og interessenter for å skape en dybdeforståelse, få fram variasjoner og mangfoldet, samt innenfor hvilken kontekst (Grønhaug, 1985). Dette støttes av Eisenhardt (1989) som mener at case-studier er godt egnet i de tilfeller hvor forskeren ønsker å undersøke nye sider eller begrensninger ved eksisterende teori. Styrken ligger i muligheten til å skape en helhetlig forståelse av problemområdet som studeres, når hensikten med forskningen er teoriutvikling. Til dette formålet kan forskeren benytte seg av flere ulike datakilder. Ifølge Eisenhardt (1989) er dokumentanalyser, intervjuer og observasjoner typiske datainnsamlingsmåter.

Et valg man står overfor når en skal forberede den kvalitative undersøkelsen, er hvorvidt en skal studere et case eller flere case. I dette forskningsprosjektet har jeg valgt etter diskusjon i brukerforumet å studere ett hovedprosjekt – Ny E18 gjennom nordre Vestfold. I tillegg til dette prosjektet har jeg også som grunnlag for utarbeidelsen av spørreskjemaet intervjuet prosjektlederne for henholdsvis "Nytt universitetsbygg i Tromsø" og "Nye fregatter".

Kvantitativ undersøkelse

I forskningsprosjektet er det gjennomført en spørreskjemaundersøkelse eller survey (Ilstad, 1989). Ifølge Hellevik (1987) er en kvantitativ undersøkelse en metode hvor man systematisk skaffer seg sammenlignbare opplysninger om ulike faktorer som analyseres tallmessig for å anskueliggjøre forskjeller eller samvariasjon mellom viktige variabler innenfor det problemområdet forskeren studerer. Metoden er kjennetegnet ved høy grad av strukturering og kontroll fra forskerens side. Dataene samles inn ved hjelp av spørreskjema, og behandles statistisk. Det er tilnærming til empirien hvor forskeren legger vekt på objektivitet og avstand til datakilden.

Spørsmålene i spørreskjemaet er hovedsakelig på et ordinalt målenivå hvor det er anvendt en fem-delt Likert skalering (Hellevik, 1987; Frankfort-Nachmias og Nachmias, 1992).

Det endelige spørreskjemaet ble programmert slik at det kunne fylles ut via internett. Deretter ble NSPs adresseliste benyttet for å sende en e-post med invitasjon om å fylle ut spørreskjemaet. Totalt ble det mottatt 78 svar.

3.3 Evaluering

Ved all form for forskning er det sentralt å bedømme kvaliteten på arbeidet ved å se på mulige feilkilder med utgangspunkt i den forskningsmessige tilnærmingen som er valgt for studien. I dette delkapittelet vil jeg derfor evaluere og diskutere undersøkelsenes metodiske kvalitet.

For evaluering av den kvalitative undersøkelsen har jeg valgt å ta utgangspunkt i fire begreper introdusert av Lincoln og Guba (1985). Disse begrepene er; troverdighet (credibility), overførbarhet (transferability), pålitelighet (dependability) og verifiserbarhet (confirmability).

Tradisjonelt har evaluering av forskningsmetodikk vært forbundet med begrepene validitet og reliabilitet. Dette er kriterier som i første rekke er utviklet for evaluering av spørreskjemaundersøkelser (Ilstad, 1989; Hellevik, 1987). Evalueringen av den kvantitative undersøkelsen kommer derfor til å ta utgangspunkt i disse begrepene.

Evaluering av kvalitativ undersøkelse

Troverdighet

Troverdighet er et kriterium som benyttes for å bedømme forskningens gyldighet eller kvalitet. Ifølge Lincoln og Guba (1985) er det flere forhold som kan være med på å øke troverdigheten til forskningsresultatene. Sett i forhold til dette forskningsprosjektet, er det spesielt tre forhold som har bidratt til å øke troverdigheten ved forskningen. Disse er; tillit til intervjuobjektene, bruk av data-triangulering, og at intervjuobjektene har lest og kommentert såvel beskrivelsen som analysen med konklusjoner.

Overførbarhet

Ifølge Lincoln og Guba (1985) er generalisering av forskningsresultater innenfor kvalitativt orientert forskning ikke et mål i seg selv. I stedet handler overførbarhet om hva som kan overføres fra en kontekst til en annen. For å oppnå overførbarhet er det derfor viktig at konteksten som fenomenet er studert innenfor blir beskrevet med en svært høy grad av presisjon (Lincoln og Guba, 1985). Dette er forsøkt imøtekommet med en så rik beskrivelse av prosjektet som mulig. Men det er selvfølgelig opp til andre å vurdere overføringsverdien av forskningsresultatene, ut i fra den kjennskap de har til den konteksten hvor forskningsresultatene er tenkt anvendt.

Pålitelighet

Pålitelighet er et kriterium som bestemmes av hvordan datainnsamlingen er gjennomført, og hvor nøyaktig forskeren er i forbindelse med behandlingen av dataene. Begrepet må av den grunn også sees i sammenheng med troverdighetskriteriet. Lincoln og Guba (1985) argumenterer for at pålitelighet til forskningsprosessen er avgjørende for å oppnå troverdighet. Med utgangspunkt i beskrivelsen av datainnsamlingen og

behandlingen av data, må påliteligheten til forskningsprosessen kunne karakteriseres som rimelig god.

Verifiserbarhet

Verifiserbarhetskriteriet dreier seg om å ivareta at dataene, tolkningene og resultatene har sitt utspring i og er basert på personene som er blitt intervjuet og deres situasjon, og ikke er diktning fra forskerens side. Det betyr at kildene til informasjon blir viktig, og at disse kildene (f.eks. intervjuobjektene) kan kjenne seg igjen i den beskrivelsen som er blitt gjort av prosjektet. For å oppnå dette har intervjuobjekt lest i gjennom og gitt kommentarer til såvel prosjektbeskrivelsen som analysen med konklusjoner.

Evaluering av kvantitativ studie

Validitet

Validitet er et mål på i hvilken grad spørreskjemaet faktisk måler det som det er meningen at det skal måle (Ilstad, 1989). For å kunne bedømme validiteten, må man vurdere hvor godt problemstillingen dekkes av spørsmålene.

Selv om spørreskjemaet ikke er bygd opp med formål å kunne gjennomføre statistiske vurderinger av validitet (f.eks. summerte indekser, etc.), er det likevel mulig å foreta en kvalitativ evaluering. Utformingen av spørreskjemaet skjedde med utgangspunkt i såvel litteraturstudier, som diskusjoner med prosjektledere og andre fagpersoner. I tillegg til dette ble spørreskjemaet forhåndstestet. Alle disse impulsene ble så langt som mulig innarbeidet i den endelige versjonen av spørreskjemaet. Under forutsetning av at personene visste hva de snakket om, bør dataene være relevante for forskningsprosjektets problemstilling.

Reliabilitet

Et viktig kriterium ved evaluering av kvantitative studier er å vurdere undersøkelsens reliabilitet. Ifølge Ilstad (1989) betyr reliabilitet pålitelighet og bestemmes av hvordan målingene som fører fram til de empiriske dataene blir utført. Reliabiliteten vil således være bestemt av hvordan datainnsamlingen er gjennomført, og hvor nøyaktig forskeren er i forbindelse med behandlingen av dataene (Hellevik, 1987).

For å unngå tvetydige formuleringer, ikke dekkende svaralternativer, ledende spørsmål og feil konstruerte spørsmål var pretestingen av spørreskjemaet viktig. Et annet forhold som skulle tilsi en høy reliabilitet, er at det kom ingen signaler tilbake fra svargiverne om at spørsmålene var vanskelige å forstå eller tvetydige. Det er derfor en oppfatning at undersøkelsens reliabilitet er rimelig høy.

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

4.1 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.

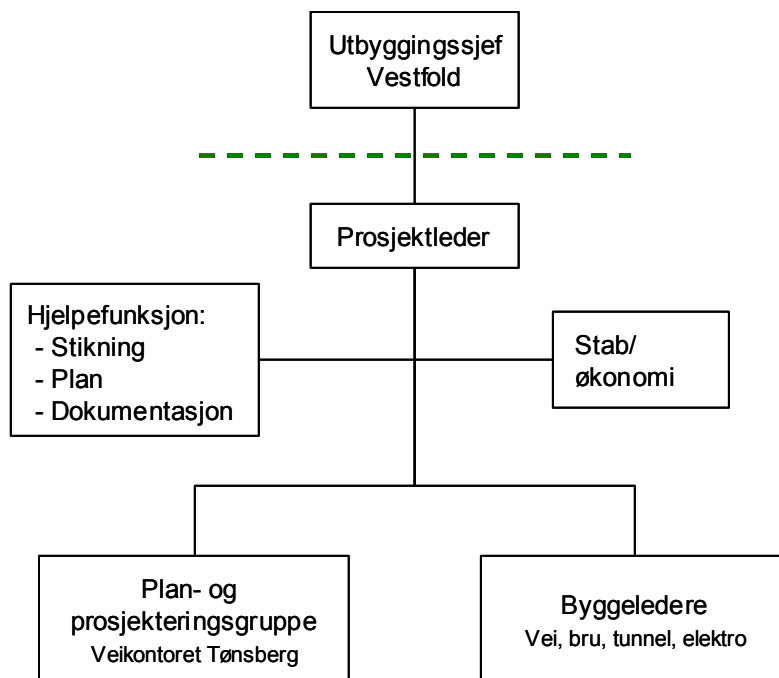
4.2 Organisering av prosjektet

Prosjektet er organisert som en selvstendig prosjektorganisasjon, med innslag av personell fra linjen (Veikontoret i Vestfold, Tønsberg). I figur 4.1 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.

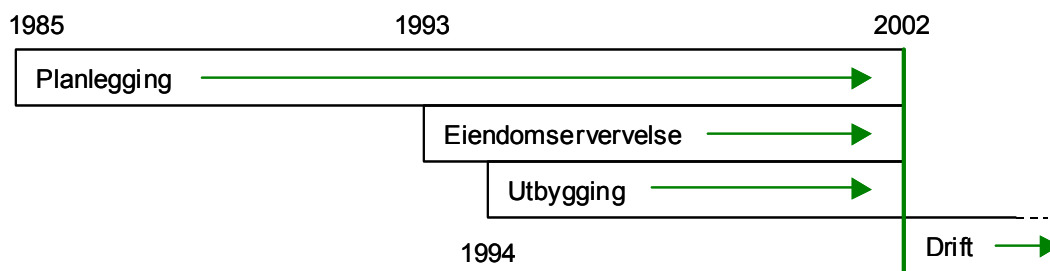
Prosjektet er splittet opp i minst 60 kontrakter som er på over 20 mill. kroner. Totalt består prosjektet av bortimot 150 kontrakter. Styrende for kontraktsoppdelingen har vært faktorer som tid, geografi, etc.



Figur 4.1 Organisasjonskart – Ny E18 i nordre Vestfold

4.3 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 4.2 illustrerer.



Figur 4.2 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.

4.4 Analyse av prosjektets interesser

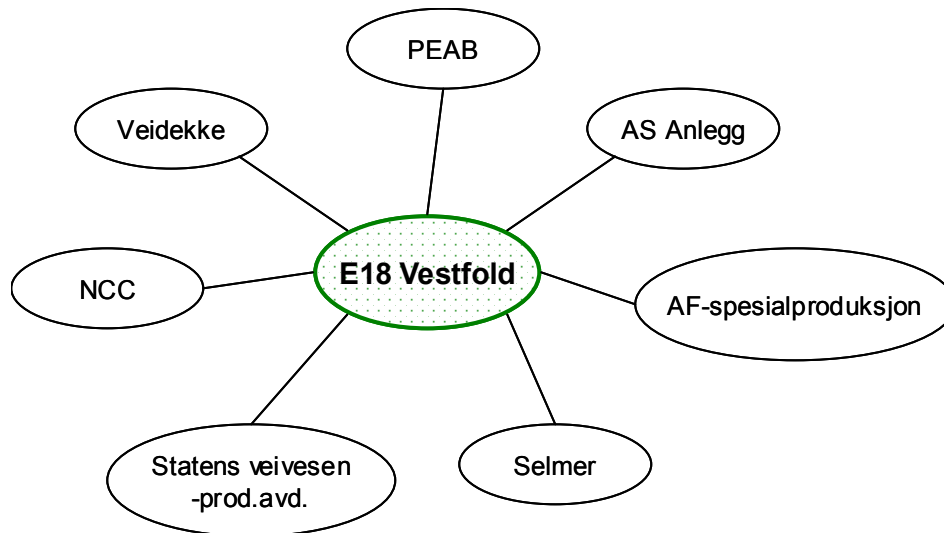
I dette delkapittelet drøftes prosjektets omgivelser med fokus på handlingsmiljø og interesser. Antallet aktører som har vært tilknyttet prosjektet Ny E18 i nordre Vestfold har vært mange. I den videre beskrivelse og analyse er disse kategorisert i følgende grupper:

- 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

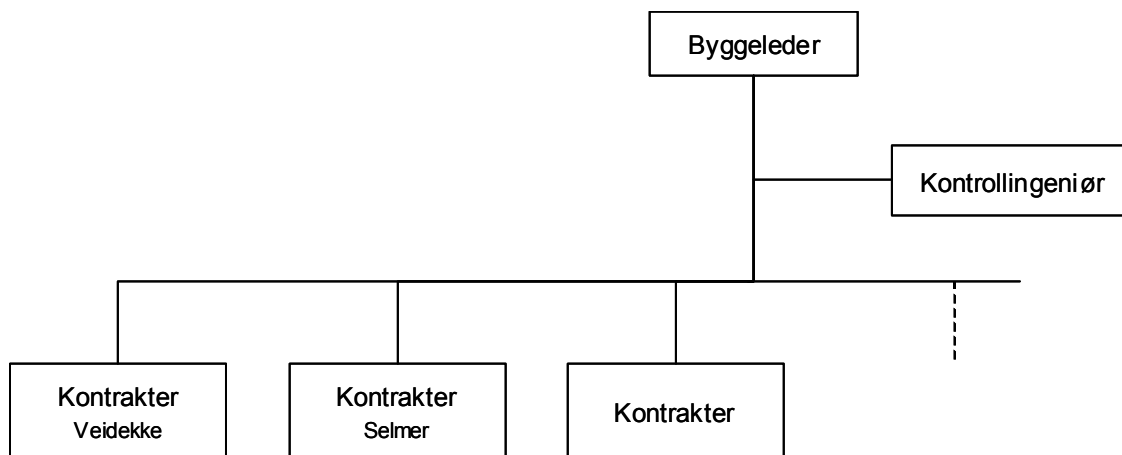
Entreprenørene har representert en viktig gruppe interessenter i prosjektet. De mest betydningsfulle entreprenørene har ifølge prosjektlederen vært selskapene Veidekke og Selmer. I figur 4.3 er entreprenørene illustrert.



Figur 4.3 De mest sentrale entreprenørene i prosjektet

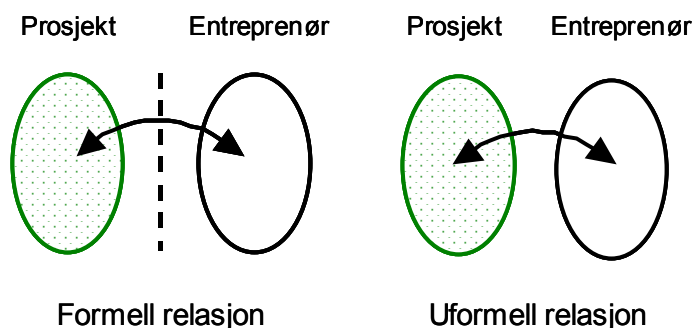
Entreprenørene er involvert i prosjektet gjennom anbud som prosjektet har utlyst offentlig. De entreprenørene som viser sin interesse får invitasjon til å delta på en konferanse med anbudsbefering. Etter beferingen får entreprenørene en frist på 2-4 uker til å levere inn sitt anbud. Ifølge prosjektlederen 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 4.4 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. Med bakgrunn i teorien fra kapittel 2.7, mener jeg at de uformelle relasjonene mellom prosjektet og entreprenørene 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 4.5.



Figur 4.5 Relasjonen mellom prosjektet og entreprenørene

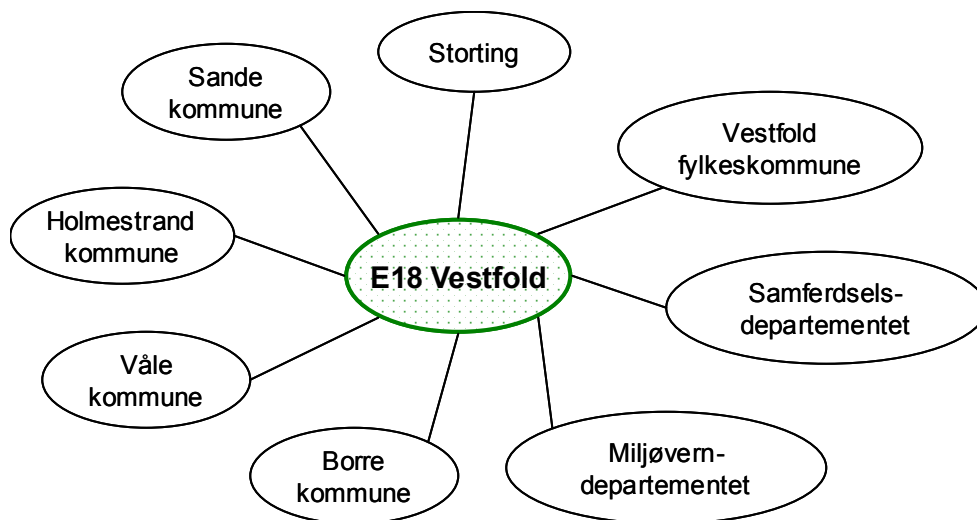
Med henvisning til kapittel 2.8 (analyse av interessenter), kan entreprenørene tolkes som "støttende aktører". Dette skyldes at entreprenørene har liten mulighet til å påvirke eller true prosjektet. Siden gjennomføringsmodellen er basert på anbud hvor så og si alle faktorer er låst av prosjektet, gir 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

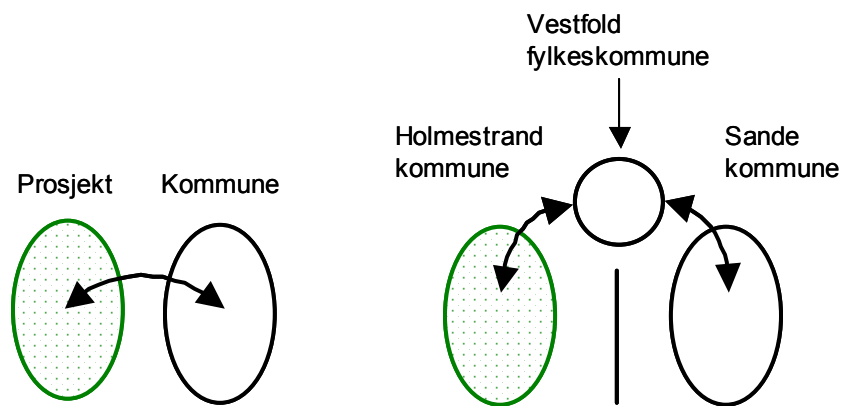
En annen gruppe interessenter som prosjektet har forholdt seg til er politiske aktører, jfr. figur 4.6. De politiske interessenter kan inndeles i tre nivåer; det kommunale nivå, det fylkeskommunale nivå, og departements og Stortings nivå. I den videre analyse har jeg i samråd med prosjektleder valgt å fokusere på kommunene Holmestrand og Sande som var de politiske interessenter som ble sterkest berørt av prosjektet.



Figur 4.6 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 4.7 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 4.7. 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 4.7, i siste instans av Samferdselsdepartementet.

Med referanse til teorien i kapittel 2.8, 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.

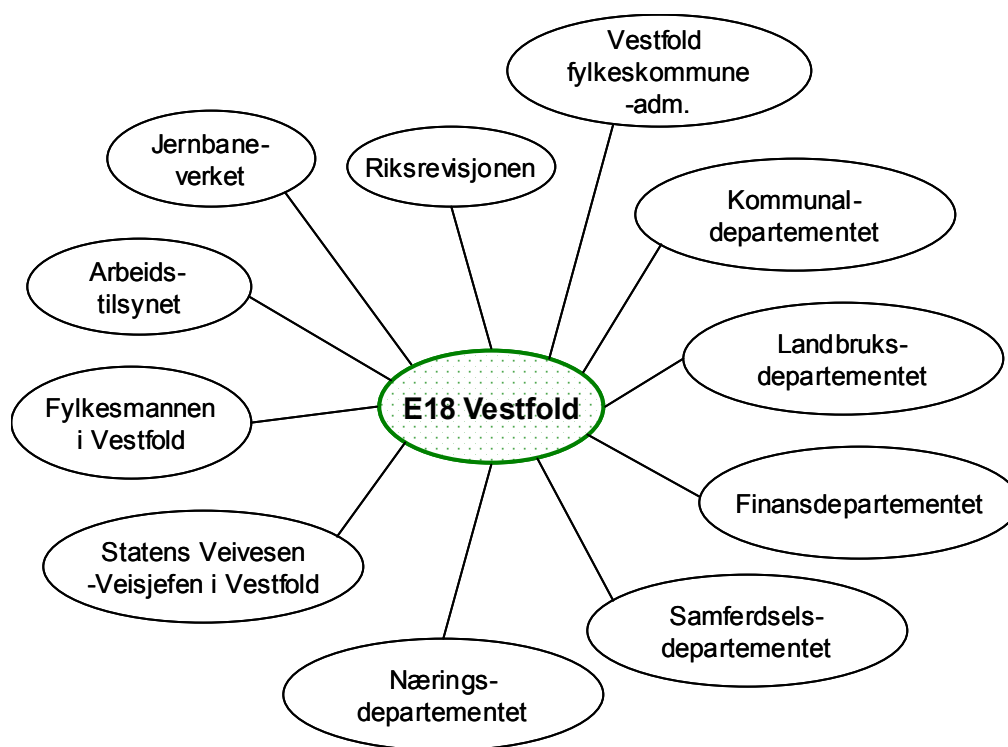
Strategien som prosjektets ledelse har benyttet for å håndtere kommunene som interessenter har vært samarbeid. I første omgang med den administrative ledelsen, for senere i sterkere grad å vektlegge den politiske siden. Kommunene er en sentral aktør med stor makt i forhold til prosjektet, og derfor er 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 4.8 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.

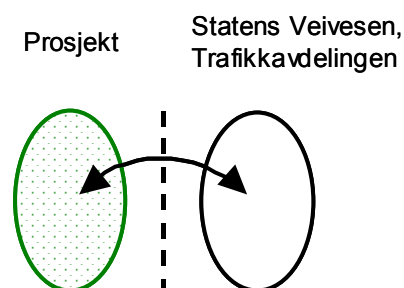


Figur 4.8 De administrative interessentene i prosjektet

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 4.9 Prosjektets relasjon til Statens veivesen, Trafikkavdelingen

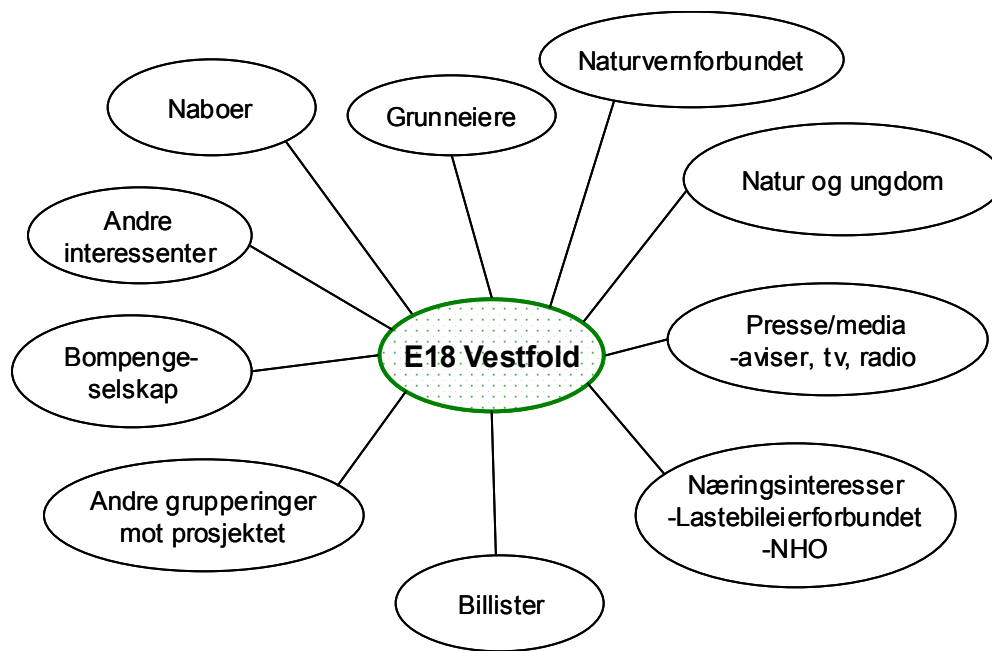
Relasjonen mellom prosjektet og Trafikkavdelingen ved Statens Veivesen i Vestfold kan tolkes som figur 4.9 illustrerer, dvs. en delvis direkte dialog. Barrieren mellom aktørene skyldes at de ikke var samkjørt i tid.

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. Dette er også en anbefalt strategi med referanse til teorien presentert i kapittel 2.9. 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 4.10, og omfatter såvel bompengeselskap som naboer, billister, presse/media og miljøvernorganisasjoner.



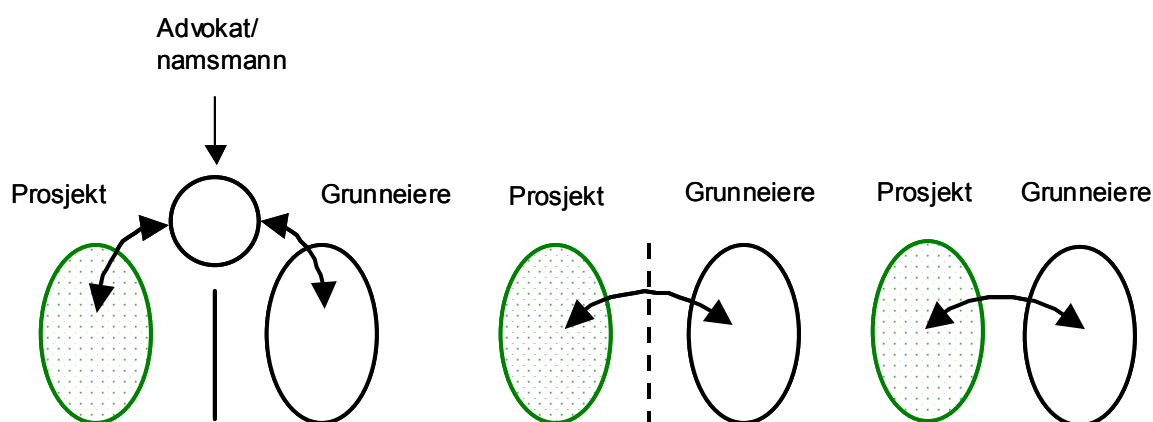
Figur 4.10 Gruppen andre interessenter til prosjektet

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 4.11 Prosjektets relasjon til grunneierne

Prosjektets relasjon til grunneierne har variert slik det er forsøkt illustrert i figur 4.11. I enkelte situasjoner har dialogen gått gjennom en tredje part, enten advokater eller nansmann, slik det er vist helt til venstre i figur 4.11. 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.

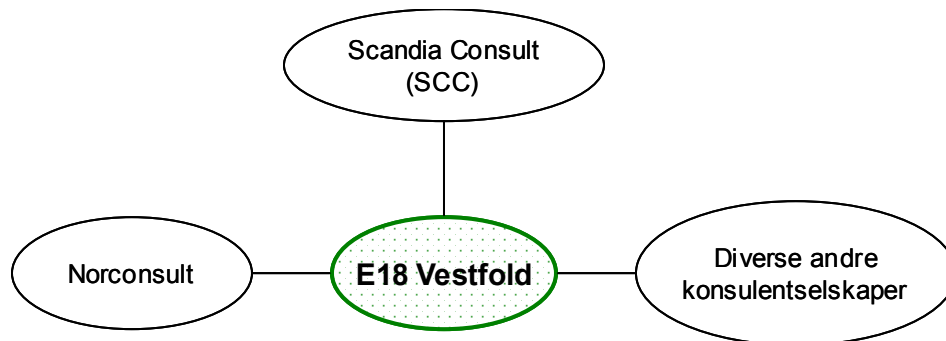
Med referanse til kapittel 2.8, mener jeg grunneierne som gruppe har utgjort både en "blandet interessent" og en "støttende interessent". Dette skyldes at grunneierne på et tidlig tidspunkt hadde en viss mulighet til å påvirke prosjektgjennomføringen, men at denne muligheten senere har vært avtagende. 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

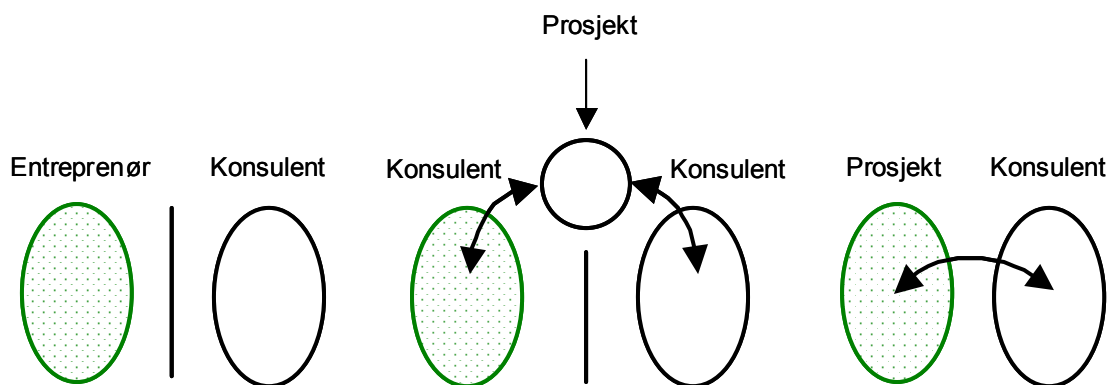
Konsulenter er en interessentgruppe som har vært med i prosjektet helt fra starten av. Som figur 4.12 illustrerer er det spesielt to selskaper Norconsult og Scandia Consult (SCC) som har deltatt, men også andre selskaper har vært involvert i mindre arbeider. Prosjektets grunnlag for å invitere til tilbud 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 4.12 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 4.13 Konsulentenes relasjoner

Ifølge prosjektleder har det ikke eksistert noen dialog mellom konsulentene og entreprenørene slik det er illustrert til venstre i figur 4.13. For å håndtere grensesnittet mellom konsulentene har prosjektledelsen arrangert møter for å styre dialogen og informasjonsflyten. Med henvisning til teorien presentert i kapittel 2.7, vil jeg tolke

prosjektledelsen som en utøvende *boundary spanner* for å håndtere det vanskelige grensesnittet når det gjelder arbeidsdelingen mellom konsulentene.

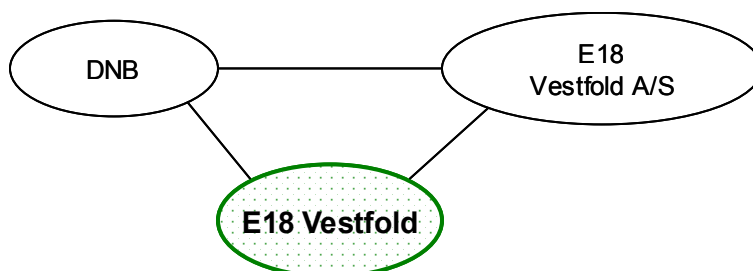
Kommentarer fra prosjektleder tyder på at dialogen mellom konsulentene og prosjektet vært åpen og god, slik det er illustrert til høyre i figur 4.13. Konsulentene har i all hovedsak hatt tilholdssted på sine egne kontorer, men det har også vært enkelte personer som har sittet på Veikontoret i Vestfold (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 4.14 har finansieringsaktørene vært selskapet E18 Vestfold A/S og Den Norske Bank (DNB).



Figur 4.14 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.

4.5 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.

4.6 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.

4.7 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 interessenter.

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 (jfr. kapittel 2.2). 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.

5. 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.

5.1 Bakgrunnsdata

Som vi kan se av tabell 5.1, 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 5.1: 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 5.2 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 5.2: 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 5.3 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 5.3: 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 5.4.

Tabell 5.4: Prosjektarbeidets karakter

Bygg- og anlegg	Produkt- utvikling	System- utvikling/ IT	Organisasj.- utvikling	Planleggings- og utrednings- oppgaver	Annet
47.4%	7.7%	30.8%	6.4%	1.3%	6.4%

Note: N=78

I tabell 5.5 ser vi at 30.8% av prosjektene som er med i undersøkelsen befinner seg i gjennomføringsfasen.

Tabell 5.5: Prosjektets status pr. i dag

For- prosjekt	Initierings- fase	Planleggings- fase	Gjennom- føringsfase	Avslutnings- fase	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 5.6.

Tabell 5.6: 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

5.2 Interessentenes forhold til prosjektet

Den kvalitative analysen i kapittel 4 viste at flere interessenter har stor betydning for gjennomføringen av prosjekter. Med dette mener jeg at interessentene er viktige for utførelsen av prosjektarbeidet. Dette kan f.eks. skyldes at prosjektet er avhengig av interessenten på en eller annen måte eller at interessenten ha en potensiell mulighet til å påvirke prosjektarbeidet. En slik situasjon gir også en viss maktfaktor til interessenten.

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 5.7 er svarfordelingen vist. Av disse dataene har jeg valgt å drøfte responsen som aktørene kunde/oppdragsgiver, sluttbrukere, myndigheter og finans-/forsikringsselskaper har fått.

Tabell 5.7: 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 middelverdi; Meget stor betydning = 5 og Ingen betydning = 1

Som vi ser av middelverdiene 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 5.3). En annen forklaring er at prosjektene kommer i dialog med myndighetene gjennom reguleringer, forskrifter og lover. I den kvalitative analysen kom dette klart fram i prosjektet Ny E18 gjennom nordre Vestfold.

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 finansieringselskaper 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 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 5.8 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 5.8 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 5.2. Dette er

organisasjonsstrukturer som fordrer en hyppig dialog mellom prosjektet og linje-/basisorganisasjon, blant annet for utveksling av personressurser.

Tabell 5.8: 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 5.8, 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, jfr. Ny E18 gjennom nordre Vestfold.

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 5.8. En forklaring på disse observasjonene kan være at dette er aktører som linje-/basisorganisasjonen i de fleste tilfeller har kontakt med. I forhold til prosjektet blir det en indirekte relasjon hvor linjen fungerer som en buffer, jfr. kapittel 2.7.

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 5.9 nedenfor er dataene gjengitt. Offentlige myndigheter og finans-/forsikringsselskaper er de aktørene som blir nærmere kommentert.

Tabell 5.9: Skaper problemer og usikkerhet for prosjektet

Interessenter	I meget stor grad	I stor grad	Til en viss grad	I liten grad	Ingen problemer	Middelverdi
Kunde/oppleggsgiver	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 middelverdi; I meget stor grad = 5 og Ingen problemer = 1

Som vi ser av dataene i tabell 5.9, så er kunde/oppleggsgiver den aktøren forårsaker mest problemer og usikkerhet for prosjektet (middelverdi = 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, slik prosjektet Ny E18 gjennom nordre Vestfold erfarte. 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 5.9 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 5.8. Som oftest er det linje-/basisorganisasjonen som har en dialog med finans-/forsikringsselskaper og fungerer således som en buffer overfor prosjektet, jfr. kapittel 2.7.

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 5.10 nedenfor er svarfordelingen vist.

Tabell 5.10: 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 5.11.

Tabell 5.11: 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 5.10 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 5.12 viser responsen.

Tabell 5.12: 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 5.12 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.

5.3 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 5.2 var i hvilken grad interessentene skapte problemer og usikkerhet for prosjektet, jfr. tabell 5.9. 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 kapittel 2.9 i rapporten ble forskjellige strategier for håndtering av interessenter drøftet. 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. Dette er håndteringsmåter som også ble observert i analysen av prosjektet Ny E18 gjennom nordre Vestfold, jfr. kapittel 4. 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, dvs. kartlegging av hvem som er interessenter og hvordan disse skal håndteres, er dette delvis drøftet i kapittel 2.7 og 2.8. Dette temaet vil også bli behandlet i kapittel 6.3 hvor en metode for håndtering av interessenter blir presentert og drøftet.

Hva kreves for å gi håndteringen av interessenter sterkere vektlegging?

I kapittel 5.2, jfr. tabell 5.12 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.

6. Konklusjon og implikasjoner

I de foregående kapitler har jeg gjennom litteraturstudier og empiriske observasjoner studert håndtering av interessenter prosjekter. I dette kapitlet går jeg et steg videre og drøfter de forhold som jeg anser som sentrale implikasjoner av forskningsarbeidet. Dette gjelder både på det teoretiske og praktiske området. 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 forskningsrapporten.

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.

6.1 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 4 viser at relasjonsformene som ble presentert i kapittel 2.7, er relevante for å kunne beskrive og tolke relasjonene mellom prosjekt og interessenter. Teorien presenterer seks modeller hentet fra Karlsen (1988). Disse modellene illustrerer ulike relasjoner mellom prosjektet og interessent, fra lukkede systemgrenser og ingen kontakt mellom partene på den ene ytterkant til utviskede systemgrenser og integrert samarbeid mellom partene på den annen ytterkant. I det empiriske materialet ble det observert fire av disse seks modellene.

De relasjonsformer som ikke ble observert i det empiriske materialet var "integrert samarbeidsform" (jfr. figur 2.8) og "fullstendig integrasjon" (jfr. figur 2.9). At disse relasjonsformene ikke ble observert mener jeg må sees i sammenheng med et

begrenset empirisk materiale i den kvalitative undersøkelsen. Det betyr nødvendigvis ikke at de ikke eksisterer, men de representerer kanskje en relasjons- og samarbeidsform som ennå ikke er så vanlig i offentlige prosjekter.

En teoretisk implikasjon som analysen har vist er at disse modellene kan benyttes til å forklare hvordan prosjektet håndterer interessenten. Det kan f.eks. være prosjektets strategi å ikke ha noen formell kontakt med interessenten slik figur 2.4 viser. En annen strategi som ble observert i det empiriske materialet er at håndteringen av interessenten skjer indirekte via en tredje part f.eks. basis, slik figur 2.5 illustrerer. Analysen av prosjektet Ny E18 gjennom nordre Vestfold viste også at samarbeid er en håndteringsform, forklart og illustrert ved figurene 2.6 og 2.7.

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 5.3 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 6.3.

Håndtering av interessenter

Med henvisning til Savage et al. (1991) har jeg i kapittel 2.8 presentert en metode for å analysere interessenter og kategorisere disse i fire grupper: (1) støttende interessent, (2) marginal interessent, (3) ikke-støttende interessent og (4) blandet interessent. Basert på denne kategoriseringen av interessenter fremmet Savage et al. (1991) forslag til hvordan interessentene burde håndteres. I kapittel 2.9 er disse fire strategiene introdusert: (1) involvere/holde dem informert, (2) overvåke, (3) minimalisere avhengighet og (4) samarbeid.

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 tetttest kontakt med.

I spørreskjemaundersøkelsen ble respondentene bedt om å kommentere hvordan interessentene i deres prosjekt var håndtert, jfr. kapittel 5.3. 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.

6.2 Praktiske implikasjoner

I dette kapitlet 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.

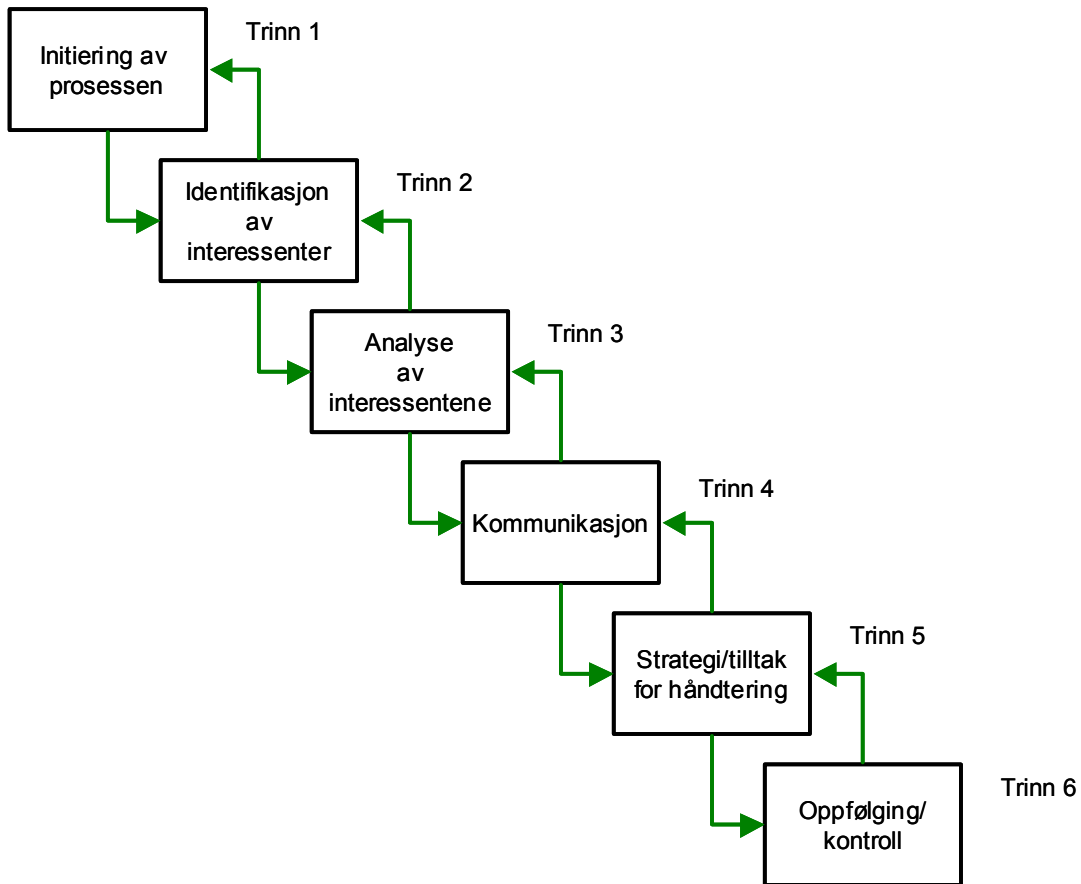
For prosjektene vil valg av strategi for håndtering av interessent i enhver konkret situasjon være avhengig av både tilgjengelig informasjon, ressurser og konteksten. Det empiriske materialet indikerer imidlertid at prosjektene bør legge vekt på å være proaktive i sine handlinger, fremfor å satse på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

6.3 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 6.1 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 6.1 Trinnsvis 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.

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

Figur 6.2 SWOT-analyse av prosjektets interessenter
(Etter Jessen, 2000)

En måte å analysere interessenten på er å gjennomføre en SWOT-analyse, jfr. figur 6.2. 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.

I figur 6.3 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 6.3 Analyse av interessentens påvirkning

I tillegg til disse modellene vil jeg referere til kapittel 2.8 hvor teori om analyse av prosjektets interessenter er presentert. En av de modellen som her nevnes tilhører Frooman (1999), og fokuserer på avhengighetsforholdet mellom prosjektet og interessenten. Det vil si i hvilken grad prosjektet er avhengig av interessenten og motsatt (jfr. figur 2.10). En annen modell som også drøftes i kapittel 2.8, analyserer interessentens potensiale for samarbeid med prosjektet og interessentens potensiale for å true/påvirke prosjektet (Savage et al., 1991). Denne modellen er vist ved figur 2.11.

Med utgangspunkt i analysen av interessentene er neste oppgave å velge en strategi for håndtering av interessentene. Her vil jeg referere til kapittel 2.9 i rapporten, som presenterer fire forskjellige strategier (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.

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.

6.4 Forslag til videre forskning

Forskningsrapporten startet i kapittel 1 med å presentere en problemstilling og ulike forskningsspørsmål knyttet til det å håndtere prosjektets interessenter. 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.

En måte å skape større innsikt og forståelse i håndtering av interessenter er bruk av ulike teoretiske perspektiver. Et forslag til videre forskning innenfor området er derfor å trekke inn andre teorier og perspektiver, som kan belyse problemområdet fra andre sider. Som et forslag vil f.eks. nettverksteori kunne bidra med ny innsikt i prosjekters utvikling av relasjoner med aktører i omgivelsene.

I forskningsrapporten er det fokusert på noen definerte strategier for håndtering av interessenter, 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 6.3 ble en metode for håndtering av prosjektets interessenter 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 interessenter, slik prosjektledelsen oppfatter, tolker og forstår situasjonen. Et forslag til videre forskning er å se på relasjonen mellom prosjektet og interessenten, fra interessentens side. Hvordan oppfatter og tolker interessenten forholdet til prosjektet? Et annet interessant spørsmål

er hvordan interessenter som f.eks. presse og media reagerer på hendelser i prosjektet. Gjennomfører interessentene analyser av prosjektet og iverksetter planlagte strategier/ tiltak?

Referanser

Checkland, P. og Scholes, J. (1990), *Soft Systems Methodology in Action*. John Wiley & Sons, Chichester.

Checkland, P. (1993), *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons, Chichester.

Cleland, D. I. (1986), Project Stakeholder Management. *Project Management Journal*, vol. 17, s. 36-44.

Cleland, D.I. (1998), Stakeholder Management, i J.K. Pinto (red.), *Project Management Handbook*.

Daft, R. L. (1983), *Organization Theory and Design*. West Publishing Company, St. Paul, MN.

Denzin, N. K. (1978), *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. McGraw-Hill, New York.

Dill, W. R. (1958), Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, s. 409-443.

Dinsmore, P.C. (1995), Will the Real Stakeholders Please Stand Up? *PM Network*, December, s. 9-10.

Duncan, R. B. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, s. 313-327.

Eisenhardt, K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, s. 532-550.

Elvenes, B. O. (1987), *Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring*. Dr. ingeniør - avhandling, Norges Tekniske Høgskole, Trondheim.

Emery, F. E. og Trist, E. L. (1965), The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, vol. 18, s. 21-32.

Fangel, M. (1990), «Aktiv projektopstart - en løftestang for bedre projektleidelse», i P. Melander (red.), *Prosjektstyringens problemer og værktøjer*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

- Frankfort-Nachmias, C. og Nachmias, D. (1992), *Research Methods in the Social Sciences*. St. Martin's Press, New York.
- Frooman, J. (1999), Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 2, s. 191-206.
- Gareis, R. (1989), Management by Projects: The Management Approach for the Future. *Project Management Journal*, vol. 7, s. 243-249.
- Gilbert, G. P. (1983), The Project Environment. *Project Management Journal*, vol. 1, s. 83-87.
- Glaser, B. og Strauss, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine, Chicago.
- Grønhaug, K. (1985), «Problemer i empirisk forskning», i A. Kinserdal (red.), *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Grønmo, S. (1982), «Forholdet mellom kvantitative og kvalitative metoder i samfunnsforskning», i H. Holter og R. Kalleberg (red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Hall, A.D. og Fagen, R.E. (1956), Definition of Systems. *General Systems Yearbook*, vol. 1, s. 18-28.
- Hartley, J. F. (1994), «Case Studies in Organizational Research», i C. Cassell og G. Symon (red.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. Sage Publications, London.
- Hellevik, O. (1987), *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Hetland, P.W. (1998), *Studieguide: GP-1 Prosjektledelse*. Handelshøyskolen BI, Sandvika.
- Holme, I. M. og Solvang, B. K. (1991), *Metodevalg og metodebruk*. Tano Forlag, Oslo.
- Illstad, S. (1989), *Surveymetoden: En veiledning i utvalgsundersøkelser*. Tapir Forlag, Trondheim.
- Jemison, D. B. (1984), The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*, vol. 21, s. 131-152.

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.

Jick, T. D. (1979) Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, s. 602-611.

Johansson-Lindfors, M. B. (1993), *Att utveckla kunskap: Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunnskapsbildning*. Studentlitteratur, Lund.

Juliano, W.J. (1995), External Communication as an Integral Part of Project Planning. *PM Network*, February, s. 18-20.

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.

Kirkeby, O. F. (1994), «Abduksjon», i H. Andersen (red.), *Vetenskapsteori och metodlära*. Studentlitteratur, Lund.

Kreiner, K. (1995), In Search of Relevance: Project Management in Drifting Environments. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, s. 335-346.

Knoepfel, H. og Burger, R. (1987), Project Organization and Contract Management. *Project Management Journal*, vol. 5, s. 204-208.

Lincoln, Y. S. og Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publication, Thousand Oaks, California.

Miles, R. H. (1980), *Macro Organizational Behavior*. Goodyear, Santa Monica, California.

Milosevic, D. Z. (1989), Systems Approach to Strategic Project Management. *Project Management Journal*, vol. 7, s. 173-179.

Mitchell, T. R. og Larson, J. R., Jr. (1987), *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. McGraw-Hill, New York.

- Morris, P. W. og Hough, G. H. (1987), *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*. John Wiley & Sons, New York.
- Mowshowits, A. (1997) Virtual Organization. *Communication of the ACM*, vol. 40, s. 30-37.
- Oldfield, A. og Ocock, M. (1994) *Project Risk Management: The Importance of Stakeholders*. Proceedings (vol. 2), 12th Internet World Congress on Project Management, Oslo, 9-11 juni.
- Paasche, T. og Sten T. (1978), *Innføring i noen sosialpsykologiske emner*. Tapir Forlag, Trondheim.
- Pfeffer, J. og Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- PMI (1996), *Project Management Body of Knowledge*, Newtown Square, Pennsylvania.
- Repstad, P. (1991) *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget, 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.
- Solem, O. (1991), *Faglig integrasjon gjennom analyse av metodiske forutsetninger*. Arbeidsnotat nr. 1, Institutt for organisasjons- og arbeidslivsfag, Norges Tekniske Høgskole.
- Strauss, A. og Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Research*. Sage Publication, Newbury Park, California.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley Publ. Comp., Reading, Massachusetts.
- Thompson, P. (1991), The Client Role in Project Management. *International Journal of Project Management*, vol. 9, s. 90-92.

Wadel, C. (1991), *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Seek A/S, Flekkefjord.

Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley Publ. Comp., Reading, Massachusetts.

Williamson, O. E. (1985), *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York.

Yeo, K. T. (1993), Systems Thinking and Project Management - Time to Reunite. *International Journal of Project Management*, vol. 11, s. 111-117.

Yeo, K. T. (1995), Strategy for Risk Management through Problem Framing in Technology Acquisition. *International Journal of Project Management*, vol. 13, s. 219-224.

Yin, R. K. (1989), *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publication, Thousand Oaks, California.

Yin, R. K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publication, Thousand Oaks, California.

Youker, R. (1992), Managing the International Project Environment. *International Journal of Project Management*, vol. 10, s. 219-226.

Zaltman, G., Lemasters, K. og Heffring, M. (1982), *Theory Construction in Marketing*. John Wiley & Sons, New York.

