

Ingvild Sætrang

Interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter: Prosjektleders perspektiv

Masteroppgave i Bygg- og miljøteknikk

Veileder: Frode Drevland

Desember 2022



Ingvild Sætrang

Interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter: Prosjektleders perspektiv

Masteroppgave i Bygg- og miljøteknikk
Veileder: Frode Drevland
Desember 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for bygg- og miljøteknikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg tema interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter. I teorien blir det beskrevet en systematisk tilnærming til interessenthåndtering, med strukturert identifisering, kartlegging og plan for håndtering av interessentene. Teorien beskriver også at denne interessenthåndtering er essensiell for prosjektets suksess.

Litteratursøket som ble gjort for å innhente teori, avdekket at det var lite litteratur på hvordan interessenthåndtering blir gjennomført på norske bygg- og anleggsprosjekter og at dette la grunn for problemstillingen er «hvor god er interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter?». Oppgaven har identifisert om det er behov for mer systematisk interessenthåndtering og noen tiltak som vil forbedre interessenthåndteringen. Metoden som er benyttet for å svare på problemstillingen er kvalitativ forskningsmetode med åtte semi-strukturerte intervjuer av prosjektledere i bransjen. Denne metoden gjør at man kan kartlegge detaljer om gjennomføring av interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter og som legger grunnlag for å ta en helhetlig vurdering om bransjens gjennomføring.

Fra intervjuene som er gjennomført har denne oppgaven kunne beskrive praksisen av interessenthåndteringen som er utført av disse åtte intervjuobjektene. Tre av informantene kunne fortelle om gode metoder og rutiner for interessenthåndteringen og det ble påpekt viktigheten av dette av dem. Det ble også oppdaget forhold som kan oppfattes som mangelfull interessenthåndtering, med lite eller dårlige rutiner. Det kommer frem at informantene ikke nødvendigvis forstår viktigheten av god systematikk i interessenthåndteringen. Dette kan føre til at det blant annet oppstår uønskede hendelser med interessenter eller uønsket påvirkning fra dem. Konklusjonen er at man burde gjøre en god systematisk kartlegging av interessentene for og så opprette og vedlikeholde relasjoner til disse. Og at ved å oppnå god relasjon, basert på tillit og respekt, kan det føre til større suksess i prosjektet.

Abstract

This thesis enlightens the topic of stakeholder management in construction projects in Norway. The theory describes a systematic approach to stakeholder management, with structured identification, mapping and plans for managing stakeholders. The theory also describes this stakeholder management as an essential factor for the project's success.

The search for relevant literature for this thesis, uncovered few sources that described stakeholder management conducted at Norwegian construction projects and lead to the main issue for this thesis "how good is stakeholder management in Norwegian construction project's?" The thesis has also identified whether there is need for more systematic stakeholder management and which measures that can improve the stakeholder management practice. The method used to answer the problem is a qualitative research method with eight semi-structured interviews of project managers in the industry. This method makes it possible to map details of the execution of the stakeholder management in Norway.

From the interviews that have been conducted, this thesis had been able to describe the practice of stakeholder management carried out by the eight interviewees. Three of the informants described good methods and routines for mapping stakeholders and clearly understood the value in this. The results also showed that conditions that are described can be perceived as insufficient stakeholder management, with little or poor routines. It emerges that the informants do not necessarily understand the importance of good systematics in stakeholder management. This can lead to, among other things, unwanted incidents with stakeholders or unwanted influence from them. The conclusion is that one should make a good systematic method for mapping the stakeholders and then create and maintain good relations with them. And by doing that, you get relationships based on trust and respect, which can lead to a greater success in the project.

Forord

Denne masteroppgaven er en individuell oppgave som er en del av det avsluttende arbeidet på sivilingeniørutdanningen på Bygg- og miljøteknikk ved NTNU. Masteroppgaven gir 30 studiepoeng. Studenten har for denne oppgaven gjort eget forskningsarbeid i samarbeid med NTNU.

Studenten har valgt prosjektledelse som hovedprofil på Bygg- og miljøteknikk og tematikken i oppgaven er rettet mot ledelse av interessenter på norske bygg- og anleggsprosjekter. Denne oppgaven har gitt studenten bedre innsikt i tema, samt hvordan skrive individuell oppgave og gjøre eget forskningsarbeid. Studenten har opparbeidet seg evner til å gjengi kunnskap om interessenthåndtering fra litteratur og intervjuer og gjøre gode sammenlikninger og vise egen refleksjon.

En stor takk til veileder Frode Drevland for hjelp til utforming av oppgave og oppfølging. Jeg vil også takke mine medstudenter for diskusjoner og støtte under arbeidet med oppgaven.

Trondheim, 2022

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurliste	vii
Tabelliste	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens struktur	2
1.4 Avgrensninger.....	3
2 Teoretisk bakgrunn.....	4
2.1 Begrepsavklaringer	4
2.1.1 Tidligfase i prosjekt.....	4
2.1.2 Prosjekteiers rolle.....	5
2.1.3 Prosjektleders rolle.....	6
2.1.4 Hva er en interessent?	6
2.1.5 Hva er interessenthåndtering?.....	8
2.2 Stegene i interessenthåndtering	8
2.2.1 Tidlig identifisering av interessentene og kategorisering av hvilke som er viktigst .	8
2.2.2 Identifisere interessentenes behov og forventninger og forutse interessentenes oppførsel	11
2.2.3 Informere, involvere og kommunisere med interessentene	12
2.3 Gjennomføring av interessenthåndtering på bygg- og anleggsprosjekter fra litteratur	12
2.3.1 Barrierer	12
2.3.2 Kritiske suksessfaktorer.....	16
2.3.3 Interessenttilnærminger	18
2.3.4 Verktøy og metoder	20
2.4 Oppsummering av beskrevet prosjektteori og interessentteori.....	22
3 Metode	23
3.1 Forskningsmetode og forskningsstrategi	23
3.2 Datainnsamlingsmetode	23
3.2.1 Valg av intervjuobjekt.....	24
3.2.2 Praktisk gjennomføring	24

3.3	Dataanalyse	25
3.4	Litteratursøk	26
3.5	Gjenbrukt datamateriale fra prosjektoppgaven	27
3.6	Vurdering av metode: validitet og reliabilitet	27
4	Resultat.....	29
4.1	Begrepsavklaringer	29
4.1.1	Interessent.....	29
4.1.2	Interessenthåndtering	29
4.1.3	Nøkkelspiller og viktigheten av interessenten i et prosjekt.....	29
4.2	Hvordan gjennomføres interessenthåndtering i praksis?.....	30
4.2.1	Identifisering og kartlegging.....	30
4.2.2	Hvem er interessentene	33
4.2.3	Involvere og kommunisere med interessenter	37
4.2.4	Prinsipper i interessenthåndtering.....	40
4.2.5	Oppsummering av gjennomføring av interessenthåndtering i praksis.....	41
4.3	Er det behov for mer systematisk interessenthåndtering?	42
4.3.1	Mangelfull interessentkartlegging og mangel på systematikk i interessenthåndteringen.....	42
4.3.2	Uønskede hendelser	43
4.3.3	Størrelse og kompleksitet.....	44
4.3.4	Hvordan stiller informantene seg til behov for mer systematisk interessenthåndtering.....	45
4.3.5	Oppsummering av behov for mer systematisk interessenthåndtering	46
4.4	Hvilke tiltak kan gjøres for å forbedre interessenthåndteringen?.....	46
4.4.1	Å ta mer vare på sine samarbeidspartnere	46
4.4.2	Bruke kommunikasjonsrådgiver.....	47
4.4.3	Få bedre malverk.....	48
4.4.4	Intern erfaringsoverføringsplattform.....	48
4.4.5	Interessentdatabase	48
4.4.6	Synliggjøring	48
4.4.7	Oppsummering av informantenes tiltak for forbedring av interessenthåndtering	48
5	Diskusjon	49
5.1	Begrepene interessent, interessenthåndtering og nøkkelspiller.....	49
5.2	Hvordan gjennomføres interessenthåndtering i praksis?.....	49
5.2.1	Byggherre/entreprenør relasjonen	52
5.2.2	Hvilke interessenter fokuserer informantene på og hvem fokuseres lite på	53

5.2.2	Prinsippene i interessenthåndtering	55
5.2.3	Oppsummering av interessenthåndtering i praksis	56
5.3	Er det behov for mer systematisert interessenthåndtering?	57
5.3.1	Mangelfull interessentkartlegging og interessenthåndtering	57
5.3.2	Komplekse prosjekt	58
5.3.3	Hvordan informantene forholder seg til mer systematisk interessenthåndtering.	58
5.3.1	Oppsummering av behov for mer systematisk interessenthåndtering	59
5.4	Hvilke tiltak kan gjøres for å forbedre interessenthåndteringen?.....	59
5.4.1	Å ta mer vare på sine samarbeidspartnere	59
5.4.2	Bruke kommunikasjonsrådgiver	60
5.4.3	Få bedre malverk	60
5.4.4	Intern erfaringsoverføringsplattform.....	60
5.4.5	Interessentdatabase	61
5.4.6	Synliggjøring	61
5.4.7	Oppsummering av tiltak for bedre interessenthåndtering.....	62
5.5	Begrensning for oppgaven	62
6	Konklusjon	63
7	Referanser	65
	Vedlegg.....	68

Figurliste

Figur 1: Fasemodell av prosjekt (Samset, 2008).	4
Figur 2: Forholdet mellom prosjekteier og prosjektleder (Bygg21, 2019).....	6
Figur 3: En måte å dele inn interessent på (Aarseth et al., 2015, s. 55).	7
Figur 4: Eksempel på tankekart over interessenter (Andersen, 2007, s. 12).	9
Figur 5: Interessentmaktmatrise (Basert på Chinyio & Olomolaiye, 2009)	9
Figur 6: Tre attributter for kategorisering av interessenter (Mitchell et al., 1997).	11
Figur 7: Optimaltid for involvering av entreprenør, tidlig involvering av entreprenør (Langholm, 2021).....	21
Figur 8: Tematisk analyse i NVivo.....	25
Figur 9: Informantens interessentmaktmatrise.	31
Figur 10: Informantens interessentkategorisering	32
Figur 11: Interessenter sortert etter hvor mange informanter som nevnte de.	34
Figur 12: Visuell framstilling av en byggesøknadsprosess til kommunen (Direktoratet for byggkvalitet, u.å.)	37
Figur 13: Byggherre/entreprenør relasjon (Kompetansemodellen – Bygg21, u.å.)	39

Tabelliste

Tabell 1: Interessentgrupper (Basert på Drevland & Tillmann, 2018).	7
Tabell 2: Barrierer knyttet til interessenthåndtering fra tidligere studier	15
Tabell 3: Kritiske suksessfaktorer identifisert fra tidligere studier	18
Tabell 4: Verktøy og metoder for god interessenthåndtering identifisert fra tidligere studier	21
Tabell 5: Intervjuobjektene	24
Tabell 6: Antall treff for søk gjort for prosjektoppgaven.	26
Tabell 7: Søkematrise for søk på gjennomføring av interessenthåndtering.....	27

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Flere studier påpeker at god interessenthåndtering er essensiell for å oppnå prosjektsuksess (Cole, 2017; Jefferies et al., 2014; Jergeas et al., 2000; Mashwama et al., 2021; Rolstadås et al., 2014). Ifølge Jergeas et al. (2000) vil lite involvering av interessentene kunne få en negativ effekt på prosjektets budsjett og tidsskjema. På tross av dette er gjennomføringen av interessenthåndtering på bygg- og anleggsprosjekter ofte mangelfull.

Ifølge Oppong et al. (2017) mangler byggesektoren velfungerende strategier, planer, metoder og prosesser for interessenthåndtering. Disse bør beskrive hvordan prosjektleder effektivt kan kommunisere og forhandle med interessentene, samt tilfredsstille deres behov og krav (Chinyio & Akintoye, 2008). Olander & Landin (2008) hevder at uten en klar strategi for å håndtere og involvere interessenter i prosjekter, vil prosjektlederen ta forhastede beslutninger og ikke følge opp krav.

Olander & Landin (2005) foreslår å involvere interessentene tidlig for å avklare krav og behov tidlig i prosessen. Tidlig involvering av interessentene vil kunne forhindre uønsket påvirkning og uønskede hendelser, siden det bygger tillit og respekt for hverandre. Ifølge Aarseth et al. (2015, s. 51) vil godt samarbeid og god kommunikasjon med interessentene i prosjektet føre til større suksess. God kommunikasjon kan vedlikeholdes gjennom kommunikasjonsplattformer og jevnlig møter (Molwus, 2014).

Chinyio & Akintoye (2008) og Olander & Landin (2008) beskriver interessenthåndtering på bygg- og anleggsprosjekter. Det er imidlertid funnet lite litteratur om interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter. Det er kun identifisert to masteroppgaver fra NTNU (Arstad, 2021; Hareide, 2022), og et casestudie fra utbygging av en norsk oljeplattform (Hussein, 2018). Det er dermed funnet et kunnskapshull i litteraturen, og denne oppgaven ønsker å fylle det kunnskapshullet ved å beskrive interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter og hvor godt denne interessenthåndteringen blir gjort.

Arstad (2021) konkluderer med at bransjen ikke er innforstått med hva som er hensikten med interessenthåndtering. Konkrete tall fra Hareide (2022) viser at det sjeldent gjennomføres interessentkartlegging på Trondheim kommunes investeringsprosjekter og over 70% av prosjektlederne i Trondheim kommune kjenner ikke til om det er blitt gjort en interessentanalyse på sitt siste prosjekt. Hussein (2018) beskriver at å bygge tillit mellom prosjektledelsen og interessentene er en kritisk suksessfaktor for god interessenthåndtering på dette norske byggeprosjektet. Disse studiene indikerer at interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter er mangelfull og det er mangel på forståelse blant prosjektlederne.

1.2 Problemstilling

Denne masteroppgaven vil undersøke hvor god interessenthåndtering er på norske bygg- og anleggsprosjekter. Interessenthåndtering innebærer hvordan interessentene blir identifisert, kartlagt og involvert. Det foreligger en hypotese om at interessenthåndteringen ikke gjennomføres like systematisk som det beskrives i teorien. Hensikten med oppgaven er å svare på hvordan interessenthåndteringen gjennomføres, om det foreligger et behov for bedre interessenthåndtering og hvordan man kan gjennomføre interessenthåndteringen bedre.

Problemstillingen på oppgaven er: Hvor god er interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter?

Forskningsspørsmålene som skal hjelpe med å svare på problemstillingen er:

1. Hvordan blir interessenthåndtering gjort i praksis?
2. Er det behov for mer systematisk interessenthåndtering i bransjen?
3. Hvilke tiltak kan gjøres for å forbedre interessenthåndteringen?

1.3 Oppgavens struktur

I innledningen blir det gjort rede for at mangelfull interessenthåndtering er et gjeldene problem i byggesektoren over hele verden, også i Norge. Det er også funnet et kunnskapshull, der det er lite litteratur som beskriver interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter. Denne oppgaven vil dekke litt av det kunnskapshullet. Det er blitt gjort avgrensninger i forskningsarbeidet og problemstillingen for denne oppgaven, beskrevet i 1.4.

Oppgavens teorikapittel starter med å etablere noen begreper innenfor prosjektteori og interessentteori. Deretter beskrives hvordan interessentene kan identifiseres, kartlegges og involveres, basert på litteratur. Til slutt beskrives barrierer, suksessfaktorer, tilnærminger og verktøy for gjennomføring av interessenthåndtering som er blitt funnet i tidligere forskning.

I metodekapittelet forklares hvilken forskningsmetode, forskningsstrategi og datainnsamlingsmetode som er brukt i denne oppgaven. Det blir gjennomført åtte semi-strukturerte intervjuer for å samle inn data. Det blir så beskrevet hvordan dataen er analysert og behandlet for å strukturere resultatene. Det blir også beskrevet svakheter og styrker med metoden benyttet.

Resultat- og diskusjonskapitlene i henholdsvis kapittel 4 og 5 deles inn etter de tre forskningsspørsmålene. Resultatene beskriver informantenes praksis på interessenthåndtering og deres forslag til forbedringer. I diskusjonen trekkes det likheter og forskjeller til praksisen og litteraturens beskrivelse fra teorikapittelet, samt egne refleksjoner. Deretter gis det en konklusjon på hvor god interessenthåndtering er på norske bygg- og anleggsprosjekter.

1.4 Avgrensninger

For en masteroppgave på bygg- og miljøteknikk ved NTNU er det fastsatt at det skal brukes ett semester på forskning og skriving av oppgaven, som tilsvarer 30 studiepoeng. Arbeidet på denne oppgaven gikk over fire måneder fra august til desember. Det er da blitt tatt forbehold om at arbeidet skal være mulig å gjennomføre innenfor tidsrammene. Denne masteroppgaven har ingen utdelte økonomiske midler, og arbeidet blir gjort uten noen utgifter.

Det er mye litteratur om interessenthåndtering beskrevet i internasjonal forskning. Det er utenfor oppgavens omfang å kartlegge all denne litteraturen og det er tatt et valg på litteratur som er interessant å bruke. Det er blitt gjort noen vurderinger på hva som er de mest relevante metodene for identifisering, kategorisering og håndtering av interessentene.

«Hvor god er interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter» er en relativt åpen problemstilling. Det var i utgangspunktet en tanke å fokusere mest på utførelsesfasen og interessenthåndtering der. Dette ble forkastet fordi interessentkartlegging blir ofte gjort i tidligfase, og dette var relevant for problemstillingen.

Denne oppgaven har ikke adressert at interessentene har sprikende verdier, behov og forventninger som kan komme i konflikt med hverandre. Det er blitt fokusert på interessentgruppene hver for seg, uten at det har blitt gjort vurderinger på hvordan man burde håndtere slike konflikter. I denne oppgaven er det ikke gjort forsøk på å ta for seg spesifikke interessentgrupper, men interessentene i sin helhet. Dette kan føre til mindre konkrete metoder og tiltak til forbedring.

2 Teoretisk bakgrunn

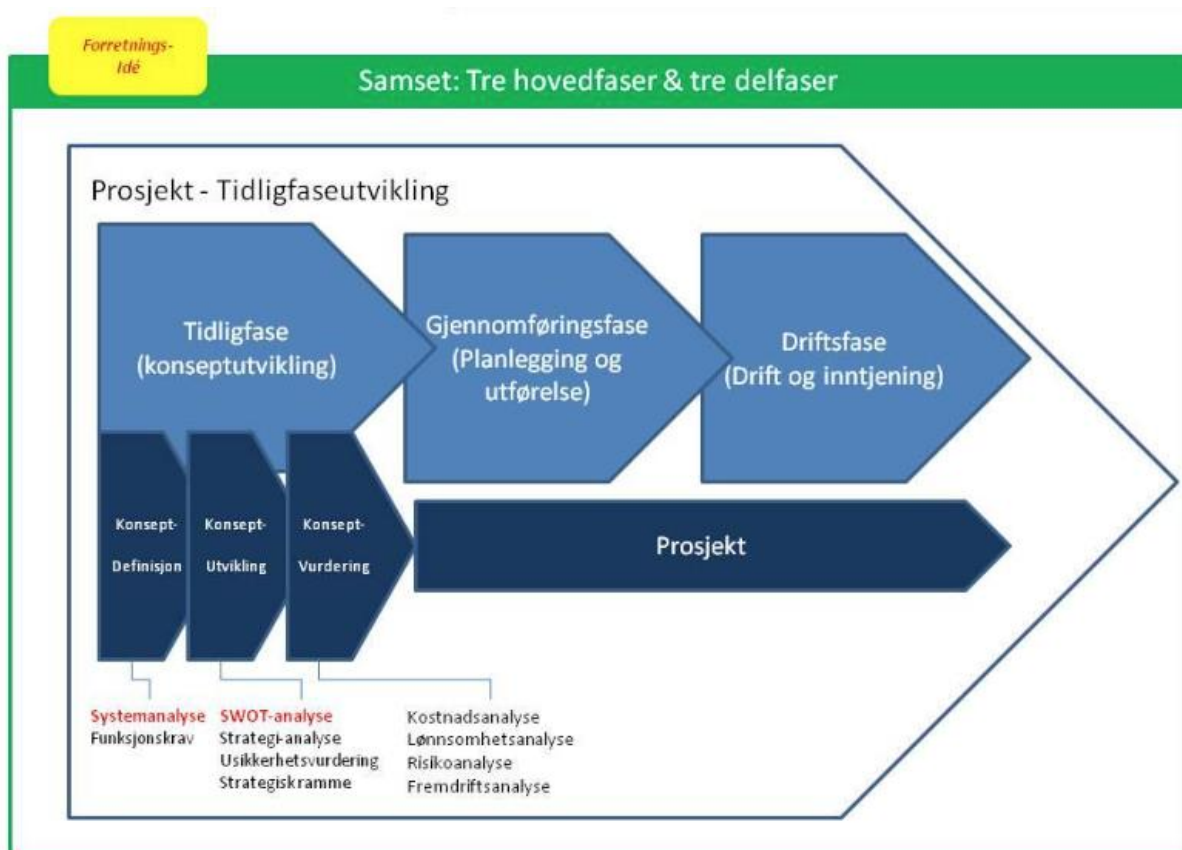
I dette kapittelet blir det presentert teori om bygg- og anleggsprosjekter og interessenthåndtering. Denne oppgaven bruker begrepene tidligfase i prosjekt, prosjekteier, prosjektleder, interessent og interessenthåndtering. Derfor blir det gjort en begrepsavklaring av disse først. Deretter blir det beskrevet metoder for å identifisere, kartlegge og håndtere interessenter. Til slutt blir barrierer, suksessfaktorer, tilnærminger og verktøy for gjennomføring av interessenthåndtering på bygg- og anleggsprosjekter omtalt.

2.1 Begrepsavklaringer

I denne oppgaven blir begrepene tidligfase, prosjekteier, prosjektleder, interessent og interessenthåndtering brukt. For at det skal være en samlet forståelse av disse, blir det gjort begrepsavklaring på disse.

2.1.1 Tidligfase i prosjekt

Et bygg- og anleggsprosjekt blir beskrevet som fasebestemt (Samset, 2008). Denne oppgaven tar utgangspunkt i fasemodellen til Samset (2008), se Figur 1.



Figur 1: Fasemodell av prosjekt (Samset, 2008).

Tidligfasen i et prosjekt er fra prosjekteier har en idé til det tas en beslutning om at prosjektet skal finansieres (Samset, 2008). I tidligfasen blir det nedsatt en arbeidsgruppe som er med på å finne en konseptdefinisjon, utvikle konseptet og vurdere konseptet. Det etableres et strategiske perspektiv for prosjektet. Formålet med strategisk planlegging er å legge til rette for en strukturert og effektiv styring.

I prosjektets gjennomføringsfase vil det bli gjort detaljprosjektering og fysisk produksjon (Samset, 2008). Fremdriftsplanlegging, materiallogistikk, koordinering på byggeplassen, produksjonsteknologi og planoppfølging er sentrale aktiviteter i gjennomføringsfasen. Gjennomføringsfasen avslutter med overlevering av ferdig konstruksjon.

2.1.2 Prosjekteiers rolle

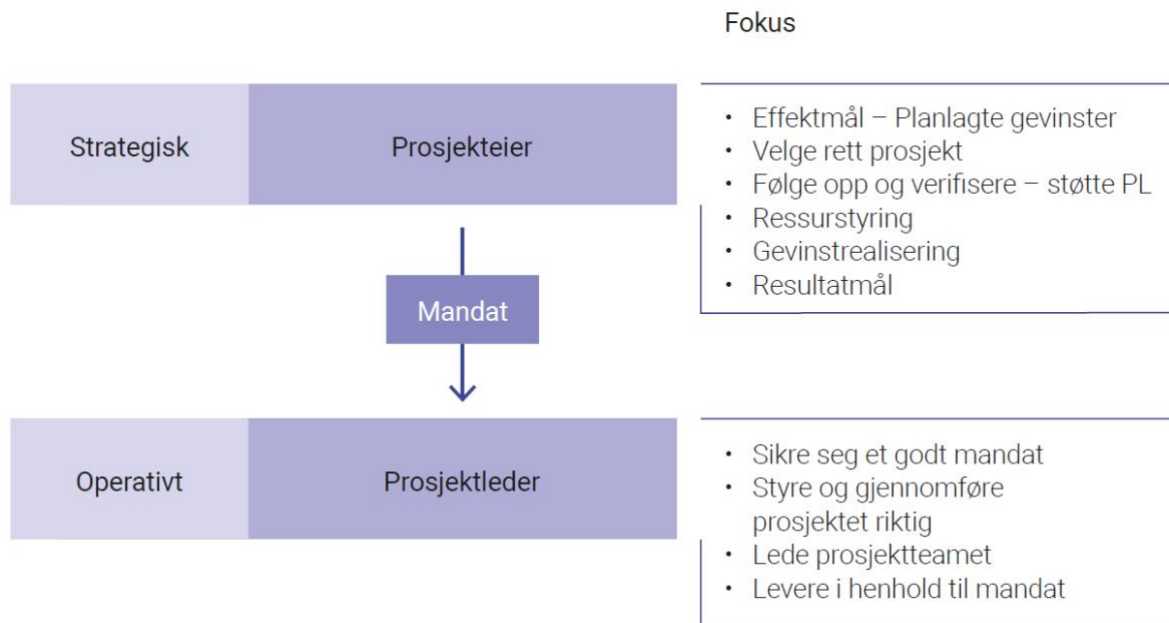
Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i Bygg21 (2019) sin definisjon på prosjekteier. Det er prosjekteier som legger de viktigste premisene på et bygg- og anleggsprosjekt og som står for det økonomiske ansvaret (Bygg21, 2019). En prosjekteier kan være en byggherre eller en som anskaffer en byggherre. Det utnevnes en person til å inneha en «prosjekteierrolle» på prosjektet og som skal fungere som bindeleddet mellom virksomheten og prosjektledelsen. Denne personen skal sikre at prosjektet er på rett vei til å oppnå prosjektmålene.

Prosjekteierstyring bør utøves i alle virksomheter som arbeider med prosjekter (Bygg21, 2019). For en byggherre er prosjekteier ledelsens representant som skal sikre at prosjektgjennomføring skjer i henhold til prosedyre og sørger for at prosjektet får nødvendige rammebetingelser og ressurser. Det er prosjekteieren som vil peke ut byggherrens prosjektleder. Hos en entreprenør eller underleverandør kan prosjekteier sees på som den funksjonen som er ansvarlig for prosjektets forretningsmål og som ivaretar virksomhetens perspektiv i prosjektet.

Det er prosjekteier som har ansvaret for risikoen for prosjektet som helhet (Eikeland, u.å.). Alle ytelser og leveranser vil imidlertid innebære et leverandøransvar og dermed en risiko for leverandøren (prosjekterende, entreprenør, og leverandører), som da avlaster prosjekteier for noe risiko. Dette skjer gjennom avtaler og kontrakter som inngås i løpet av byggeprosessen.

2.1.3 Prosjektleders rolle

En prosjektleder er representanten som skal ha en mer operativ tilnærming til å løse alle oppgaver og levere bygget til avtalt tid og med god kvalitet, se Figur 2.



Figur 2: Forholdet mellom prosjekteier og prosjektleder (Bygg21, 2019)

En prosjektleder skal blant annet sikre seg et godt mandat, styre og gjennomføre prosjektet riktig og lede prosjektteamet. For å kunne styre og gjennomføre prosjektet riktig skal prosjektlederen velge leverandører på prosjektet. Prosjektleders oppfatning er ofte at de må velge den billigste leverandøren. Ifølge Bygg21 (2019) er en av årsakene til at prosjekt ikke oppnår målsettingene sine, er at anskaffelser evalueres basert på kortsiktig prisbilde, og ikke langsiktig verdi for prosjektet. For at en anskaffelse skal bidra til å oppfylle prosjektmålene, må bestiller/prosjektleder løfte blikket ut over de kortsiktige gevinstene og fokusere på prosjektets overordnede mål. Noen punkter anskaffelsen burde vurderes på er å:

- Basere anskaffelsen på livsløpsverdi, inkludert kostnader forbundet med kapital, vedlikehold og service.
- Gjøre en balansert evaluering på pris mot kvalitet og leveransesikkerhet.
- Vurdere om anskaffelsen understøtter hensikten med prosjektet og er forretningsdrevet.

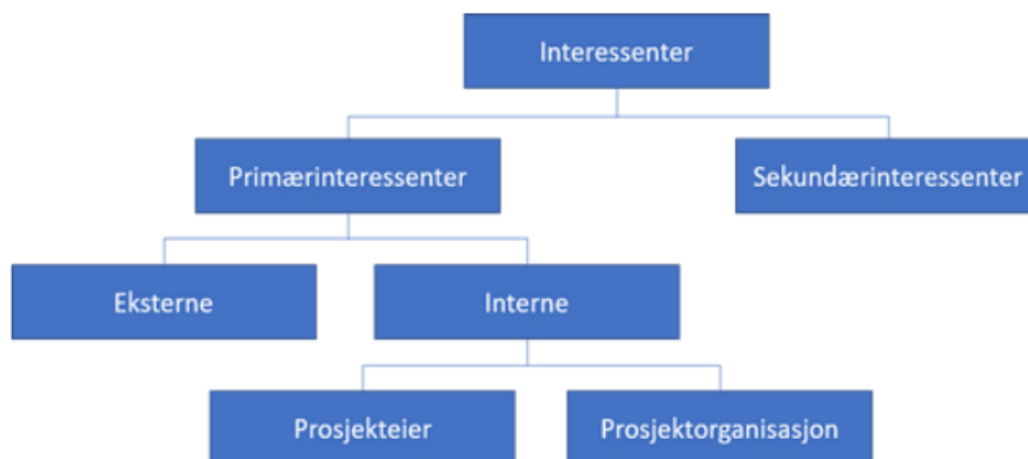
2.1.4 Hva er en interessent?

Det finnes mange ulike definisjoner av en interessent. Denne oppgaven forholder seg til definisjonen gitt av Freeman (1984): en interessent er enhver gruppe eller ethvert individ som påvirker eller blir påvirket av organisasjonen eller prosjektet. Ifølge Mitchell et al. (1997) er denne definisjonen anerkjent blant forskere og godt integrert i lederes tankegang. For bygg- og anleggsprosjekter er det mange interessenter. Drevland & Tillmann (2018) har laget en oversikt over interessentgrupper i bygg- og anleggsprosjekter, som vises i Tabell 1.

Tabell 1: Interessentgrupper (Basert på Drevland & Tillmann, 2018).

Interessentgrupper	Beskrivelse
Eier	Person eller selskap som initierer og finansierer bygget eller anlegget. Eier kan selv velge å leie ut eller selge etter ferdigstilt bygg eller anlegg.
Leietaker	Person eller selskap som leier hele eller deler av fasiliteten fra eier.
Bruker	Personer eller selskap som er i direkte interaksjon med bygningen, for eksempel de som jobber i og besøker fasiliteten for hvilken som helst grunn.
Finansielle institusjoner	Organisasjoner som er interessert i fasiliteten og ønsker å finansiere og forsikre den.
Naboer	Alle som er direkte tilknyttet til fasilitetens omkringliggende område.
Samfunnet som helhet	Den generelle offentligheten og samfunnet som helhet. Typisk blir dette representert av statlige institusjoner.
Rådgivere	Arkitekt- og ingeniørfirmaer som er ansvarlig for design av fasiliteten.
Entreprenør	Entreprenør og andre som er ansvarlig for byggingen av fasiliteten på byggeplass.
Leverandør	Alle som levere deler eller materialer.

En interessent er kan deles inn i primærinteressent eller sekundær interessent (Aarseth et al., 2015, s. 55). Primærinteressentene deles igjen inn i eksterne og interne, se Figur 3.



Figur 3: En måte å dele inn interessent på (Aarseth et al., 2015, s. 55).

Aarseth et al. (2015, s. 55, 56) beskriver en primærinteressent som en interessent som kan påvirke prosjektets sentrale beslutninger direkte, for eksempel prosjekteier, myndigheter og finansinstitusjoner. De interne interessentene er prosjekteier og prosjektorganisasjon, mens eksterne interessenter er personer eller organisasjoner som ikke tilhører egen

prosjektorganisasjon. Sekundærinteressenter vil være de som normalt blir berørt av prosjektet og kan ha mulighet til påvirke det, men ikke ta beslutninger.

2.1.5 Hva er interessenthåndtering?

Interessenthåndtering eller «Stakeholder management» omhandler en interessenttilnærming til strategisk ledelse (Freeman, 1984). Dette blir gjort ved å håndtere og fremme relasjonene til interessentene. Interessenthåndtering innebærer identifisering og kartlegging av interessentene, samt å ha en interessenthåndteringsstrategi (Cleland & Ireland, 2006). Ifølge Chinyio & Olomolaiye (2009) er formålet med interessenthåndtering å hjelpe bedriftsledere til å forstå sine interessentmiljøer og administrere dem mer effektivt. Studie gjort av Olander & Landin (2005) konkluderer med at prosjektledere må opparbeide seg kunnskap om potensiell påvirkning fra interessentene i alle faser av prosjektet. Chan & Oppong (2017) mener det er viktig for prosjektet å prøve å oppnå felles mål med interessentene og sørge for at deres interesser er i tråd med de sosiale, økonomiske og miljømessige målene for prosjektleveransen.

På et bygg- og anleggsprosjekt er det ofte et stort nettverket av interessenter, som har ulike krav og behov (Andersen, 2007). En interessenttilnærming legger vekt på aktiv ledelse av forretningsmiljøet, relasjoner og fremme felles interesser. Ifølge Andersen (2007, s. 11) er det 5 steg for som bør utføres for hver fase av prosjektet:

1. Identifisere interessentene, normalt gjennom en brainstorming.
2. Gruppere og kategorisere interessentene etter kriterier for å bestemme hvilke interessenter som er viktigst.
3. Identifisere behov og forventinger fra interessentene.
4. Prøve å forutse interessentenes oppførsel mot organisasjonen.
5. Med informasjonen tilgjengelig fra de foregående stegene, skal man utvikle strategier for hvordan håndtere interessentene.

2.2 Stegene i interessenthåndtering

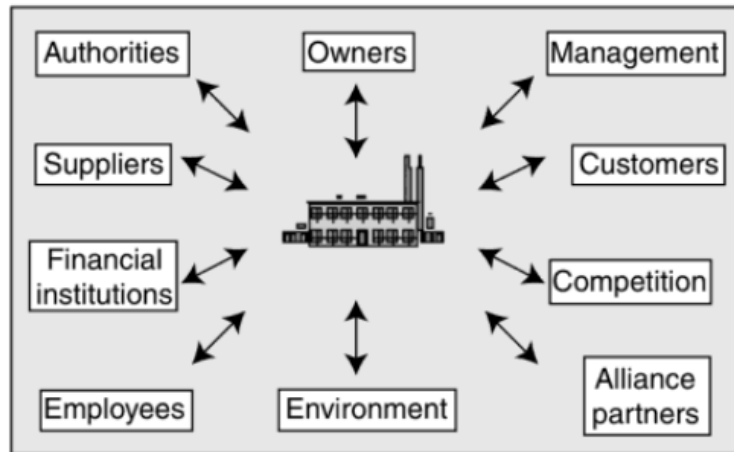
Det er flere metoder som kan benyttes for å følge stegene til Andersen (2007, s. 11). Disse metodene kan benyttes inn i prosessene for å identifisere og kartlegge interessentene, identifisere interessentenes behov og oppnå god interessenthåndtering med kommunikasjon, informering og involvering av interessentene.

2.2.1 Tidlig identifisering av interessentene og kategorisering av hvilke som er viktigst

Flere studier beskriver prosessen med å identifisere og kategorisere interessentene (Andersen, 2007; Chinyio & Olomolaiye, 2009; Eskerod & Jepsen, 2013; Mitchell et al., 1997; Oyegoke, 2009). Studiene anser disse to stegene er veldig viktig for prosjektet for å gi

prosjektleder nødvendig oversikt over hvem som skal informeres og kommuniseres med. Hvordan dette kan bli gjort blir beskrevet i de neste avsnittene.

I prosessen for å identifisere interessentene, vil det være viktig å ikke utelukke noen (Andersen, 2007; Oyegoke, 2009). Ifølge Andersen (2007, s. 11) vil det være dermed være en fordel å være flere som jobber sammen for å identifisere interessentene. Identifiserte interesser kan for eksempel plasseres i et tankekart, se Figur 4.



Figur 4: Eksempel på tankekart over interessenter (Andersen, 2007, s. 12).

Det finnes mange måter å kartlegge interessenter på. Kategoriseringen vil være et godt hjelpemiddel for videre kontakt med interessentene (Eskerod & Jepsen, 2013). Det er ofte være begrenset med ressurser på prosjektet, som gjør at prosjektleder må gjøre vurderinger på hvilke interessenter som er viktigst å håndtere. Dette kan for eksempel bli gjort ved å bruke en interessentmaktmatrise (Chinyio & Olomolaiye, 2009; Olander & Landin, 2005), som vist i Figur 5.

		Støttende interessenter:	Nøkkelspillere:
Innflytelse	Høy	Holde disse interessentene i en lykkelig tilstand	Håndtere disse interessentene godt
	Lav	Marginale interessenter:	Ikke-støttende interessenter:
		Holde disse interessentene lykkelige og informert	Holde et øye med disse interessentene og handle når du blir bedt om det
		Lav	Høy
		Interesse	

Figur 5: Interessentmaktmatrise (Basert på Chinyio & Olomolaiye, 2009)

Interessentmaktmatrisen er et hjelpemiddel for å kartlegge interessentenes innflytelse og interesse for prosjektet (Chinyio & Olomolaiye, 2009; Olander & Landin, 2005). Det vil si at man har grad av interesse på x-aksen og grad av innflytelse på y-aksen, som resulterer i en interessentmaktmatrise som vist i Figur 5. Interessene blir delt inn i fire kategorier; nøkkelspillere, støttende, ikke-støttende og marginale interessenter, som man kan håndtere med fire ulike strategier.

Nøkkelspillere

Nøkkelspillere anses som de viktigste interessentene fordi de både har stor interesse og stor innflytelse på prosjektet (Chinyio & Olomolaiye, 2009). Disse interessentene er det nødvendig å få gode relasjoner og godt samarbeid med for å få til suksess for et prosjekt. I et bygg- og anleggsprosjekt regnes ofte prosjekteier, ledelsen, politikerne og offentlig myndigheter som nøkkelspillere.

Støttende interessenter

Støttende interessentene drives ofte av ønske om økonomisk fortjeneste på prosjektet og er dermed villig til å samarbeide (Chinyio & Olomolaiye, 2009). Disse interessentene kan være leverandører, ansatte, rådgivergruppen, arkitekter og underentreprenører. Disse ønsker god informasjon om selskapet og prosjektet, i tillegg vil det være ønskelig å oppnå god dialog med disse.

Marginale interessenter

De marginale interessentene skal ikke få så mye oppmerksomhet, siden de er klassifisert til lite innflytelse og lite interesse (Chinyio & Olomolaiye, 2009).

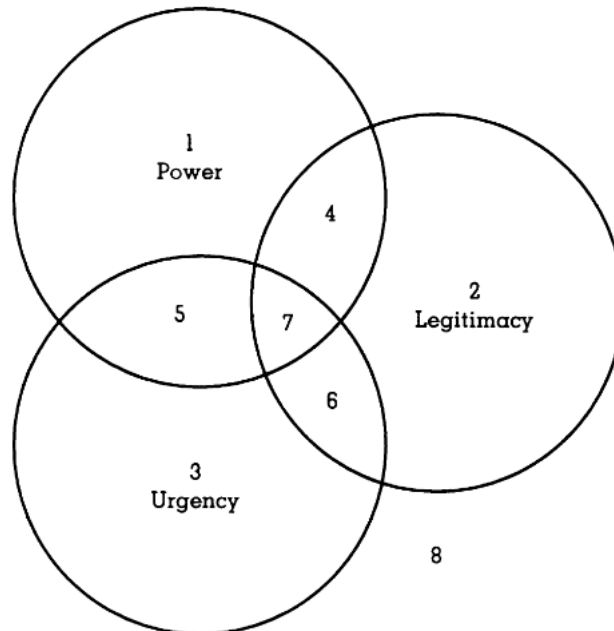
Ikke-støttende interessenter

De ikke-støttende interessentene er de som kan stille krav man ikke ønsker å oppfylle (Chinyio & Olomolaiye, 2009). Dersom det stilles urimelige krav fra disse, burde det bli gjort et forsøk på å forklare hvorfor det er urimelig og hvorfor det ikke vil bli fulgt opp. Media kan kategoriseres innenfor her. Media har ikke så stor interesse, men kan ha innflytelse til å påvirke prosjektet både positivt og negativt. Et selskap sine konkurrenter kan også kategoriseres som ikke-støttende. Det er en å identifisere disse konkurrentene for å ha dem under oppsyn.

Alternativ interessenkategorisering

Mitchell et al. (1997) har utarbeidet gjennom sitt forskningsarbeid en annen måte å kategorisere interesser på, se Figur 6.

FIGURE 1
Qualitative Classes of Stakeholders



Figur 6: Tre attributter for kategorisering av interesser (Mitchell et al., 1997).

Denne metoden baserer seg på tre attributter; legitimitet, makt og i hvor stor grad det haster å dekke interessentens behov (Mitchell et al., 1997). Ved å inkludere hastverksgrad som et attributt blir interessenthåndteringen omgjort til en dynamisk og ikke en statisk prosess, der tid blir en faktor. Tid som en faktor er ikke direkte inkludert i interessentmaktmatrisen, og for å sørge for en dynamisk prosess der, er man nødt til å gjøre underveisvurderinger på om interessentmaktmatrisen fortsatt er korrekt inn i neste fase av prosjektet.

2.2.2 Identifisere interessentenes behov og forventninger og forutse interessentenes oppførsel

Andersen (2007, s. 12) påpeker at interessentene har ulike behov og forventninger mot prosjektet og prosjektorganisasjonen. For noen av interessentene kan det være ganske tydelig hvilke behov, krav og forventninger som stilles, for eksempel fra prosjekteiere og kunder. For andre, er det ofte vanskeligere å se hvilke behov, krav og forventninger som stilles. Disse kan for eksempel være pressegrupper, media og offentlige myndigheter. Det er viktig for prosjektet å finne ut hva som er interessentenes krav og ta hensyn til disse. Det vil være for å unngå konflikt med disse interessentene. En konflikt kan føre til økte

driftskostnader, negative konsekvenser for prosjektets omdømme og dårlig relasjon med interessenten.

2.2.3 Informere, involvere og kommunisere med interessentene

Ifølge Chan & Oppong (2017) handler god interessenthåndtering om tydelige strategier for å informere og involvere interessentene. Effektiv kommunikasjon mellom prosjektleder og eksterne interessenter er avgjørende for å opprettholde de eksisterende relasjonene. Da er det viktig at ledere er flinke til å lytte og at det blir kommunisert åpent med interessentene om deres behov og krav og om risikoen de påtar seg ved å involveres i samarbeidet. Gjennom kommunikasjon kan prosjektlederen kjenne til og forstå forventningene til interessentene.

Mikkelsen & Riis (2005) påpeker at prosjektledere må planlegge kommunikasjonen med interessentene. Skal det foregå ansikt til ansikt kommunikasjon eller holder det å benytte seg av meldingstjenester. Vil det være behov for informasjonsmøter eller andre type møter for å legge til rette for godt samarbeid. Digitale kommunikasjonsplattformer er blitt utbredt i dagens samfunn og regnes som effektive kommunikasjonskanaler gjennom blant annet e-post, nettsider, Facebook, Twitter og Instagram (Chan & Oppong, 2017). Kommunikasjonsmidlene kan være formelle eller uformelle, og kan også komme i muntlig, skriftlig eller elektronisk form.

2.3 Gjennomføring av interessenthåndtering på bygg- og anleggsprosjekter fra litteratur

Det er gjort flere studier på gjennomføring av interessenthåndtering i bygg- og anleggsprosjekter. Dette kapitlet presenterer funn fra disse studiene og gir oversikt over barrierer, kritiske suksessfaktorer, tilnærminger og metoder og verktøy for interessenthåndteringen.

2.3.1 Barrierer

Metodene og midlene beskrevet i kapittel 2.2 vil kunne brukes for å gjennomføre en god interessenthåndtering. Det kan være mange grunner til at interessenthåndtering ikke blir gjennomført på denne måten i praksis. I litteraturen beskrives dette som barrierer (Yang et al., 2009; Zarewa, 2019).

Identifisering og analyse av interessenter

Identifisering og analysing av interessentene regnes ofte som viktige prosesser for å gjennomføre god interessenthåndtering på bygg- og anleggsprosjekt (Ola-Awo et al., 2021; Olander, 2007). Aisha & Ola-Awo (2021), Ibrahim et al. (2016) og Dakas (2014) sine studier fra Nigeria har identifisert mangel på prosedyrene for interessenthåndtering. Ifølge Zarewa (2019) er den fjerde største barrieren at ikke alle sentrale interessenter blir identifisert.

Ibrahim et al. (2016) fant ut at flere av informantene hans ikke utførte noen form for kartlegging av interessentenes påvirkning. Ifølge Ali et al. (2021) fører manglende identifisering og forståelse av interessentenes behov og krav til at 90% av prosjektene må endres på.

Effektiv relasjonshåndtering av interessenter

Mange barrierer som har blitt identifisert av blant annet Hussein (2018) og Zarewa (2019) er knyttet til relasjoner mellom interessentene på bygg- og anleggsprosjekt. Ifølge Zarewa (2019) er «Kundens lite samarbeidsvillige holdning» den største barrieren. Kunden er prosjekteier eller byggherre som initierer prosjektet og bestemmer målene og konseptet for prosjektet (Chinyio & Olomolaiye, 2009). Zarewa (2019) påpeker at prosjektets interessenthåndtering begynner allerede med kundens tilnærming til prosjektet og hvis kunden forbedrer sine holdninger til samarbeid, så vil prosjektet oppnå større suksess. Det ble også påpekt at «lite samarbeidsvillighet mellom andre av prosjektets interessenter» gjør det vanskelig å drive god interessenthåndtering. Hussein (2018) fant ut at en av barrierene knyttet til interessenthåndtering, på prosjektet på den norske Ivar Aasen oljeplattformen, var relasjonen mellom entreprenør og underentreprenør. Ivar Aasen prosjektet sine utfordringer startet med at entreprenøren ikke hadde tilstrekkelig med ressurser for å kunne ta hånd om prosjektet, og det ble heller ansatt ingeniørrådgivere. Det ble identifisert at flere av rådgiverne var uerfarne og hadde mangel på dedikasjon. Entreprenøren hadde på forhånd ikke grundig sjekket rådgivernes kompetanse. Ola-Awo et al. (2021) og Yousif (2019) påpeker at mangel på tillit mellom interessentene fører til lavere nivå av kvalitet på prosjektene og at dette må bygges opp for å oppnå større samarbeidsvillighet.

Effektiv kommunikasjon

Mangel på effektiv kommunikasjon mellom interessentene er ansett som en barriere for god interessenthåndtering på bygg- og anleggsprosjekter (Mok et al., 2017; Yousif, 2019). Ifølge Zarewa (2019) er det et problem med mangel på åpen og jevnlig kommunikasjon. Det vil for eksempel oppstå problemer når kunden og entreprenøren ikke kommuniserer om endringer som påfører økte kostnader eller at de ikke kommuniserer om forventninger blant annet til miljøet (Mok et al., 2017). Yousif (2019) påpeker at ved bruk av tydelig kommunikasjon og klare informasjonskanaler for å gi informasjon til interessentene, kan man unngå problemer. I store prosjekter vil mangel på utilstrekkelig informasjonsflyt mellom delprosjekter føre til at arbeidet på et delprosjekt kan gå på bekostning av arbeidet for et annet (Hussein, 2018). Hussein (2018) observerte at verdifull tid gikk bort for å få disse delprosjektene til å samarbeide.

Forståelse hos prosjektledelsen

Mangel på kunnskap om interessenthåndtering i bygg- og anleggssektoren er en stor barriere for å oppnå effektiv interessenthåndtering (Aisha & Ola-Awo, 2021; Zarewa, 2019). Studiet til Zarewa (2019) viser til dette som femte største barrieren, rett under mangel på

forståelse av interessentenes behov og forventninger. På niende plass, er begrenset involvering av interessenter, som henviser til prosjektledelsen ikke forstår viktigheten av denne involveringen. På offentlige bygg- og anleggsprosjekter i Irak har Yousif (2019) identifisert stor mangel på involvering av prosjektets interessenter, som fører til at prosjektet kan bli begrenset. Borefjord & Samuelsson (2015) påpeker at mangel på rolle- og ansvarsfordeling i prosjektorganisasjonen fører til dårlig interessenthåndtering. Bygg21 (2019) foreslår at det første steget for en bedre prosjektgjennomføring er å få byggherrer, prosjekteiere og oppdragsgivere til å forstå sin egen rolle bedre. Tabell 2 viser barrierer som er beskrevet i litteraturen.

Tabell 2: Barrierer knyttet til interessenthåndtering fra tidligere studier

Barrierer	Kilde
Interessentidentifisering og analyse	
Klarer ikke å identifisere prosjektets viktigste interesser	(Ali et al., 2021; Yousif, 2019; Zarewa, 2019)
Mangel på prosedyrer for interessenthåndtering	(Aisha & Ola-Awo, 2021; Dakas, 2014; Ibrahim et al., 2016)
Klarer ikke å identifisere interessentenes behov, krav og forventninger	(Ali et al., 2021; Yousif, 2019; Zarewa, 2019)
Kategoriserer ikke interessentene etter dere innflytelse	(Ibrahim et al., 2016; Zarewa, 2019)
Mangel på effektiv relasjonshåndtering av interesser	
Mangel på tillit mellom prosjektorganisasjonen og interessentene	(Ola-Awo et al., 2021; Yousif, 2019)
Kundens lite samarbeidsvillige holdning	(Zarewa, 2019)
Lite samarbeidsvillighet mellom interesser	(Zarewa, 2019)
Dårlig relasjon mellom entreprenør og underentreprenør	(Hussein, 2018)
Mangel på effektiv kommunikasjon	
Dårlig kommunikasjon med interesser	(Yousif, 2019; Zarewa, 2019)
Utilstrekkelig informasjonsflyt mellom delprosjekt	(Hussein, 2018)
Forståelse hos prosjektledelsen	
Mangel på kunnskap om interessenthåndtering	(Aisha & Ola-Awo, 2021; Yousif, 2019)
Mangel på rolle- og ansvarsforståelse	(Borefjord & Samuelsson, 2015)
Mangel på god koordinasjon av interessentene	(Ali et al., 2021)
Mangel på forståelse av interessentenes behov og forventninger	(Zarewa, 2019)
Begrenset involvering av interesser	(Yousif, 2019; Zarewa, 2019)

2.3.2 Kritiske suksessfaktorer

Flere studier har identifisert kritiske suksessfaktorer knyttet til interessenthåndtering i bygg- og anleggsprosjekter (Amoatey & Hayibor, 2017; Borefjord & Samuelsson, 2015; El-Naway et al., 2015; Jergeas et al., 2000; Ola-Awo et al., 2021). Kritiske suksessfaktorer kan defineres som «områder» som vil sikre suksess i prosjektet om de blir godt ivaretatt (Rockart, 1979). Ifølge Cleland & Ireland (2006) er det viktig at prosjektledelsen er klar over om prosjektet har suksessfull interessenthåndtering. Mangel på bevissthet rundt de kritiske suksessfaktorene i interessenthåndtering vil ofte påvirke prosjektmålene.

Identifisering og analyse av interessenter

Flere studier fra forskjellige plasser i verden påpeker at å identifisere prosjektets interessenter og identifisering av interessentenes krav og behov har stor betydning for suksess i prosjektet (Borefjord & Samuelsson, 2015; El-Naway et al., 2015; Ola-Awo et al., 2021; Olander, 2007; Yang et al., 2009). En grundig identifisering av prosjektets interessenter i tidligfase gir en bedre forståelse for interessentenes behov og det er større sannsynlighet for å tilfredsstille disse (Amoatey & Hayibor, 2017). Borefjord & Samuelsson (2015) i Sverige fant ut at dette var den viktigste kritiske suksessfaktoren, Amoatey & Hayibor (2017) i Ghana rangerte den som nest viktigste kritiske suksessfaktoren, mens Mgemane (2012) i Sør-Afrika hadde den på tredje plass, Yang et al. (2009) i Hong Kong rangerte denne på femte plass og syvende plass i Egypt fra El-Naway et al. (2015). De samme studiene fant også at bevissthet og analysering av interessentenes grad av påvirkning og makt i prosjektet også fører til større suksess. Dette er på grunn av at mange av interessentene kan påvirke prosjektets tidsramme, kostnader og teknisk kvalitet (Amoatey & Hayibor, 2017). Interessentanalysen burde gi prosjektlederen en indikasjon på hvordan man skal håndtere interessentene videre i prosjektet (Borefjord & Samuelsson, 2015; El-Naway et al., 2015).

Effektiv relasjonshåndtering av interessenter

Effektiv prosjektledelse blir trukket frem som en av de viktigste kritiske suksessfaktorene (Yalegama et al., 2016). Dette er fordi en effektiv prosjektledelse fremmer personalengasjement, er med å se felleskapets behov og øker transparensen. Det vil være nødvendig å fortsette å fremme gode relasjoner gjennom hele prosjektet (Amoatey & Hayibor, 2017; Yang et al., 2009). Ifølge Jergeas et al. (2000) vil relasjonsbygging føre til større suksess i prosjektleveransen og for å møte interessentenes forventninger. Fra studie til El-Naway et al. (2015) i Egypt ble håndtering av interessenter med sosialt ansvar (økonomi, rettslig, miljømessig og etisk) regnet som den viktigste kritiske suksessfaktoren.

Effektiv kommunikasjon

Både Amoatey & Hayibor (2017) og Yang et al. (2009) rangerte effektiv kommunikasjon med interessentene som den viktigste kritiske suksessfaktoren. God kommunikasjon resulterer ofte i inkludering og transparens i beslutningstakingen i prosjektet (Amoatey & Hayibor, 2017). På den måten kan man unngå misforståelser og konflikter. Ifølge Weaver (2007)

burde prosjektlederne være gode på kommunikasjon og skape en positiv holdning i organisasjonen. Effektiv kommunikasjon av både de positive og negative påvirkningene fra prosjektet, er med å bidra til tillit mellom interessentene (Ola-Awo et al., 2021; Olander & Landin, 2008). El-Naway et al. (2015) har rangert tillit mellom interessentene som den fjerde viktigste kritiske suksessfaktoren. Tillit har en stor påvirkning på beslutningstaking, fordi mange av beslutningene baserer seg på felles forståelse av risikoen involvert i prosjektet (Hussein, 2018). Tillit kan bygges ved å la interessentene være med å påvirke prosjektet.

Forståelse hos prosjektledelsen

En samlet forståelse av prosjektet, vil være med på å kunne formulere et tydelig prosjektkonsept og mål, og trekkes frem som den tredje viktigste kritiske suksessfaktoren av Amoatey & Hayibor (2017). Ifølge Jergeas et al. (2000) kan man også inkludere noen av de viktigste interessentene for å sette felles mål for prosjektet, som vil føre til en bedre forståelse av prosjektet, samt større eierskap til prosjektet. Borefjord & Samuelsson (2015) og El-Naway et al. (2015) er enige om at formulering av håndteringsstrategier også er en kritisk suksessfaktor. Dette handler om hvordan kommunikasjon med interessentene vil foregå og hvordan informasjon blir gitt (El-Naway et al., 2015). Det er også viktig å forstå interessentenes interesser for prosjektet. Interessene inkluderer faktorer som sikkerhet, tjenester og økonomisk gevinst. I Hong Kong har Yang et al. (2009) rangert forståelse av interessentenes interesser som fjerde viktigste kritiske suksessfaktoren. Tabell 3 viser de kritiske suksessfaktorene beskrevet i litteraturen.

Tabell 3: Kritiske suksessfaktorer identifisert fra tidligere studier

Kritiske suksessfaktorer	Kilde
Interessentidentifisering og analyse	
Identifisere prosjektets interessenter	(Amoatey & Hayibor, 2017; El-Naway et al., 2015)
Identifisere interessentenes behov og krav i prosjektet	(Borefjord & Samuelsson, 2015; El-Naway et al., 2015; Ola-Awo et al., 2021; Yang et al., 2009)
Kategorisere interessentene basert på deres innflytelse i prosjektet	(Amoatey & Hayibor, 2017; El-Naway et al., 2015)
Effektiv relasjonshåndtering av interessenter	
Fremme gode relasjoner med interessentene	(Amoatey & Hayibor, 2017; El-Naway et al., 2015; Yang et al., 2009)
Håndtere interessenter med sosialt ansvar (økonomisk, rettslig, miljø og etisk)	(El-Naway et al., 2015; Mgemane, 2012; Yang et al., 2009)
Effektiv kommunikasjon	
Sikre effektiv kommunikasjon med alle prosjektets interessenter	(Amoatey & Hayibor, 2017; Borefjord & Samuelsson, 2015; El-Naway et al., 2015; Jergeas et al., 2000)
Bygge tillit mellom prosjektledelsen og de mest tilknyttede interessentene	(El-Naway et al., 2015; Hussein, 2018; Mgemane, 2012)
Forståelse hos prosjektledelsen	
Forstå interessentenes interesser i prosjektet	(El-Naway et al., 2015; Yang et al., 2009)
Definere og formulere et tydelig prosjektkonsept	(Amoatey & Hayibor, 2017; Borefjord & Samuelsson, 2015; El-Naway et al., 2015; Yang et al., 2009)
Formulere passende strategier for håndtering av interessentene	(Borefjord & Samuelsson, 2015; El-Naway et al., 2015)

2.3.3 Interessenttilnæringer

Studie gjort av Chinyio & Akintoye (2008) og Rolstadås et al. (2014) beskriver flere interessenttilnæringer. Ifølge Andersen (2007) er interessenttilnærming aktiv ledelse av forretningsmiljøet, og å fremme relasjoner og felles interesser med interessentene. Tilnærmingene beskrevet under bør kombineres for å oppnå god interessenthåndtering (Chinyio & Akintoye, 2008).

Systematisk tilnærming

Ifølge Chinyio & Akintoye (2008) er det en fordel med et system for standard prinsipper og prosedyrer for interessenthåndtering. Kontrakter og reguleringsøknader er eksempler på slike standard systemer. Slike systemer vil også bidra til dokumentasjon for evaluering av egne valg. En tydelig interessenthåndteringsstrategi regnes ofte som avgjørende for å få aksept fra lokalsamfunnet og nøkkelspillerne (Rolstadås et al., 2014).

Støtte fra ledelsen

Støtte fra ledelsen i bedriften ble trukket frem som viktig for effektiv interessenthåndtering. (Chinyio & Akintoye, 2008). En direkte støtte vil være hvis noen på ledelsesnivå har ansvar for å se over interessenthåndteringsaktivitetene og bidra til å utvikle relevante ferdigheter hos prosjektlederne.

Proaktiv strategi

Med en proaktiv strategi, vil organisasjonen oppmuntre til at interessentene kan ta opp sine bekymringer, slik at det kan bli tatt hånd om før det oppstår konflikter (Chinyio & Akintoye, 2008). Ifølge Yousif (2019) føres det en proaktiv strategi når det blir gjort forsøk på å oppnå en win-win løsning, der ingen av interessentene føler at de har blitt fratatt deres interesser. Rolstadås et al. (2014) påpeker at å dele interesser med hverandre er en proaktiv strategi. Dette vil føre til reduserte konfliktområder. Målet er at man kan bruke sin kompetanse på å maksimere prosjektytelsen og at man skal ha delt ansvar for risiko og muligheter i prosjektet.

Vedlikehold av eksisterende relasjoner

Gode byggherre/entreprenør relasjoner fører ofte til et langsiktig samarbeid, der entreprenøren ønsker å ta på seg jobb for byggherren og byggherren ønsker å anskaffe entreprenøren for fremtidige jobber (Chinyio & Akintoye, 2008). Ifølge Rolstadås et al. (2014) vil vedlikehold av eksisterende relasjoner legge et grunnlag for å utvikle en åpen prosjektkultur som tillater gode diskusjoner og nye ideer.

Overvåke makt og interesse

Interessenter har ulik innflytelse og interesse for å påvirke prosjektet og det er nødvendig å kartlegge og overvåke dette, siden det kan endre seg (Chinyio & Akintoye, 2008; Mitchell et al., 1997). Ifølge Chinyio & Akintoye (2008) vil for eksempel brukerne av bygget ha mye interesse for prosjektet. Deres holdninger knyttet til prosjektet, vil være knyttet til prosjektets gjennomføring. Hvis det er positive holdninger kan gjennomføringen fortsette som før, men negative holdninger kan føre til problemer som kan være tidkrevende.

Effektiv kommunikasjon og informering

Effektiv kommunikasjon med interessentene anses som et viktig verktøy for å vedlikeholde relasjonene til interessentene (Chinyio & Akintoye, 2008). Med effektiv kommunikasjon kan organisasjonen forstå interessentenes forventninger. Mange av interessentene må få

regelmessig informasjon om prosjektet for å holdes fornøyde. Dette kan gjøres gjennom verbal kommunikasjon eller ikke-verbal gjennom informasjonsbrev og nettsider. Ikke-verbal kommunikasjon er spesielt nyttig for interessentene som ikke kan komme med krav som må tilfredsstilles, men som allikevel bør holdes informert. For interessenter med mye makt, krever mye informasjon og rådgjøring før beslutninger blir tatt. Prosjektledere bør gjøre en vurdering på hva som er mest hensiktsmessig måte å kommunisere med interessentene på og gi dem tilfredsstillende med informasjon. Denne tilnærmingen lønner seg stort sett og man opprettholder fornøyde interessenter (Collinge, 2016).

Workshops og møter

Møter og workshops med prosjektets interessenter vil være god mulighet for å avklare forventninger og krav, og også løse konflikter som eventuelt har oppstått (Chinyio & Akintoye, 2008). Ved å samle interessenter til team building og informasjonsmøter, kan man opparbeide tillit og sikre forpliktelse (Rolstadås et al., 2014).

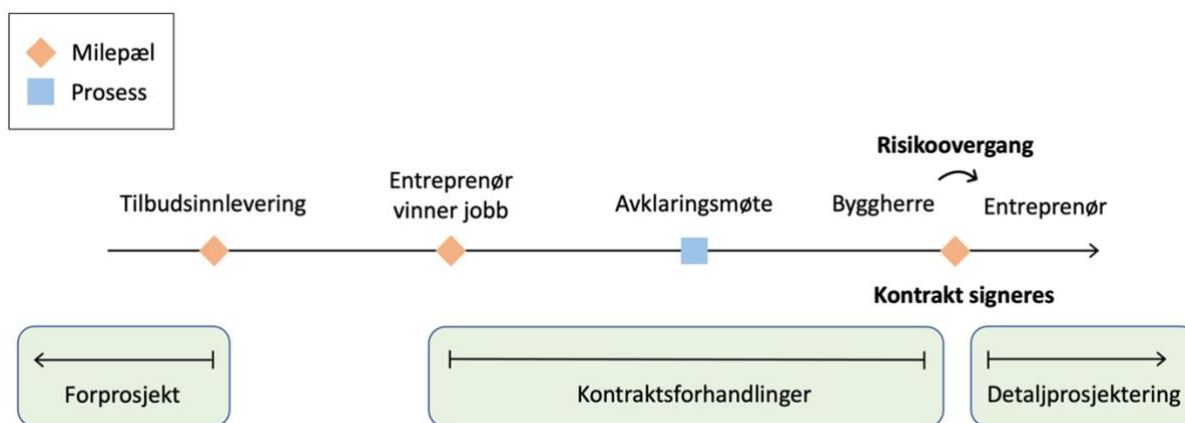
Menneskelige ferdigheter – Ledelse, forhandlinger og intuisjon

En prosjektleders menneskelige ferdigheter vil være avgjørende for prosjektet (Chinyio & Akintoye, 2008). Det er nødvendig med byggeplassledelse, der underentreprenører må håndteres. Det er nødvendig med forhandlingsferdigheter i kontrakt og kravforhandlinger. Det vil også kreve intuisjon i kategorisering av interessentenes innflytelse og interesse på prosjektet.

2.3.4 Verktøy og metoder

Flere studier har identifisert ulike metoder og verktøy som vil kunne forbedre interessenthåndteringen på prosjekter (Ali et al., 2021; Baharuddin et al., 2013; Mgemane, 2012; White et al., u.å.).

Mangel på involvering av interessentene på prosjektet, har blitt trukket fram som en barriere (Zarewa, 2019). Baharuddin et al. (2013) har funnet ut at tidlig involvering av interessenter vil være en god metode for å bryte denne barrieren og oppnå større suksess i prosjektet med å øke produktiviteten og tilfredsstillende prosjektets mål innen tid, kostnad og kvalitet. Tidlig involvering av entreprenør vil si at byggherre anskaffer entreprenør på et ganske tidlig stadium av prosessen, for å bygge relasjon og oppnå bedre samspill, se Figur 7.



Figur 7: Optimaltid for involvering av entreprenør, tidlig involvering av entreprenør (Langholm, 2021)

Informantene fra studie til White et al. (u.å.) mente at tidlig involvering av interessenter hadde positiv effekt på prosjektet. Informantene i studie til White et al. (u.å.) var enige om at riktig identifisering av interessenter og god kommunikasjon er avgjørende for å få til god interessenthåndtering på bygg- og anleggsprosjekter. Flere av informantene mente at å forutse og vurdere interessentenes innflytelse var en vanskelig, men viktig prosess. Det ble tatt i bruk interessenthåndteringsmaler og interessentmaksmatrise i denne prosessen.

Fra studie til Ali et al. (2021) svarer informantene at å benytte seg av en kommunikasjonsrådgiver som håndterer interessentene ville vært veldig nyttig for prosjektet. Det er hensiktsmessig om denne kommunikasjonsrådgiveren har prosjekterfaring og prosjektlederfaring og kunne forstå problemene som oppstår mellom interessentene, samt skape tillit og samarbeidsvillighet til dem. I case studie gjort av Collinge (2016) ble det gjort detaljert intervju av kommunikasjonsrådgiveren på prosjektet, som hadde hatt en essensiell rolle for prosjektet, og som hadde gjort en god jobb med å håndtere relasjonene til nøkkelinteressentene i prosjektet. Tabell 4 viser verktøy og metoder beskrevet i litteraturen.

Tabell 4: Verktøy og metoder for god interessenthåndtering identifisert fra tidligere studier

Verktøy og metoder	Kilder
Tidlig involvering av interessenter	(Baharuddin et al., 2013; Mgemane, 2012; White et al., u.å.)
2x2 matrise for å identifisere innflytelse, påvirkning, makt og interesse	(White et al., u.å.)
Interessenthåndteringsmaler	(White et al., u.å.)
Benytte seg av kommunikasjonsrådgiver	(Ali et al., 2021; Collinge, 2016)

2.4 Oppsummering av beskrevet prosjektteori og interessenteori

Bygge- og anleggsprosjekter følger et fasemodellsystem. Prosjektets tidlige fase er fra prosjekteier utarbeider en prosjektidé til det blir bestemt at prosjektet skal finansieres. Det er beskrevet at det er hensiktsmessig å identifisere og kartlegge interessentene i tidlige fase, for å kunne lage en videre strategi på hvordan man skal håndtere de. En interessent regnes som «enhver gruppe eller ethvert individ som påvirker eller blir påvirket av organisasjonen eller prosjektet». Stegene for interessenthåndtering beskrevet i 2.2 er ment for å brukes som veiledning for blant annet prosjektledere i bygge- og anleggsprosjekter. For å identifisere interessentene, er det foreslått av Andersen (2007) at prosjektteamet gjør en brainstorming. I kartleggingen av interessentene, kan det benyttes en interessentmaktmatrise, der interessentene plasseres etter deres innflytelse og interesse for prosjektet. Det vil da være mulig å se om interessentene er nøkkelspillere, støttende interessenter, ikke-støttende interessenter eller marginale interessenter (Chinyio & Olomolaiye, 2009). Ved å kategorisere interessentene inn i disse gruppene, kan det utarbeides hensiktsmessige strategier for disse. Dette handler om hvordan interessentene skal informeres og kommuniseres med, og når det er riktig tidspunkt å involvere de. Dette inkluderer også relasjonsbygging og effektiv kommunikasjon mellom prosjektleder og interessentene. Det er først gjennom god kommunikasjon at prosjektlederen kan få forståelse for behov og forventninger som interessentene har og prøve å ta hensyn til disse.

Det blir beskrevet i litteraturen hva slags barrierer og kritiske suksessfaktorer det er for interessenthåndtering på bygg- og anleggsprosjekter. Forståelse av hvordan man kan bryte disse barrierene og oppnå de kritiske suksessfaktorene, gir større sannsynlighet for suksess i prosjektet. Litteraturen beskriver også ulike tilnærminger som kan kombineres for å oppnå god interessenthåndtering og metoder og verktøy som kan brukes som hjelpemidler. Tidlig involvering av entreprenør, kommunikasjonsrådgiver og en interessentmaktmatrise blir trukket frem i litteraturen som gode hjelpemidler i interessenthåndteringen.

3 Metode

I dette kapitlet beskrives denne oppgavens forskningsmetode og hvordan data ble hentet inn i denne oppgaven, samt en vurdering av metodens styrker og svakheter.

3.1 Forskningsmetode og forskningsstrategi

Problemstillingen i denne oppgaven er «Hvor god er interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter?» Kvalitativ forskningsmetode og kvalitativ survey har blitt benyttet i denne oppgaven.

En kvalitativ forskningsmetode kan også betegnes som «fortolkningsmetode» og benyttes for å gå i dybden og få en inngående forståelse av fenomenet (Melvære, 2018). For kvalitativ metode er det vanlig at datamaterialet består av dokumenter, intervjuer, deltakende observasjon og nettsider. Ved å bruke en kvalitativ metode skal man finne meningsinnholdet i datamaterialet. Datainnsamlingen i kvalitative metoder er gjerne mer fleksible, fordi man ikke er knyttet til de samme føringene som kvantitative metoder. Det gir rom for å tilpasse seg under et intervju, stille spørsmål på en annen måte eller legge til spørsmål som kan vise seg å være relevant.

Kvalitativ survey er en forskningsstrategi som benyttes ved å observere et utvalg av en populasjon (Jansen, 2010). Betegnelsen «survey» som metodestrategi er mest kjent innenfor samling av kvantitative data, men det er også kvalitative måter å undersøke en populasjon på. Denne typen «kvalitativ survey» sikter ikke etter å måle frekvenser, gjennomsnitt eller andre type måleenheter, men sikter heller mot å bestemme mangfoldet av et tema av interesse fra den gitte populasjonen. Til nå er denne typen kvalitativ forskning udefinert i metodelitteratur, men ifølge Jansen (2010) kan slike studier kan karakteriseres som å ha «kvalitativ survey» forskningsstrategi.

3.2 Datainnsamlingsmetode

For å innhente materialet til denne oppgaven er det blitt brukt semi-strukturerte intervjuer. Det skilles mellom ustrukturerte, semi-strukturerte og strukturerte intervjuer (Robson, 2002). Semi-strukturerte intervjuer er intervjuer basert på forhåndsbestemte spørsmål som skal sørge for at alle temaene blir dekt. Selv om det er en gitt rekkefølge på spørsmålene, har intervjueren mulighet til å endre både rekkefølge og ord i spørsmålene for å opprettholde flyten i intervjuet og oppfølgingsspørsmål vil kunne benyttes for å få besvart det man lurer på. Semi-stukturert intervju er ofte brukt i bygge- og anleggsbransjen for å samle informasjon fra eksperter, og kan også betegnes som «ekspert intervju».

Semi-strukturerte intervjuer ble benyttet i denne forskningen for å oppnå dybdekunnskap og helhetlig forståelse av interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter. I motsetning til for eksempel en spørreundersøkelse, der det er vanskelig å få beskrivelser av

bransjegjennomføring, siden det kan være vanskelig å stille gode spørsmål og det er vanskeligere å oppfatte spørsmålet. I denne oppgaven er det det er valgt å gjennomføre åtte semi-strukturerte intervjuer. Åtte intervjuer er medium størrelse på en analyse og anses som nok data og tidsmessig overkommelig for denne oppgaven.

3.2.1 Valg av intervjuobjekt

For å svare på problemstillingen, var det essensielt at intervjuobjektene jobbet i bygg- og anleggsbransjen. Det ble utført det som kalles «convenience sampling» av intervjuobjekter. Det vil si at de utvalgte informantene ble valgt etter tilgjengelighet og ikke av et tilfeldig utvalg av populasjonen (*Ordliste med forklaringer*, u.å.). Siden prosjektledere ofte jobber med involvering av interessentene, ble derfor tatt et valg om at prosjektledere var de beste intervjuobjektene. Alle intervjuobjektene som deltar i denne studien er prosjektledere, men jobber i forskjellige type organisasjoner, se Tabell 5.

Tabell 5: Intervjuobjektene

Byggherre	Entreprenør
6	2
Offentlig	Privat
5	3
Bygg	Anlegg
6	2

For å komme i kontakt med intervjuobjektene, ble først to professorer ved NTNU kontaktet. Disse var behjelpelige med å kontakte bekjente fra bransjen. Kontakt ble opprettet via telefon med intervjuobjektene. Dette førte til avtale med åtte intervjuobjekter. Deretter ble de informert på e-post om studie og hensikten med den. Hvis intervjuet skulle gjennomføres digitalt, ble de kalt inn til møte på teams. De neste ukene ble det da holdt intervjuer. Det ble samtidig og etterpå gjort forsøk på å finne to intervjuobjekter til. Det ble gjort ved å spørre intervjuobjekter om de hadde forslag til noen fler. Det førte til at to til ble kontaktet, uten at dette førte noen avtale om intervju. Etter å ha prøvd å komme i kontakt med disse personene gjentatte ganger uten suksess, ble dette avsluttet og åtte intervjuobjekter ble antallet til slutt.

3.2.2 Praktisk gjennomføring

Det ble på forhånd laget en intervjuguide som ble sendt ut til intervjuobjektene, se Vedlegg A. Intervjuguiden ble laget basert på forskningsspørsmålene. Dette gjorde gjennomføringen av intervjuene enklere, siden flere av intervjuobjektene hadde forberedt seg på spørsmålene

på forhånd og selve gangen i intervjuet var klart for begge parter. Det ble laget to versjoner av intervjuguiden, én med overordnede spørsmål og en med overordnede spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Den første ble sendt ut til informantene, mens den med oppfølgingsspørsmål var til hjelp for studenten for å faktisk få informasjonen som var ønskelig. Intervjuene varte mellom 45-60 minutter. Det ble gjort lydopptak for å kunne enkelt bruke og analysere dataen i ettertid. Det ble gjennomført både fysiske og digitale intervjuer, for enkelthets skyld i forhold til lokasjon.

3.3 Dataanalyse

Etter å ha gjennomført datainnsamlingen gjennom intervju, ble det brukt tematisk analyse for å behandle dataen og hente ut resultater fra dette. En tematisk analyse er å gjøre en systematisk kartlegging av det innhentede datamateriale inn i hensiktsmessige temaer (Andersen, 2008). Det første steget er å gjøre seg kjent med datamaterialet som er innhentet. I denne oppgaven ble dette gjort ved å transkribere intervjuene. Transkripsjon vil si å få intervjuet på tekstformat (Gundersen et al., 2021). Transkriberingen ble gjort i et online verktøy, Simonsays (*Edit Video Fast | Simon Says*, u.å.).

En kvalitativ analyse innebærer som regel å tolke hva intervjuobjektene har sagt (Andersen, 2008). Det stilles også spørsmål til om det er tendenser til mønster og hva kan det eventuelt skyldes. Ved å gjøre en tematisk analyse kartlegges intervjuobjektene gjennomføringsmetoder for interessenthåndtering og det ble gjort interessante observasjoner om intervjuobjektene holdninger og forståelse. For å sortere dataene etter ulike tema er programmet NVivo benyttet. I NVivo ble informantenes besvarelse sortert setning for setning inn i hensiktsmessige kategorier, slik at det blir mer oversiktlig, se Figur 8. Denne analysen var også til hjelp for å strukturere resultatene og lage overskrifter.

Name	Files	Refer...	Created on	Created...	Modified on	Modified by	Color
> ○ Firmaets struktur	7	29	8 Sep 2022 at 14:39	IS	Today, 11:03	IS	●
> ○ Forbedre interessenthåndtering	7	62	9 Sep 2022 at 09:13	IS	Today, 11:07	IS	●
> ○ Hvem er interessentene	7	236	8 Sep 2022 at 13:28	IS	Today, 10:42	IS	●
> ○ Hvem utfører identifiseringen	5	7	8 Sep 2022 at 14:35	IS	Today, 10:33	IS	●
> ○ Innflytelse og påvirkning fra inte...	5	10	8 Sep 2022 at 13:14	IS	22 Sep 2022 at 14:...	IS	●
> ○ Interessentanalyse	7	88	8 Sep 2022 at 13:56	IS	Today, 10:54	IS	●
> ○ Interessenthåndtering	7	248	8 Sep 2022 at 14:27	IS	Today, 11:09	IS	●
> ○ Nøkkelspillere begrep	7	8	8 Sep 2022 at 12:14	IS	Today, 10:09	IS	●
> ○ Prosjekt	7	49	9 Sep 2022 at 08:39	IS	Today, 10:55	IS	●
> ○ Sterkt knyttet til teori	1	6	8 Sep 2022 at 12:56	IS	8 Sep 2022 at 13:41	IS	●
> ○ Strategi	6	15	9 Sep 2022 at 08:20	IS	Today, 10:54	IS	●
> ○ Uforutsette hendelser	1	1	9 Sep 2022 at 09:18	IS	9 Sep 2022 at 09:18	IS	●
> ○ Uønsket påvirkning	4	31	8 Sep 2022 at 12:59	IS	Today, 10:56	IS	●

Figur 8: Tematisk analyse i NVivo.

3.4 Litteratursøk

For denne oppgaven er det blitt gjort et litteratursøk for å innhente teori om metoder og gjennomføring for interessenthåndtering og informasjon om struktur på norske bygg- og anleggsprosjekter. Hensikten med litteratursøket var å finne gode kilder som kunne brukes i oppgaven for å beskrive interessenthåndtering. Litteratursøket er tredelt.

For å finne kilder for struktur på norske bygg- og anleggsprosjekt, ble det gjort søk på prosjektets fasestruktur på Google.com. Søkeordene var «prosjektets faser «tidlig fase»», på Google bilder, der ble de visuelle fasemodellene gjennomgått. Samsets fasemodell dukket opp som treff. Knut Samset sin bok «Prosjekter i tidligfase», var kjent av studenten fra før og dette ble vurdert til en god kilde. For å finne kilder om prosjektleders rolle ble det gjort et google søk også i Google Bilder på «byggherre entreprenør». Kompetansemodellen – Bygg21, dukket opp som treff. De hadde detaljerte beskrivelser av byggherre-entreprenør relasjonen for norske bygg- og anleggsprosjekt. Dette ble vurdert til en god kilde.

For prosjektoppgaven, et tidligere individuelt arbeid av studenten, ble gjort et omfattende litteraturstudie knyttet til interessenthåndtering og lean construction. Det ble gjort et søk med søkeordene «stakeholder management» og «lean construction» i databasene; Oria, Science Direct, Scopus, Google Scholar og ASCE, se Tabell 6.

Tabell 6: Antall treff for søk gjort for prosjektoppgaven.

Søkeord	Database	Treff
«Lean Construction» «Stakeholder management»	Scopus	3
«Lean Construction» «Stakeholder management»	Oria	79
«Lean Construction» «Stakeholder management»	Science Direct	17
«Lean Construction» «Stakeholder management»	Google Scholar	625
«Lean Construction» «Stakeholder management»	ASCE	11
«Lean Construction» «Stakeholder management»	IGCL	5

Selv om dette søket også inkluderte lean construction, ble kilder som beskrev metoder for interessentteori identifisert fra dette søket.

Kapittel 2.3 handler om gjennomføring av interessenthåndtering beskrevet i litteratur. For å finne gode kilder på dette ble det gjort søk i Google Scholar. Dette vises i Tabell 7.

Tabell 7: Søkematrise for søk på gjennomføring av interessenthåndtering

Database	Søkeord	Treff
Google Scholar	"stakeholder management in construction" "execution" "project manager" "interview", 149 treff	149
Google Scholar	"stakeholder management in construction" "project management" "tools to" "execution"	71

For å finne kildene som har blitt benyttet i denne oppgaven, ble disse gjennomgått basert på tittel. Det ble vektlagt titler som hadde «Stakeholder management» i. Ut ifra dette ble 31 sammendrag og keywords gjennomgått, i tillegg til å vurdere kildens troverdighet. 16 kilder viste seg å handle om gjennomføring av interessenthåndtering og ble brukt videre i oppgaven.

3.5 Gjenbrukt datamateriale fra prosjektoppgaven

Prosjektoppgaven var et individuelt arbeid gjort av studenten som forarbeid til masteroppgaven og hadde også interessenthåndtering som tema. Deler av den teoretiske bakgrunnen er derfor hentet fra prosjektoppgaven. Dette er noen avsnitt i del 2.1 og 2.2, der interessant og interessenthåndtering blir definert og noen av metodene for å gjennomføre en systematisk interessenthåndtering, som interessentmaktmatrise.

3.6 Vurdering av metode: validitet og reliabilitet

Hvordan stiller forskningen gjort i denne oppgaven seg til validitet og reliabilitet. Reliabilitet har opphav fra det engelske ordet reliability som betyr pålitelighet på norsk. Å vurdere forskningens reliabilitet betyr å vurdere forskningsmetodens nøyaktighet. I dette tilfellet har data blitt innhentet ved åtte dybdeintervjuer, transkribert og analysert ved å benytte seg av tematisk analyse. I kvalitativ forskning kan det være vanskelig å teste reliabiliteten, da kontekst og verdier vil støtte seg på observasjoner og tolkning. For å styrke påliteligheten vil det være viktig å beskrive kontekst og gi en detaljert framstilling av framgangsmåten i forskningsprosessen, slik som beskrevet i kapittel 3 Metode.

En kvalitativ forskningsmetode ble benyttet for denne oppgaven, fordi det var ønskelig å få ulike perspektiver og gå mer i dybden. Dette er en masteroppgave innenfor prosjektledelse innenfor bygg og anlegg og studenten var interessert i å finne ut hvordan prosjektledere i bransjen forholder seg til og gjennomfører interessenthåndtering på sine prosjekter. Dermed ble semi-strukturerte intervjuer valgt som datainnsamlingsmetode for å fremme gode besvarelser på problemstillingen.

Intervjuene gjennomført for denne oppgaven fremmer enkeltpersoners synspunkter og gjennomføring av interessenthåndtering. Resultatene kunne derfor blitt annerledes med andre intervjuobjekter, og anses som en svakhet i studie. Samtidig har intervjuene ført til gode svar på problemstillingen om hvor god interessenthåndtering er på norske bygg- og anleggsprosjekter, fordi disse går i dybden på temaet og besvarelsene fra intervjuobjektene har vært gode nok til å danne seg et bilde av dette.

Siden resultatene i denne oppgaven baserer seg på studentens formulering av intervju spørsmålene, samt fortolkningen av besvarelsene i intervjuene, vil dette være en svakhet i studie. Problemstillingen i denne oppgaven er også svært bred og det er dermed enda viktigere med gode og mer spesifiserte intervju spørsmål for å besvare problemstillingen. Intervju spørsmålene har vist seg å kunne svare på problemstilling og forskningsspørsmål og har ikke ført til svakhet i oppgaven.

Intervjuobjektene ble funnet gjennom «convenience sampling», og felles for disse er at de innehar en prosjektlederrolle for bedriften de jobber i. De representerer både byggherresiden og entreprenørsiden. Disse «sidene» har ulike krav og behov knyttet til interessentanalyse og hva slags interesser disse har på sine prosjekter. Det er allikevel ansett som bra at begge «sider» er representert i studien, og kan gi en bedre oversikt over bransjen som helhet.

I gjennomføringen av intervjuene ble noen intervjuer holdt fysisk og noen intervjuer holdt digitalt. Dette har vist seg og ikke ha noen effekt på besvarelsene og regnes derfor ikke som en usikkerhet for studie.

Validiteten av forskningen betyr å vurdere forskningens gyldighet, og betegner dataens relevans i forhold til hva som studeres. Begrepsvaliditet eller troverdighet dreier seg om hvorvidt vi måler det vi tror vi måler. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Denne studien var ment å ha ti intervjuobjekter. Det ble gjort åtte. Dette kan ha betydning på hva som blir beskrevet i resultatet. Hadde det blitt gjennomført enda fler intervjuer eller gjort en spørreundersøkelse i etterkant av intervjuene, ville man kunne fått flere svar og man kunne blitt sikrere på at metodens troverdighet. Åtte intervjuer anses allikevel som nok for å trekke gode konklusjoner på problemstillingen i oppgaven.

4 Resultat

Dette kapittelet beskriver funnene gjort fra de åtte intervjuene knyttet problemstillingen «*hvor god er interessenthåndteringen på norske bygg- og anleggsprosjekter*» og forskningsspørsmålene; hvordan gjennomføres interessenthåndtering i praksis, er det behov for mer systematisk interessenthåndtering i bransjen og hvilke tiltak kan forbedre interessenthåndteringen.

4.1 Begrepsavklaringer

I intervjuene ble informantene spurt om hva de la i begrepene interessant, interessenthåndtering og nøkkelspillere. Hensikten med dette var å kartlegge informantenes forståelse av begrepene.

4.1.1 Interessent

Informantene svarte litt ulikt på hva de tenkte når det kom til begrepet interessant. To av informantene svarte at en interessant er de som har interesse i prosjektet. En av disse informantene inkluderte også gruppen som har en interesse, men som selv ikke er klar over det. Disse må man da allikevel informere. En av informantene mente at interessentene er de aktørene på utsiden av de prosessene man driver med selv. Tre av informantene svarte at en interessant for dem er de som blir påvirket av prosjektet, der to også inkluderte interessentenes egen påvirkning på prosjektet.

4.1.2 Interessenthåndtering

Interessenthåndtering blir av de fleste informantene definert til hvordan man oppnår kontakt med interessentene, hvordan man informerer de og når dette skal skje. For eksempel beskrev en av informantene interessenthåndtering som:

«Det er å få kontakt med interessentene. For det første kartlegge de, for det andre finne ut navna bak, altså menneskene bak, og så ta kontakt med de menneskene og opparbeide tillit.»

En informant påpeker at håndteringen av interessenter er faseinndelt. Man må kartlegge hvem som påvirker prosjektet i den fasen og hvordan prosjektet blir påvirket. Da må det gjøres en fortløpende vurdering inn i neste fase. Den ene informanten sa at vurdering av hvordan man skal tilnærme seg personen eller organisasjonen er en del av interessenthåndteringen.

4.1.3 Nøkkelspiller og viktigheten av interessenten i et prosjekt

De fleste informantene mente at nøkkelspillere er de med høyest grad av innflytelse og interesse. En av informantene forklarte også inndelingen av primær og sekundær interessant

og at de primære interessentene er de viktigste og de som er helt nødvendig for å få gjennomført prosjektet. En annen informant beskrev nøkkelspillere som de som har mest ansvar i prosessen, og som ofte da er de som skal ha bygget til slutt.

Hva gjør en interessent til en av de viktigste på et prosjekt? To av informantene sa at interessentenes innflytelse og beslutningsmakt har stor betydning. En informant vektla at de interessentene som var viktigst var de som ga deg uønsket påvirkning. Og en annen informant vektla de som de hadde mest kontakt med, altså deres nærmeste samarbeidspartnere, var viktigst.

4.2 Hvordan gjennomføres interessenthåndtering i praksis?

I dette kapittelet blir det beskrevet hvordan informantene identifiserer, kartlegger og håndterer sine interesser. Noen av informantene bruker tydelige systematiske metoder i denne prosessen, mens andre baserer seg mest på erfaring. Kapittel 4.2.2 beskriver hvilke interesser informantene har på sine prosjekter og hvorfor noen av disse regnes som mer viktige. Hvordan informantene kommuniserer og informerer ut til de ulike interessentene blir presentert i kapittel 4.2.3. Til slutt, i kapittel 4.2.4, beskrives noen av informantenes tanker om hva interessenthåndtering egentlig innebærer og prinsipper man burde etterfølge i sin interessenthåndtering.

4.2.1 Identifisering og kartlegging

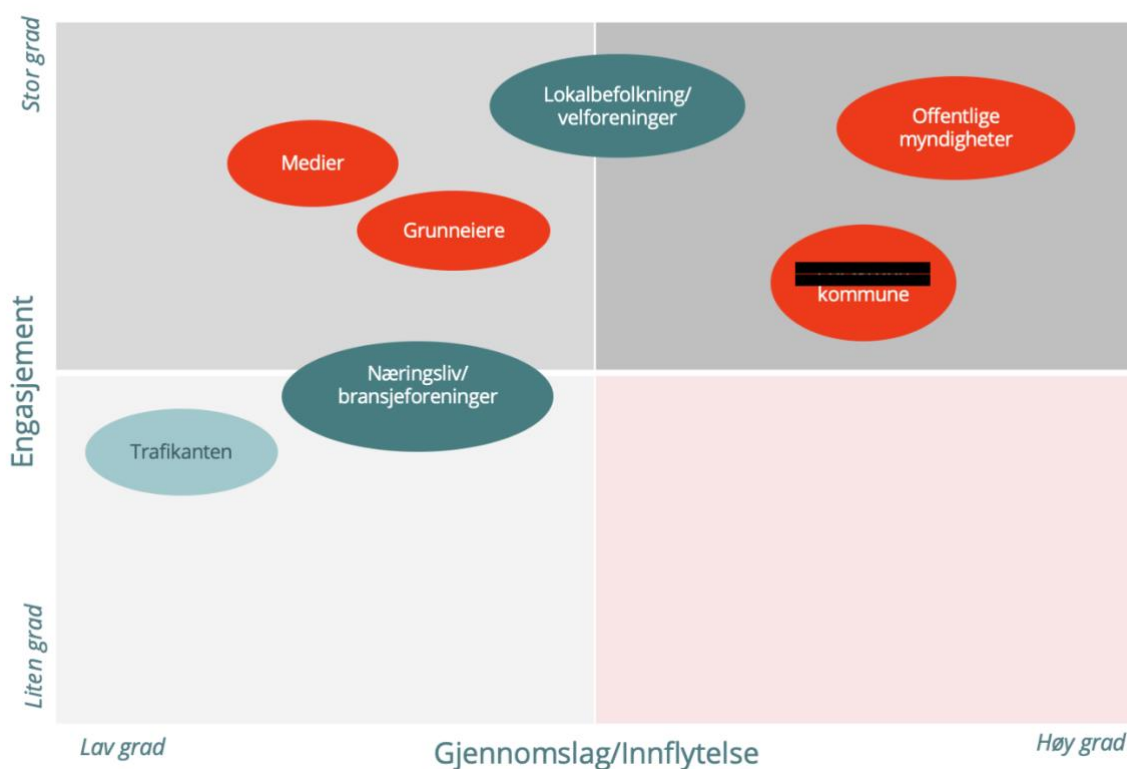
Flere av informantene trakk frem brainstorming i tidligfase som en metode for å identifisere interessentene på sine prosjekter. Det var en av informantene som mente at dette var en av de viktigste prosessene for interessenthåndtering. Ved å gjøre en slik identifisering, får man raskt oversikt over hvem man har med å gjøre. En slik brainstorming ville for flere av informantene resultere i en navneliste med kontakinformasjon til disse interessentene.

Flere av informantene fortalte om at identifisering av interessentene ofte ble gjort av prosjektleder i fellesskap med et prosjektteam. Det ble både nevnt samspillsentreprise, der byggherre og entreprenør samarbeidet og samarbeid mellom prosjektteam og kalkulasjonsteamet. For én av informantene satt prosjektleder og gjennomførte identifisering av interessentene alene. Alle informantene mente at prosjektlederen involvert i denne identifiseringen, selv om to av informantene uttrykte usikkerhet rundt den.

Alle informantene påpekte at identifisering av interessentene ble gjort tidlig i prosjektets løp, altså i prosjektets tidligfase. Siden informantene jobber i ulike organisasjoner, er rutinene gjort forskjellig. For noen vil en planprosess ligge til grunn for prosjektets oppstart, mens andre vil legge inn anbud på prosjekt. I planprosessen, der prosjektet blir kartlagt, blir det holdt jevnlig plangruppemøter, for å blant annet identifisere interesser og utarbeide en kommunikasjonsplan. Informantene fra entreprenørbedrifter fortalte at

interessentidentifisering blir gjort etter at anbudet er vunnet, men før prosjektet er i gang med bygging. Siden identifiseringen ble gjort tidlig i prosjektet, kan det bli nødvendig å gjøre en ny vurdering senere i prosjektet. Denne underveisvurderingen og viktigheten av den ble nevnt av tre av informantene. Disse klarte da å holde en dynamisk liste over interessentene.

Noen av informantene skilte mellom interessenter som man skal ha jevnlig oppfølging og kontakt med og hvem man skal ha beredskap for å få henvendelser fra. En av informantene brukte et tydelig oppsett for å kartlegge hvilke interessenter som hadde mest innflytelse og mest engasjement, i en interessentmaktmatrise, se Figur 9. Informanten mente at dette var viktig for deres prosjekter og var til god hjelp. Denne kategoriseringen viste da hvem som var til hinder og hvem som heier på en.



Figur 9: Informantens interessentmaktmatrise.

Fra Figur 9 kan man også se noen av vurderingene som ble gjort i forhold til interessentenes innflytelse og engasjement. Ut ifra figuren blir den med mest innflytelse og mest engasjement kategorisert til offentlige myndigheter. Kommunen har også relativt høy grad av innflytelse og engasjement. Prosjektet til informanten hadde erfart høyt engasjement fra lokalbefolkning, media og grunneiere, men de har ikke like mye innflytelse. Næringsliv/bransjeforeninger og trafikanter er blitt kategorisert til lavere grad av engasjement og lav grad av innflytelse. Denne vurderingen av interessentene er gjort for et bestemt prosjekt og vil da være gjeldende kun for dette prosjektet.

Det var én annen informant som også kategoriserte interessentens viktighet, i forhold til påvirkning og innflytelse. Dette ble lagt inn i et excelark som viste oversikt over prosjektets interessenter, se Figur 10. Denne informanten forklarer dette systemet:

«Interessentene er rangert etter viktighetsgrad A, B og C. Det handler om hvilken grad av innflytelse og påvirkning de forskjellige interessentene har, hvilke faser i prosjektet de har mest betydning og for hvilken fase disse skal bli involvert i prosjektet.»

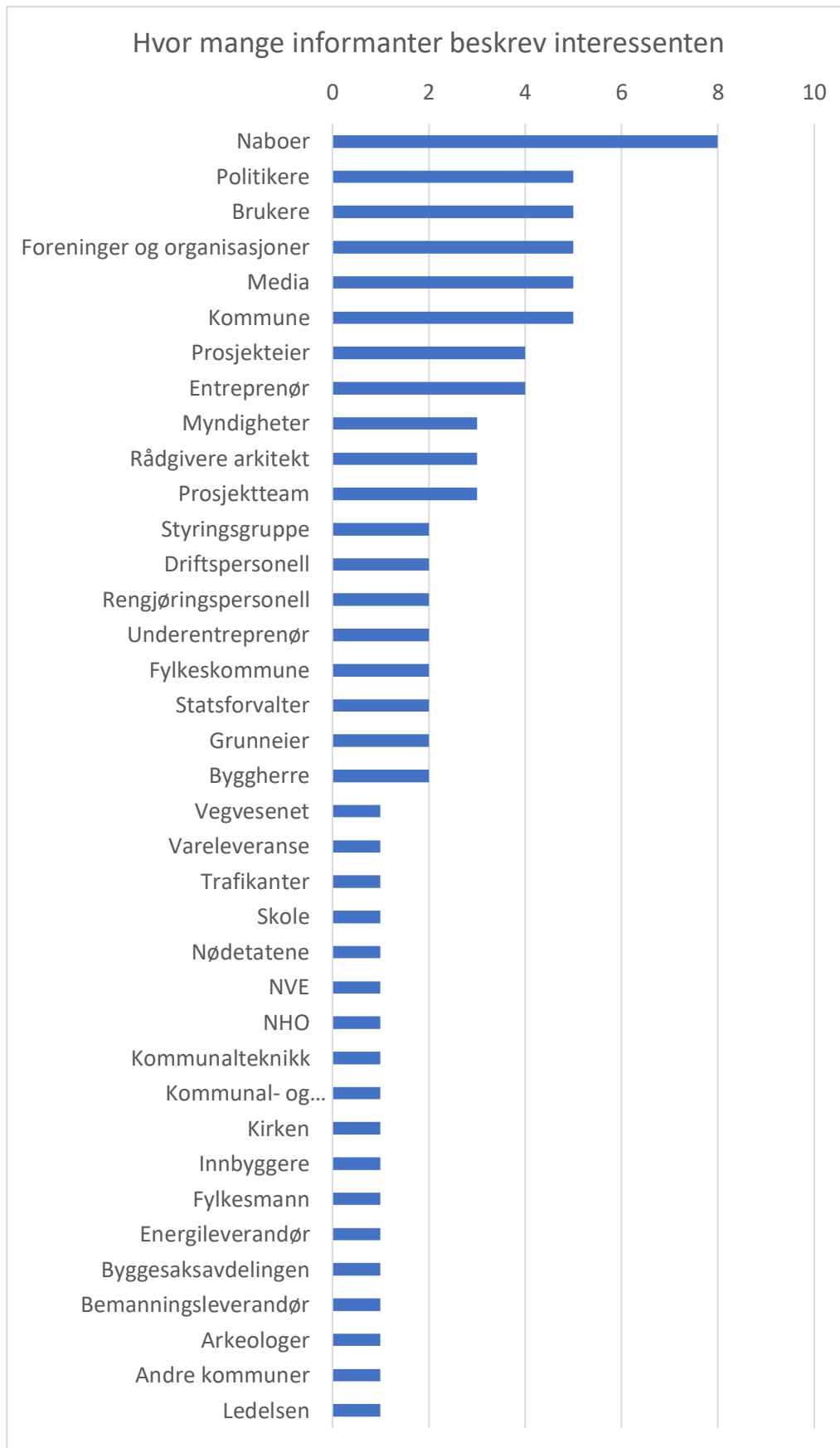
Interessent / organisasjon / gruppe	Kategori (allierte, opponenter, senior autoriteter, taperne, de radikale)	Interesse i prosjektet	Viktighet (A, B, C)	Innflytelse / påvirkning (Høy, Lav)	Mest aktuelle fase / steg for
[Redacted]	Allierte, senior autoritet	Realisere en bestilling iht. gjeldende rammer		Høy	Fase 1
[Redacted]	Allierte, senior autoritet	Realisere en bestilling iht. gjeldende rammer			
[Redacted]	Alliert	Skoletilbud	A	Høy	Fase 1
[Redacted]	Opponent				Fase 1
[Redacted]	Opponent				Fase 1-2
[Redacted]	Alliert				
[Redacted]	Opponent	Hvordan byggeprosjektet vil påvirke omgivelsene. Inngripen i omgivelser. Hvordan omgivelser berøres i byggetiden.		Lav	Fase 2
[Redacted]	Alliert				
[Redacted]	Alliert	Sørge for et riktig utviklet prosjekt, ivareta skolens behov sett mot skolens praksis. Ansvar for brukerinvolvering på egen skole. Ivareta skole i drift.	A	Høy	Fase 2-3-4

Figur 10: Informantens interessentkategorisering

Det ble nevnt at kategorisering av interessentene var en ny rutine for den informanten med systemet vist i Figur 10. Dette ble forklart med at det hadde vært en omstrukturering av organisasjonen og dermed en erfaringsoverføring som ble gjort. Informanten mente at det nye systemet ville gjøre interessenthåndtering enda bedre.

4.2.2 Hvem er interessentene

Interessentene identifisert av informantene er både generelle og mer prosjektspesifikke. Informantene er både fra entreprenørsiden og fra byggherresiden, som utgjør en forskjell for hvilke interessenter som er på prosjektene og hvilke som regnes som de viktigste. Det er også gjort observasjoner om at noen interessentgrupper blir lite nevnt eller ikke i det hele tatt, for eksempel egen ledelse og konkurrenter. Interessentene nevnt av informantene blir vist i Figur 11. Interessentene nevnt av minst fire informanter blir nærmere beskrevet i avsnittene under.



Figur 11: Interessenter sortert etter hvor mange informanter som nevnte de.

Naboer

En byggeplass grenser til ulike organisasjoner og/eller privatpersoner dette betegnes som prosjektets «naboer». Naboer blir ofte direkte påvirket av prosjektet gjennom byggefasen. Informantene er spesielt opptatt av hvordan naboene skal håndteres. Dette er spesielt knyttet til støyende arbeider under bygging.

Politikerne

Fem av informantene mente at politikerne er en av deres viktigste interessenter. Politikerne har stor beslutningsmakt, siden det er de som ofte bevilger penger til prosjektene. En av informantene forklarte det sånn:

«Så den politiske beslutningen eller avgjørelsen, den er jo ganske viktig, for den skal gi oss tillatelse til å realisere en bestilling, gi oss rammene for prosjektet og bekreftet at vi får lov til å bruke penger på det.»

Disse politikerne kan blant annet sitte i bystyret, bygningsrådet eller formannskapet.

Sluttbrukere

En sluttbruker skal bruke bygge eller anlegget når den står ferdig. Noen prosjekteiere vil på forhånd undersøke sluttbrukernes behov før man går i gang med prosjektet. Det var fire av informantene som nevnte sluttbrukere, men kun to informanter hadde gode rutiner for hvordan ta hånd om disse. En av disse rutinene var en brukerkoordinator på et skolebygg, som var bindeleddet mellom sluttbrukerne og prosjektorganisasjonen.

Velforeninger

I Norge har ofte lokalbefolkningen organisert seg i velforeninger. Dette er bindeleddet mellom befolkningen og politikken. Velforeningen er ofte de som kan komme med henvendelser på et byggeprosjekt. Flere av informantene trekker frem denne interessenten som viktig å informere ut til. En av informantene forteller hvordan dette blir gjort på deres prosjekt:

«Vi inviterer på allmøter eller vi har styret på besøk hos oss og forteller hva vi driver med. Og så får vi innspill. Det er toveiskommunikasjon. De har jo lokalkunnskap til sitt område. De vet om turstier vi bør ta vare på, vet om trafikkfeller og så videre som det er godt at vi får rede på da.»

Media

Omdømme kan være viktig for et prosjekt. Medieoppslag kan påvirke dette omdømme. I noen tilfeller vil dårlig medieomtale kunne bety slutten for prosjektet, mens i andre tilfeller er det mulig å gjennomføre prosjektet, på tross av hva som blir omtalt. Media kan også benyttes som informasjonsplattform ut til befolkningen.

Kommunen

For ethvert prosjekt skal det reguleres et område for hvor bygget eller anlegget skal være. Kanskje det allerede var regulert for dette eller kanskje man må omregulere. Dette er kommunens ansvarsområde. I en reguleringsprosess er kommunen den viktigste interessenten. Den ene informantene påpeker at det er først etter reguleringsprosessen at prosjektet nærmer seg en slags virkelighet, i forhold til det som faktisk skal bygges. Flere av informantene påpeker også at kommunen er en av de viktigste interessentene, blant annet fordi kommunen er en premissgiver for hva byggherren får lov til. Kommunen gir også brukstillatelse for byggene. Kommunen vil også være en av de viktigste interessentene inn i utviklingsfasen, da de stiller krav som må etterfølges, som for eksempel rekkefølgekrav, som er noe som kommunen ønsker at en del av området skal brukes til, for eksempel sykkelveg, og da må det inkluderes i prosjektet.

Prosjekteier

Eieren av prosjektet er bestiller av prosjektet. Fire av informantene mente at bestilleren er en sentral interessent og premissgiver. En av informantene påpeker dette:

«Den viktigste interessenten det må være bestilleren, eller altså prosjektansvarlig. Det må være nøkkelpilleren.»

For offentlige bygg i kommunen vil Kommunedirektøren og dens fagstab være de som kommer med denne bestillingen. Prosjekteier kan også være byggherre. En av informantene som arbeider hos entreprenør forteller at:

«Byggherre er naturligvis en av de viktigste interessentene, for han er kunden vår, det er han vi bygger for. Hvis vi ikke klarer å tilfredsstille de, så sliter vi fremover.»

Entreprenør og underentreprenør

En byggherre anskaffer entreprenør for å drive byggevirksomhet. Entreprenøren blir regnet som en god samarbeidspartner for byggherrer. En entreprenør anskaffer ofte underentreprenører for å gjennomføre ulike fag på prosjektet. En av informantene mente at underentreprenøren var deres viktigste interessent. Dette var fordi det var mest løpende kontakt med dem. Informanten påpeker også en annen grunn:

«Vi er altså avhengig av å ha fornøyde underentreprenører som vil jobbe med oss framover.»

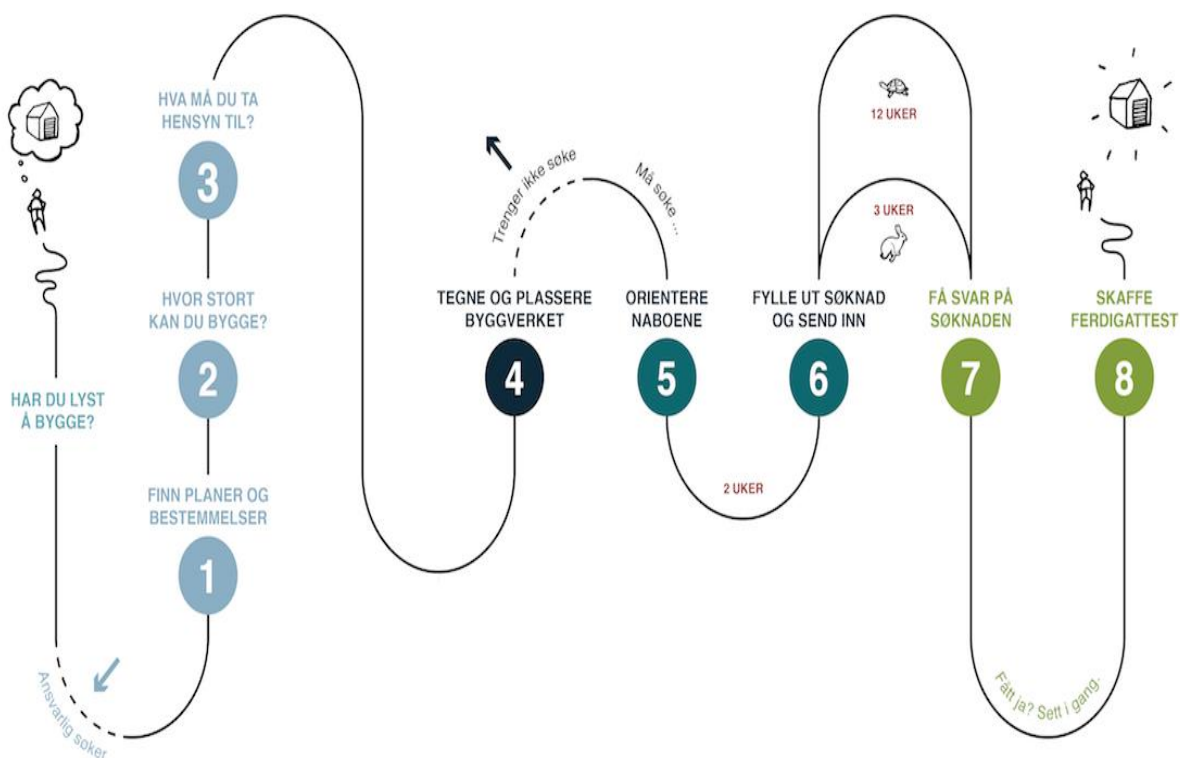
Statsforvalteren

Som Statsforvalter gir man tillatelser som påvirker prosjektene. Dette gjør at Statsforvalteren er en viktig interessent å forholde seg til. Statsforvalteren følger også opp sine krav og det er helt essensielt for prosjektet at disse kravene blir ivaretatt.

4.2.3 Involvere og kommunisere med interessenter

Informantene beskrev hvordan de involverte de viktige interessentene i prosjektet og hvordan de kommuniserte med dem. Alle informantene tar stilling til hvilke interessenter de skal ta kontakt med og hvilke de skal informere på sine prosjekter.

Flere informanter påpeker viktigheten av jevnlig kontakt med kommunen underveis i prosjektet. Kommunen er en premisgivende interessent og det er viktig å tilfredsstille deres krav. Det var en av informantene som hadde hatt misforståelser med kommunen, der informanten mente at det var vanskelig å forstå hva kommunen krevde av dem. Kommunikasjonen med kommunen blir ofte gjort gjennom en formell kommunikasjon og saksbehandling av søknader. En av informantene hadde direkte kontakt med ordføreren. Dette var for å skape en mer uformell møteplass å bygge relasjon på. Denne informanten hadde også annenhver måned møter med representanter fra kommunen. De andre informantene var generelt lite spesifikke i kommunikasjonsformer med kommunen, og saksbehandling regnes som hovedformen for å kommunisere med dem. En slik prosess er visualisert i Figur 12.



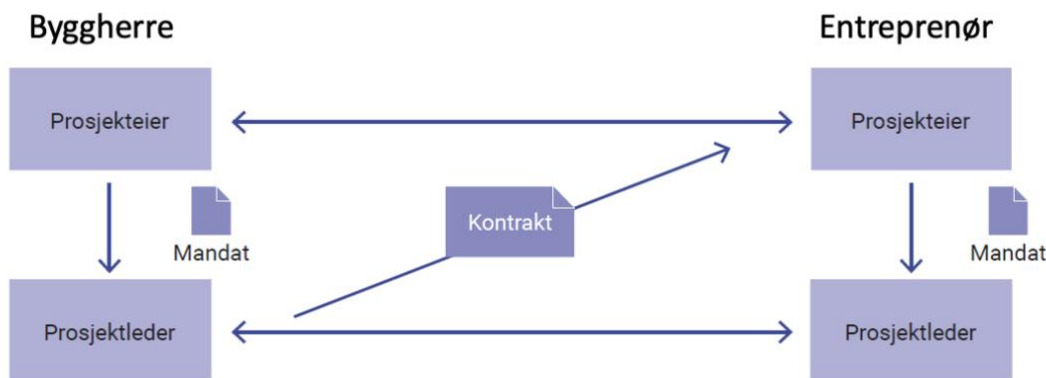
Figur 12: Visuell framstilling av en byggesøknadsprosess til kommunen (Direktoratet for byggkvalitet, u.å.)

Som nevnt tidligere ble naboer som interessant godt dekket i intervjuene. En av informantene var involvert i et prosjekt som informanten påpekte hadde «sterke naboer». I det tilfellet hadde naboene sterke forhandlingskort. Det var da enda viktigere å være forberedt på hvordan disse skulle håndteres. Det ble da holdt egne møter for å få god relasjon til disse og ha god dialog. Det skilles mellom disse særskilte møtene og informasjonsmøter. De alle fleste informantene organiserte informasjonsmøte for naboer, borettslag, styrer og lokalbefolkning. Dette kan både holdes i forkant av bygging og underveis. Ved å holde disse møtene, og være bevisste på hvordan prosjektet påvirker sine omgivelser, så får man en god oversikt og kan være på tilbudssiden ovenfor interessentene. Naboer kan være veldig interesserte i prosjektet, selv om de ikke har noe særlig makt. For eksempel beskrev en informant naboer slik:

«Selv om dem ikke har noe makt i prosjektet, på noe sett og vis. Så vil dem være informert. Da har du kommet langt på vei altså. Det er min erfaring.»

Naboer ønsker å vite hvordan utviklingen er på prosjektet, hva de kan forvente seg av prosjektet og når det blir støyende arbeid. Det blir påpekt av en informant at det som regel aldri nok informasjon. Uttrykk de kan bli møtt med på prosjekter kan være «Dere kommuniserer aldri». Selv om det blir holdt informasjonsmøter, vil det som regel også komme henvendelser fra naboer. Det blir påpekt av en informant at det er viktig å ha et apparat og beredskap for å ta imot slike henvendelser. En av informantene hadde et prosjekt, der de hadde fått henvendelser fra naboene på grunn av støyende arbeid, selv om de hadde informert om det. Da er det vanskelig å holde disse fornøyde.

For en byggherre, vil entreprenøren være en av interessentene som man skal forholde seg til, og motsatt. De er viktige samarbeidspartnere for hverandre. Hvordan denne relasjonen bygges og håndteres blir påpekt i de fleste av intervjuene. Dette er et kontraktsbasert forhold, se Figur 13. Det vil både være formell kommunikasjon gjennom tilbud, kontrakter og møter og uformell gjennom telefonsamtaler mellom disse partene. Flere av informantene påpekte at enkeltpersoner som man forholder seg til, er ulike og har ulike metoder. Dette gjør at man må ta en vurdering på hvordan man skal forholde seg til den andre parten. En annen faktor i denne relasjonen er hvor stort risiko entreprenør har i forhold til byggherre for prosjektet.



Figur 13: Byggherre/entreprenør relasjon (Kompetansemodellen – Bygg21, u.å.)

To av informantene fortalte at deres avdeling fikk hjelp fra kommunikasjonsrådgivere i arbeidet med interessenthåndtering. En av disse forklarte at denne kommunikasjonsrådgiveren var veldig nyttig i prosjekter:

«Vi har en kommunikasjonsmedarbeider som bidrar til å gjøre jobben med å revidere, følge med og ha oversikt på når vi skal informere interessentene. Det har hent at vi har fått et spark på leggen når vi ikke godt forberedt. Så for oss som leder prosjektene enten plan eller bygging, så trenger vi en god høyre hånd som jobber med kommunikasjon og hjelper OSS.»

I et annet intervju ble ideen om en ekstra ressurs, en kommunikasjonsrådgiver, avblåst, fordi det hadde ikke vært lønnsomt å ha en egen ressurs på det.

På de forskjellige prosjektene er det ulike sluttbrukere. I noen få tilfeller ble det utført brukermedvirkning. Brukermedvirkning vil gi sluttbrukerne mulighet til å være med å påvirke prosessen med innspill og kunnskap om området som skal utbygges. For en av informantene som holdt på med skolebygg, var det tilgjengelig en brukerkoordinator, som var bindeleddet mellom dem og skolen. Ved å ha brukersamlinger og ha pedagogiske rådgivere, skal man enklere kunne ta valg og begrunne disse i ettertid. For leilighetsbygg, ble det for en av informantene laget en portal med innlogging for de som hadde kjøpt bolig der. Dette skulle ivareta disse brukerne som en av de viktigste interessentene.

Entreprenøren har et ansvar for drift av byggeplass. Drift av underentreprenøren er en del av dette. Det beste er å ha løpende kontakt med underentreprenøren og holde hverandre oppdatert. Dette gjøres også med jevnlig driftsmøter. Relasjonen mellom entreprenøren og underentreprenørene er viktig å vedlikeholde, fordi god relasjon er ofte insentiv for underentreprenøren til å bli med på fremtidige prosjekter. En av informantene mente at underentreprenørene var deres viktigste interessent, siden det var de de skulle ha mest kontakt med.

4.2.4 Prinsipper i interessenthåndtering

Ifølge noen av informantene er et viktig prinsipp innen interessenthåndtering å gi ut riktig informasjon til rett tid. En av informantene sier dette:

«Det er en veldig lang prosess å planlegge og bygge et bygg. Å involvere de forskjellige aktørene på riktig tidspunkt gjør at vi får mest hensiktsmessige opplysninger som vi trenger for å komme til best mulig resultat.»

Det vil si at den informasjonen vil være nyttig og ikke overflødig på dette tidspunktet. Viktige tidspunkt er for eksempel ved frister og når beslutninger blir tatt. Tre av informantene har metoder for å holde god oversikt over viktige tidspunkt, informasjon som må være tilgjengelig og hvilke interesser som må være involvert. En av disse informantene hadde en stikkordsliste for seg selv, samt lagt inn frister i fremdriftsplanen. Mens en annen av informantene hadde et system på hvordan dette ble håndtert og inkludert i interessentanalysen. Der resultatet i interessentanalysen var en liste i et excelskjema over interessentene og en av kolonnene viste i hvilken fase av prosjektet disse var eller skulle involveres, se Figur 10. Det gir et sjekklister-system, der man kan se over om man har involvert interessenten på riktig tidspunkt.

Ulike interesser skal også få ulik informasjon fortløpende, men helst kun om det som angår dem. Denne informasjonsflyten baserte seg i stor grad på erfaring og ikke en systematisk vurdering, slik det ble fremstilt av to av informantene. Informantene fortalte om ulike systemer som ble brukt for å gi ut informasjon. Blant annet nevnte to informanter at det ble brukt en nettside for naboer til å ta kontakt med utbyggerne. Det var også to informanter som jobbet med egen nettside for det enkelte prosjekt, slik at man kunne få ut informasjon. I den sammenheng skulle nettsiden være et hjelpemiddel for prosjektleder, for å redusere informasjonskanalene og tiden man bruker på å gi ut beskjeder.

Det blir påpekt av to informanter hvor viktig det er å bygge tillit og ha god relasjon med interessentene. For eksempel sier den ene informanten at:

«Det ligger en menneskelig side bak et prosjekt, og at vi bygger relasjoner er et suksesskriterium for å lykkes.»

En annen informant påpekte at man er mennesker og ikke datamaskiner. Man må da vite hvordan man forholder seg til hverandre. Informantene var bevisste på at man fikk mye igjen for tillitsbasert relasjon, fordi all kontakt blir enklere. Dette kan gjelde tillit til de som har beslutningsmakt, som for eksempel politikerne, statsforvalter og kommunen og tillit for eksempel mellom entreprenør og underentreprenør. Ved å ha god relasjon til de lokale politikerne, kan man oppnå positivitet rundt prosjektet. Det betyr da å besvare henvendelser som mottas. En informant fikk på sitt nåværende prosjekt henvendelse fra et politisk parti, med forespørsel om å arrangere innflytningsfest. Dette var kun et ønske og ikke et krav, så da handler det om man ønsker å bruke tid og penger på det, for å få til en bedre relasjon med disse. En slik innflytningsfest ville også bidratt til positivt ansvar for nærmiljøet.

Det blir nevnt av flere informanter at det viktig å ha en proaktiv strategi for å håndtere interessentene. På den måten kan man komme interessentene i møte. For eksempel hadde den ene informanten et prosjekt der staten ønsket seg tomt fra grunneier. Ved å da gi grunneier en god kompensasjon og være på tilbudssiden, ble saken enkel å håndtere. I motsetning, kunne saken tatt en annen vending, om staten måtte ha brukt ekspropriasjon og fratatt grunneier tomt uten samtykke. Dette ville vært en tøffere sak å håndtere og grunneier hadde ikke blitt så fornøyd. Det blir påpekt av en annen informant at en av de viktigste prosessene er å lage en plan, for da har man tenkt igjennom scenarioene før de dukker opp.

Det påpekes av to informanter hvor viktig det er å ha en ryddig prosess og opptre profesjonelt. En av informantene sier:

«Å respektere at de har sin rolle og vi har vår rolle. Det har vi kommet langt med.»

Det kan være vanskelig å sette seg inn i en annens posisjon. Som for eksempel hvis man ikke helt forstår krav kommunen stiller eller hvis jurister er involvert og prosessen tar mye lenger tid enn forventet eller forstå hvorfor Statsforvalteren er så pirkete. Den ene informanten sier at:

«Med gjensidig respekt, først da kan man begynne å nærme seg hverandre.»

I denne sammenhengen blir det nevnt at det da lønner seg å være transparente, åpne og ærlig. Dette gjelder også ut mot folket, da utbygging ofte skaper misnøye og informasjonen som blir gitt ut er veldig viktig.

4.2.5 Oppsummering av gjennomføring av interessenthåndtering i praksis

Informantene beskriver sin identifisering, kartlegging og håndtering av prosjektets interessenter. En identifisering av interessentene blir ofte gjort med en brainstorming i prosjektets tidlige fase av prosjektteamet. To av informantene brukte system for å kategorisere interessentene etter hvor viktig de er i prosjektet. Den ene av disse brukte en interessentmaktmatrise, som rangerer interessentene etter innflytelse og engasjement. Informantene beskriver gode rutiner for å håndtere blant annet politikere, kommunen, naboer, prosjekteier, entreprenør, underentreprenør, velforeninger og media. Disse rutinene handler om hvordan interessentene skal holdes informert og hvordan samarbeide med dem. Punktene under beskriver dette.

- Det er viktig å holde informasjonsmøter for naboer, lokalbefolkning og velforeninger for å holde disse interessentene fornøyd. Informasjon kan også gis ut på nettsider og sosiale medier. Noen naboer har større innflytelse på prosjektet og må ha mer

oppfølging fra prosjektorganisasjonen. Dette kan gjøres ved å holde særskilte møter med disse.

- Politikerne og kommunen har innsigelsesmakt og legger premisser for prosjektet. Politikerne kan holdes informert gjennom en plangruppe. Det er ofte formell kommunikasjon med kommunen gjennom saksbehandling, men jevnlig møter vil være med å avklare behov og forventninger.
- Byggherre og entreprenør har avklart sin relasjon gjennom en kontrakt, som skal avklare forhold som for eksempel risiko i prosjektet. Dette bidrar til færre konflikter mellom disse to partene.
- Ofte har entreprenøren ansvar for underentreprenører på byggeplass. Disse har jevnlig møter og uformell kommunikasjon gjennom telefonsamtaler.

Som prinsipp i interessenthåndtering blir det påpekt at å gi ut informasjon til rett tid er viktig. Flere av informantene har system for å overvåke dette. Det blir også tatt vurderinger basert på erfaring for å gi ut informasjon fortløpende. Flere av informantene ser tydelig den menneskelige siden ved interessenthåndtering og at å skape tillit og bygge relasjoner med sine interessenter, vil føre til en bedre prosjektgjennomføring. Dette gjelder også å være åpen og vise respekt for hverandres roller. Det blir påpekt at det vil lønne seg å ha en proaktiv strategi og være bevisst på hvilken påvirkning interessentene har og informere godt.

4.3 Er det behov for mer systematisk interessenthåndtering?

Det er flere faktorer som kan påvirke om det er et behov for mer systematisk interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter. I 4.3.1 beskrives forhold som kan oppfattes som mangelfull interessentkartlegging og mangelfull interessenthåndtering. Flere av informantene kunne også fortelle om uønskede hendelser som har oppstått på grunn av lite eller dårlig oppfølging av interessenter, disse blir gjengitt i kapittel 4.3.2.

Det er gitt at et mer komplekst prosjekt ofte har flere interessenter. I kapittel 4.3.3 beskrives informantenes meninger om i hvor stor grad størrelse og kompleksitet på et prosjekt påvirker interessenthåndteringen. Til slutt, i kapittel 4.3.4, blir informantenes meninger til mer systematisk interessenthåndtering beskrevet.

4.3.1 Mangelfull interessentkartlegging og mangel på systematikk i interessenthåndteringen

Hos fem av informantene ble forhold som ble beskrevet oppfattet som mangelfull interessentkartlegging. Flere av informantene hadde ingen tydelig kategorisering av interessentene og ofte var en liste over interessentene resultatet av interessentanalysen. Dette er lite oversiktlig og håndterbart for videre interessenthåndtering. Det er heller ikke like stort utbytte av en slik liste hvis den ikke blir revidert, som en informant mente var

tilfelle hos dem. Syv av informantene hadde ingen rutiner for å identifisere og kartlegge interessentenes behov og forventninger, som kunne blitt benyttet videre inn i interessenthåndteringen.

Det ble trukket frem at interessentanalyse i mindre grad er systematisert i bransjen og prosessen er ofte basert på tidligere erfaring hos prosjektlederne. En av informantene hadde stilt seg selv spørsmålet, hvorfor har ikke jeg et sånn interessentkart? Alt bare er i hodet. Hva om noen interessenter kunne vært identifisert før det dukket opp problemer? For eksempel ble det nevnt at en nabo til leilighetsprosjektet var en gatematrestaurant som det kom uønsket mye lukt fra. Dette ble ikke identifisert på forhånd og disse måtte man ta kontakt med da dette framsto som et problem. En annen ting som ble påpekt av denne informanten var at en grundigere identifisering kunne ha ført til at man oppdaget nye interessenter som kunne være interessert i å bli en del av prosjektet.

En grunn til at interessentanalyse ikke blir gjort ordentlig, som ble nevnt av to informanter, er at det ikke blir etterspurt og ingen som stiller krav til dette. For en av disse informantene ble interessentanalyse beskrevet i gjennomføringsmodellen, i maler og styringsdokumenter. Informanten påpekte at det var positivt at det lå der, men siden det ikke ble fulgt opp, så hadde det ingen hensikt. Det blir det ikke lagt inn ressurser på interessenthåndtering, fordi det ikke lønner seg å bruke tid på det. I noen tilfeller mente informantene at det var noen andres ansvar å gjennomføre interessentanalysen. Enten det var deres bestiller av prosjektet eller deres entreprenør. Dette kan i noen tilfeller regnes som en ansvarsfraskrivelse, siden disse informantene også påpekte at de burde da arve en interessentanalyse eller få en lagt ved i et anbud, for så å ta egne vurderinger på bakgrunn av denne.

I seks av intervjuene ble det avdekket forhold som kan beskrives som mangelfull interessenthåndtering. Det vil si en lite systematisk tilnærming til håndtering av interessentene. Mentaliteten var da at situasjonen som oppstår må håndteres der og da, istedenfor å forutsi situasjonen på forhånd. Konsekvensene av dette kan være at det går utover prosjektets fremdrift og økonomi og at det kommer klager fra forskjellige hold, som kan være vanskelig å håndtere.

4.3.2 Uønskede hendelser

Det ble påpekt av en informant at det var viktig å håndtere interessentene sine slik at det ikke påvirker prosjektet ditt uønsket. Dette er blant annet for å unngå at framdriftsplan og budsjett blir påvirket negativt. Informanten mente de burde stille seg selv spørsmål om hvilke interessenter som har mest påvirkning og hvordan de kan påvirke prosjektet og hva kan prosjektorganisasjonen kan gjøre for å unngå at interessentene kommer med uønsket påvirkning. Noen av informantene hadde opplevd uønskede hendelser på grunn av lite eller dårlig oppfølging av interessenter, disse hendelsene beskrives i avsnittene under.

I et veibyggingsprosjekt hadde det ikke vært løpende kontakt med kommunen. I dette tilfellet tok en representant fra kommunen selv tak og overvåket prosjektets miljøpåvirkning. Det ble oppdaget noen avvik som ble slått opp i media, uten at utbygger ble kontaktet først. Ifølge informanten kunne dette vært håndtert bedre med mer kommunikasjon med kommunen. I etterkant av denne hendelsen ble relasjonen til kommunen bygget opp. Det fikk positive effekter, da utbygger igjen ikke var like flinke på miljøtiltakene sine, fikk de heller en telefon fra representanten i kommunen, istedenfor oppslag i media. Utbygger fikk heller gode innspill enn en pekefinger rettet mot seg. I dette tilfellet var det viktig at utbygger viste genuin interesse for å redusere påvirkningen på miljøet.

Et annet veiprojekt fikk flere henvendelser fra en velforening som fikk omkjøringstrafikken rett igjennom sitt område og som medførte kø. I dette tilfellet fikk ikke velforeningen noe godt svar fra utbygger, som mente at politiet eller Statens Vegvesen hadde dette ansvaret. Velforeningen hadde ikke noen beslutningsmakt og utbygger kunne heller ikke tilfredsstillere deres krav. Velforeningen måtte finne seg i situasjonen. Relasjonen ble heller ikke gjenoppbygget eller forsøkt gjenoppbygget.

En annen informant fortalte om et prosjekt som nesten endte i rettsak på grunn av misforståelse gjort mellom dem og brukere av en parkeringsplass. Det skulle bygges bedre parkeringsfasiliteter enn det som allerede var der. I utgangspunktet var det kun positivt for brukerne. Problemet var at brukerne hadde fått den oppfatningen av at de kom til å miste bruksrettighetene sine på parkeringsplassen og dermed gikk til sak mot utbygger. Men brukerne skulle ikke miste bruksretten. Denne saken ble oppklart til slutt, men informanten mente at den misforståelsen kunne vært avverget med bedre kommunikasjon og at håndteringen ut mot brukerne kunne vært bedre. Etter denne hendelsen påpeker informanten dette:

«Jeg er blitt mer bevisst og reflektert over hvordan prosjektet kan bli påvirket av sine interessenter og hvilken informasjon som kan være vesentlig her.»

En av informantene fortalte om at et av prosjektene hadde blitt påvirket av interessentene i overraskende stor grad som de ikke hadde sett for seg på forhånd. I dette tilfellet hadde det ikke blitt gjennomført en interessentanalyse, men prosjektorganisasjonen hadde hatt en anelse om at disse interessentene ikke kom til å være fornøyde med prosjektet og kom til å protestere. På tross av dette hadde ikke blitt gjort forsøk på å finne ut hvordan man skulle håndtere disse interessentene. Strategien var da å ta det når det oppsto. Konsekvensene av dette var at fremdriften ble redusert.

4.3.3 Størrelse og kompleksitet

Flere av informantene mener at en av grunnene til at et prosjekt blir mer komplekst er når flere interessenter er involvert. Blant informantene var det sprikende svar på spørsmålet om

kompleksitet og størrelse på prosjektet hadde en betydning for interessenthåndteringen. To av informantene mente at det ikke hadde så stor påvirkning. Dette var basert på at små prosjekter også kan ha sterke interesser og at interessenthåndteringen vil være stort sett lik. Seks av informantene var tydelig på at det hadde ulike påvirkninger. Den ene informanten svarer:

«Jo større prosjekt, jo flere interesser og jo mer ressurser må vi bruke. Men samtidig så ser vi at det kan også være sterke interesser på relativt små prosjekter.»

Flere av informantene påpekte at på et større og/eller mer komplekse prosjekter, ble det tildelt mer ressurser på prosjektet. Det betydde at interessenthåndtering nødvendigvis ikke ble så mye mer krevende, fordi ressursene var der. For eksempel kunne en kommunikasjonsrådgiver være denne ressursen.

En av informantene som blant annet holdt på med skolebygg, påpekte at skolebygg er blitt et universalbygg. Informanten kalte det «kulturhus». Et skolebygg skal kunne brukes også utenfor skoletid. Dette gjør prosjektet mer komplekst og det er flere interesser involvert enn tidligere. En annen faktor som påvirker kompleksiteten, er at man skal tenke på hele byggets levetid. Det vil si at man må ta høyde for at bygget som bygges skal få en annen funksjon etter en viss tid, som også er mer krevende.

Område et prosjekt er i, kan påvirke kompleksiteten på prosjektet. I Oslo vil markedet være stort, og det ble påpekt at det er en annen bygg- og anleggskultur der enn i andre byer eller mindre plasser. Dette kan påvirke hvordan interessentene håndteres. Antall interesser vil også være påvirket av området, spesielt i forhold til tettbebygde byer eller mindre tettbebygde strøk.

4.3.4 Hvordan stiller informantene seg til behov for mer systematisk interessenthåndtering

Informantene er delt på spørsmålet om en mer systematisk interessenthåndtering vil være nyttig for bransjen.

En av informantene påpekte at interessenthåndteringen er bare en av mange faktorer som spiller inn for valg som tas på prosjektet. Det er da viktig å se på helheten på prosjektet. Å systematisere denne helheten er en vanskelig oppgave, men som kan være god for å ha kontroll over prosessen og kunne begrunne vurderingene gjort underveis. Denne informanten mente da:

«Jeg tror det er veldig bra at vi har systematikk, så kan vi forklare hvorfor vi gjør som vi gjør og kan dokumentere det etterpå.»

I dette tilfellet var det da viktig å ha et felles internt system, slik at dokumentasjonen kunne lagres der og enkelt finnes igjen. Dette var også med tanke på at man i noen tilfeller bytter prosjektleder midt i et prosjekt og et slikt system vil gjøre det til en enklere overgang.

Noen av informantene var ikke like sikre på at en systematisering av interessenthåndteringen ville være nyttig. Som nevnt tidligere, er det menneskelige relasjoner som skal bygges og det er vanskelig å tilpasse et system slik at det tar høyde for hver enkelt sin personlighet. Det kan også være vanskelig å få alle disse skal følge samme systemet. En av informantene sier:

«Interessenthåndtering er veldig menneskestyrt, så jeg tror ikke en mer systematisk metode vil endre noe på det, fordi det er veldig mange metoder eller mange måter å gjøre ting på som er bra.»

Samtidig ble det påpekt av den samme informanten at man som regel vet hva man skal gjøre i teorien, men at situasjoner som oppstår, gjør at håndteringen blir mer kompleks.

4.3.5 Oppsummering av behov for mer systematisk interessenthåndtering

Hypotesen er at interessenthåndtering blir ikke gjennomført like systematisk i praksis som teorien beskriver det. Informantene beskriver mangelfull interessentkartlegging og interessenthåndtering. Informantene gir også eksempler på uønskede hendelser som har oppstått på grunn av lite eller dårlig oppfølging av interessenter, og som kunne vært unngått med bedre system for interessenthåndtering. Det er derimot fortsatt fire av informantene som ikke forstår hvorfor interessenthåndtering er så viktig. Denne oppfatningen hos prosjektledelsen regnes som en av hovedårsakene til at interessenthåndteringen ikke gjennomføres systematisk på norske bygg- og anleggsprosjekter.

4.4 Hvilke tiltak kan gjøres for å forbedre interessenthåndteringen?

Informantene har foreslått noen tiltak som kan bidra til å forbedre interessenthåndteringen. Disse er å ta vare på sine samarbeidspartnere, benytte seg av kommunikasjonsrådgiver, få bedre malverk, bruke en erfaringsoverføringsplattform, tilgang til interessentdatabase og synliggjøring.

4.4.1 Å ta mer vare på sine samarbeidspartnere

Det er noen av interessentene som har lov til å gi innsigelser på et byggeprosjekt. En innsigelse vil være en innvending på saken som går ut på å bestride riktigheten av et krav eller påstand på prosjektet. Disse interessentene har derfor mye makt og er for eksempel statlige myndigheter, berørte fylkeskommuner og nabokommuner. En av informantene mente at for å forbedre sin interessenthåndtering måtte man fokusere enda mer på disse organisasjonene, i hovedsak for å ha dem som samarbeidspartnere og ikke motparter. For eksempel sier denne informanten at:

«Vi ønsker at kommune og fylke er med å dra lasset sammen med oss.»

Den samme informanten hadde opplevd at flere parter ikke ønsket å spille på lag og et av tiltakene var da å heller fokusere på de som spiller dem gode. Dette for å holde positiviteten oppe til prosjektet og prøve å redusere negative henvendelser og negative holdninger.

Tidlig involvering av entreprenør trekkes inn som en kontraktstrategi som kan bidra til forbedring av interessenthåndteringen, og da spesielt forholdet mellom byggherre og entreprenør. Den ene informanten sier at:

«Vi prøver å endre kontraktstrategien vår. Der vi tar inn entreprenøren tidligere, for å avdekke og fordele risiko tidlig. Hva kan vi gjøre for å minimere risikoen? Vi jobber mer på det nivået nå. Og det håper og tror vi vil redusere konfliktnivået.»

En av informantene mente at relasjon burde overgå billigste pristilbud når det skulle velges underentreprenør. Informanten sier:

«Jeg skulle vel helst sett at anskaffelsen gikk litt mindre på penger og mer på relasjoner til personer og firmaer man vet man samarbeider godt med. For det gjør at det ofte koster mindre penger.»

Informanten hadde da opplevd at den billigste underentreprenøren nødvendigvis ikke var den beste. Det kunne være at underentreprenøren hadde oversett noe eller de som entreprenør ikke hadde greid å oppdage en feil. Det kunne også være fordi noe lå usagt, der underentreprenøren hadde sin versjon, mens de hadde en annen versjon, også utviklet det seg til en konflikt. Dette gjorde at man allikevel måtte bruke mer ressurser. Som entreprenør var informanten tydelig på at man er veldig styrt av penger og kontrakt. Informanten ønsket allikevel en endring og påpeker at:

«Jeg synes det er viktig å velge aktører basert på gode erfaringer.»

Et hjelpemiddel denne informanten brukte i sitt firma var en portal for vurderinger av underentreprenørene som hadde vært involvert i prosjekter tidligere, og som man da kunne basere seg på når man skulle velge underentreprenør på nytt prosjekt. Informanten sier:

«Vi kan dele gode erfaringer fra tidligere samarbeid og man kan få med seg gode samarbeidspartnere videre.»

4.4.2 Bruke kommunikasjonsrådgiver

Tre av informantene påpekte at en kommunikasjonsrådgiver ville vært ekstremt hjelpsomt for å drive interessenthåndteringen mer nøye. En kommunikasjonsrådgiver ville vært en ressurs som ville blant annet hatt ansvar for interessentkartlegging, oppfølging av interessentene og skape tillit til dem.

4.4.3 Få bedre malverk

Sortering av interessentene har blitt identifisert som mangelfullt hos flere av informantene. En av informantene ønsket å få dette inn i en rutine. Å utarbeide noen standard sjekklister som har med seg punkter på hva som burde gjøres og som kan fylles ut og følges opp underveis.

4.4.4 Intern erfaringsoverføringsplattform

En av informantene nevnte at de hadde en plattform for erfaringsoverføring internt for å velge sine underentreprenører. Den samme informanten kunne se nyttig av å ha en tilsvarende portal for byggherrer og påpekte at de ønsket å bygge for de rette kundene og at en bedre vurdering av disse burde bli gjort.

4.4.5 Interessentdatabase

En informant kom opp med et forslag til en intern plattform utbyggere kunne benytte seg av for å identifisere sine interessenter. Informanten kalte nettsiden interessenthåndtering.no og konseptet var en slags finn.no side på interessenter. En kartbasert løsning, der man kunne skrive inn hvor prosjektet var, og noen andre opplysninger om prosjektet, også ville nettsiden ha den informasjonen du trengte om interessentene man måtte håndtere. Nettsiden ville kunne vært en tjeneste og et oppslagsverk for alle utbyggere.

4.4.6 Synliggjøring

En av tiltakene som ble foreslått var å gjøre tiltak for at utbygger skulle være enklere å komme i kontakt med, blant annet ved å ha kontaktinformasjon tilgjengelig på prosjektets eller bedriftens nettside. Å benytte seg av sosiale media for å være synlige for lokalbefolkningen ble også påpekt som et tiltak. En av informantene sa at:

«Litt av grunnen til at vi er på digitale flater er at du skal treffe den yngre delen av befolkningen. Vi henvender oss ofte direkte til barn og ungdom.»

4.4.7 Oppsummering av informantenes tiltak for forbedring av interessenthåndtering

Interessenter kan både oppleves som motstandere og samarbeidspartnere. Ved å skape gode relasjoner til interessentene, vil det være enklere å samarbeide. Vedlikehold av denne relasjonen er også viktig, og en av informantene påpeker at man ønkser å bruke energien sin på de partene som spiller dem gode. Det vil være nyttig med en ekstra ressurs i form av en kommunikasjonsmedarbeider for å gjøre et mer detaljert interessentarbeid. Malverk og mer standard sjekklister kan bidra til bedre interessenthåndtering. Det vil være mulig å bruke en intern erfaringsoverføringsplattform for å finne sine beste samarbeidspartnere for fremtidige prosjekt. En interessentdatabase kan bli opprettet for å være et hjelpemiddel for å identifisere interessentene. En mer synlig utbygger, vil kunne skape bedre relasjoner.

5 Diskusjon

I dette kapitlet blir resultatene diskutert og satt i sammenheng med teorien presentert i kapittel 2. Kapittel 5.1 beskriver informantenes forståelse av begrepene interessent, interessenthåndtering og nøkkelspillere. I kapittel 5.2 skal informantenes svar på hvordan deres gjennomføring av interessenthåndtering sammenliknes med metodene beskrevet i kapittel 2.2 og 2.3, om hvordan interessenthåndtering kan og burde gjennomføres, samt hvilke barrierer og kritiske suksessfaktorer som det er viktig å være bevisst på for å oppnå god interessenthåndtering. I kapittel 5.3 diskuteres informantenes opplevelser med interessentene og om det foreligger behov for bedre systematikk i interessenthåndteringen. I kapittel 5.4 diskuteres informantenes forslag til tiltak og om dette virker gjennomførbart og om disse kan bryte noen av barrierene beskrevet i 2.3.1.

5.1 Begrepene interessent, interessenthåndtering og nøkkelspiller

En interessent er ifølge Freeman (1984) en person eller organisasjon som påvirker eller blir påvirket av prosjektet. To av informantene bruker denne definisjonen i sine begrepsavklaringer. Seks av informantene har ulike varianter av denne definisjonen. Blant annet henviste en av informantene til inndeling av primær og sekundær interessent, som er sterkt knyttet til den teoretiske interessentinnndelingen. Interessenthåndtering er ifølge litteraturen en strategisk tilnærming til å administrere og engasjere prosjektets interessenter. Informantene forklarer interessenthåndtering som prosessen for å finne ut hvordan man oppnår kontakt med interessentene, hvordan man informerer de og når dette skal skje. Teorien påpeker at innflytelse og interesse på et prosjekt er en god måte å kategorisere interessentene på og at en nøkkelspiller er en interessent med høy grad av innflytelse og interesse. Seks av informantene er tydelig på at dette er det de definerer som en nøkkelspiller. Informantenes forklaringer knyttet til begrepene interessent, interessenthåndtering og nøkkelspiller viser til god forståelse. Det anses at informantene har grunnlag for å svare godt på spørsmål om deres gjennomføring av interessenthåndtering som stilles for denne oppgaven.

5.2 Hvordan gjennomføres interessenthåndtering i praksis?

Informantene ga beskrivelser av hvordan de som prosjektledere og prosjektteamet gjennomfører sin interessenthåndtering. Det informantene forteller kan sammenliknes med den systematiske stegvise interessenthåndteringen beskrevet i kapittel 2.2.

Proessen med å identifisere interessentene på prosjektet foregår ifølge informantene med en brainstorming. Denne prosessen inngår i det første steget i interessenthåndtering beskrevet av Andersen (2007) gjengitt i kapittel 2.1.5. Teorien beskriver at denne identifiseringen burde gjøres grundig, siden det er viktig og ikke utelukke noen interessenter. Det blir derfor anbefalt å gjøre det i felleskap. Noen av informantene kunne fortelle om at dette ble blant annet gjort på plangruppemøte for prosjektet eller i prosjektteam møte. Selv

om en av informantene fortalte at identifiseringen ikke ble utført sammen med noen andre, og uttrykte både utrygghet og ønske om å ha et bedre støtteapparat. En av grunnen til at informanten satt alene, kan være fordi andre støttende roller for prosjektet ikke var lokalisert på samme kontor, og det var høyere terskel for å samles til diskusjonsmøter. Flere av informantene uttrykte at å identifisere hvem som blir påvirket og påvirker prosjektet var en viktig prosess. Identifiseringen som blir gjort, anses i denne oppgaven som godt gjennomført. Det blir ikke beskrevet noen bedre måte enn brainstorming å gjøre denne identifiseringen på. Det er derimot noen av informantene som har bedre system for å holde oversikt over de identifiserte interessentene. Et godt system er for eksempel et excelark, slik som Figur 10. Denne er oversiktlig og tilgjengelig for hele prosjektteamet og enkel å oppdatere.

Det blir beskrevet i teorikapittelet om hensiktsmessige kategorier å plassere interessentene i, for å vite hvor stor påvirkning interessentene har på prosjektet. Man kan benytte seg av en interessentmaktmatrise for å rangere hvor mye innflytelse og interesse interessentene har på prosjektet. Denne prosessen skal hjelpe prosjektledere til å vite hvordan man skal håndtere interessentene på best mulig måte. Kun en av informantene hadde brukt en interessentmaktmatrise i sin interessentkartlegging. Denne informanten så verdien av å gjøre en slik kartlegging av interessentene og at interessentene på prosjektet ble håndtert bedre. Kategorisering av interessenten ble lite og dårlig utført på prosjektene til informantene, som kan være en av grunnene til at interessenthåndteringen videre på prosjektene ikke er så strukturert. Å kartlegge interessentenes innflytelse og interesse på prosjektet, vil være med på å bestemme hvilke interessenter som er viktigst å håndtere. Uten en slik kartlegging vil det ikke være like tydelig hvilke informanter som er viktigst, og som man burde bruke ressurser på.

Fra interessentteorien, se delkapittel 2.2.2, står det om at en viktig del av interessenthåndteringen er å vite hva interessenters behov og forventninger er. Dette var kun en informant som gjorde. Det kan være vanskelig å forstå hva som er behov og forventninger, fordi flere interessenter ikke leverer en konkret liste over dette. Behov og forventninger kan heller bli kartlagt på møter med disse interessentene. Det betyr at det må holdes slike møter. I mangel på møtene, vil heller ikke behov og forventninger bli like tydelig avklart. Flere av informantene hadde ikke kunnskap til at identifisering av deres behov og forventninger vil føre til bedre prosjektgjennomføring og mente dermed heller ikke at det er verdt å bruke tid på. Det går nok både på mangel av tid og mangel på forståelse at identifisering og oppfølging av interessentenes behov og forventninger ikke blir gjort. Forståelsen må antakelig opparbeides med å teste ut dette som en strategi på prosjekter, heller enn å bli det fortalt. Prosjektlederne kunne trengt en kommunikasjonsrådgiver som hjelper til med møtevirksomhet og avklaring av behov og forventninger og hjelper til med å følge dette opp.

To av informantene fortalte at deres rutiner for interessentanalyse var relativt nye, og disse ble gjort grundig. Flere av de andre informantene gjennomførte ikke grundig interessentanalyse, men gjorde en vurdering ut ifra erfaring på hvilke interessenter prosjektet hadde og hvordan man skal håndtere disse. Dette kan tilsa at nye rutiner blir fulgt opp mer systematisk, mens man etter hvert vil lene seg mer på prosjektleders erfaring og mindre systematikk. Det er ikke så rart at mer erfarne prosjektledere er tryggere og har mer kunnskap om interessentanalysen, som kan føre til at vurderingene baserer seg i større grad på erfaringer. Men selv om mye erfaring er bra, burde man også gjøre en grundig interessentanalyse, og heller benytte kunnskapen sin på dette arbeidet. Hvis man kunne opparbeidet seg kunnskap om gjennomføring av en grundig interessentanalyse, ville denne rutinen etter hvert også kunne bli gjort basert på erfaring.

Fra teorien beskrives det at det er ønskelig å gjennomføre denne identifiseringen og kartleggingen tidlig i prosjektets livsløp. Denne fasen kan beskrives som tidligfase og er den første fasen i prosjektet ifølge Samset sin prosjektmodell, vist i kapittel 2.1. Informantene påpekte at identifiseringen ble gjort i prosjektets tidligfase. Prosjektlederne får da tidlig oversikt over sine interessenter. Teorien beskriver også at selv om det er gjort en identifisering og kartlegging tidlig, så kan det komme nye interessenter eller de kan få økt eller redusert sin innflytelse og interesse. Dette fører til at identifisering og kartlegging burde bli gjort flere ganger i løpet av et prosjekt. Flere av informantene var usikre på om det ble gjort nye vurderinger av interessentene. En av informantene var tydelig på at interessentanalysen som ble gjort i tidligfasen ikke ble fulgt opp senere, som førte til overraskelser. Det er ingen hensikt å ha en interessentliste om den ikke blir fulgt opp. Det må opparbeides bedre rutine for å sjekke lista og gjøre nye vurderinger. Dette vil føre til en bedre oversikt gjennom hele prosjektet og forhåpentligvis unngå overraskelser.

Kapittel 2.2.3 beskriver at en kommunikasjonsplan for interessentene kan benyttes for å ha en god struktur i interessenthåndteringen. Litteraturen, se kapittel 2.3.2, har påpekt hvor viktig effektiv kommunikasjon med interessentene er for prosjektets suksess. Flere av informantene kan ikke vise til at de har slike kommunikasjonsplaner. Det er noen av informantene som forteller om at de legger inn i prosjektplanene hvilke interessenter som er involvert og i hvilken fase. Kommunikasjonsplanen bør inneholde når man skal gi ut informasjon. Flere informanter påpekte at dette var viktig. Uten en plan, får man ikke god oversikt over når informasjon skal gis ut. Mangel på ansvarsfordeling er påpekt som en barriere fra litteraturen. En kommunikasjonsplan vil være et hjelpemiddel for å vite hvem som har ansvar for kommunikasjonen. Uten en slik kommunikasjonsplan, vil mangel på ansvarsfordeling, kunne føre til dårlig og ustrukturert kommunikasjon.

Det er vanlig å benytte både verbal og ikke-verbal kommunikasjon med interessentene. Informantene benyttet seg som regel av jevnlig møter og telefonsamtaler for å kommunisere med interessentene. Jevnlige møter og lavterskel telefonsamtaler er gode

måter å få og gi informasjon fra interessentene, så lenge informasjonen blir videreformidlet til prosjektteamet i etterkant og at det er god informasjonsflyt internt og mulighet for å lagre og dokumentere informasjonen. Det er systemene for dette som ikke er like gode og som gjør at det fort kan oppstå misforståelser eller dårlig informasjonsflyt. Flere av informantene påpeker at kommunikasjonen med interessentene er lite strukturert og en av informantene beskriver sin kontakt med interessentene som tilfeldig. Det legges altså ikke så mye vekt på at effektiv kommunikasjon kan, ifølge tidligere forskning, bidra til økt prosjektsuksess. Men en av informantene kunne fortelle om at de holdt utradisjonelle møter for å bidra til styrkede relasjoner mellom prosjektorganisasjonen og interessentene. Denne informanten var tydelig på at en sånn tilnærming var veien til suksess for prosjekter. En god informasjonsflyt og kommunikasjon mellom prosjektorganisasjonen og interessentene vil antakelig føre til bedre relasjoner. Dette er derfor veldig viktig å ha systemer for å opprettholde.

5.2.1 Byggherre/entreprenør relasjonen

Forholdet mellom en entreprenør og en byggherre er kontraktsbasert og byggherren anskaffer entreprenøren, slik som vist i Figur 13. Det vil si at byggherren stiller krav til entreprenøren som entreprenøren må etterfølge. For entreprenøren er byggherre en premissgiver og står sterkt som en interessent, mens hos byggherren er entreprenøren en som skal følge deres krav og være samarbeidspartnere. Dette kan føre til at det oppstår konflikter. For å unngå disse konfliktene, er det ønskelig å ta nødvendige forhåndsregler. Dette kan for eksempel være å forstå hverandres behov og forventninger, ha god samarbeidsvillighet og åpen kommunikasjon, som er beskrevet som barrierer i teorien. Prosjektets økonomiske situasjon vil være et viktig tema mellom disse to partene. Entreprenøren skal ha økonomisk gevinst av oppdraget, mens byggherre vil gjennomføre prosjektet med minst mulig kostnader. Det trekkes frem at å ha et transparent prosjekt vil være et godt tiltak her. Det vil si å være åpen og samarbeidsvillig med hverandre om prosessene. Ved å ha jevnlig møter, kan man ta opp bekymringer og hva som kreves av partene, slik at det ikke oppstår uventede endringer, men at alle har god oversikt over prosjektet.

I kapittel 2.1.2 og 2.1.3 blir prosjekteierrollen og prosjektlederrollen beskrevet. Det er både prosjektleder hos prosjekteier/byggherre og entreprenør. En prosjektleders ansvar er å sørge for god prosjektgjennomføring. Å ha gode prosedyrer for interessenthåndtering, vil føre til bedre prosjektgjennomføring. Uklare roller i prosjektet og mangel på tydelig ansvarsfordeling, er en barriere for interessenthåndteringen. Informantene forteller at i noen tilfeller kan det bli usikkerhet rundt hvem som burde utføre en interessentanalyse. Byggherren lurer på om det er bestilleren og entreprenøren lurer på om det er byggherre. Selv om det er noen ganger er usikkerhet, er alle informantene tydelig på deres rolle som prosjektleder innebærer å sikre god prosjektgjennomføring. Det burde være en standard rutine for å gjennomføre en interessentanalyse for prosjektlederne, uansett om de er

byggherre eller entreprenør. Da vil det ikke være et spørsmål om hvem sitt ansvar det er, det er prosjektlederne.

Det er også prosjektleders ansvar å anskaffe entreprenør, eventuelt underentreprenør, beskrevet i 2.1.3. Denne anskaffelsen baserer seg ofte på å velge den billigste, for å selv bruke minst mulig penger. En av informantene var tydelig på at å velge den billigste, ikke nødvendigvis var den beste, og at endringer på grunn av for lite grundig forarbeid, vil kunne føre til økte kostnader. Denne informanten ønsket at man heller skulle velge sine samarbeidspartnere basert på tidligere gode erfaringer, og fremme eksisterende gode relasjoner. Dette er i tråd med Bygg21 sine punkter om at en anskaffelse heller burde basere seg på balansert evaluering på pris mot kvalitet og leveransesikkerhet. Bransjen er kynisk, i den forstand, at man skal tjene mest mulig penger og bruke minst mulig penger. Det er forståelig at den som tilbyr å gjøre jobben for minst mulig penger ofte vinner anbudet. Det krever dermed en holdningsendring i prosjektorganisasjonen, for å ikke vektlegge pris like høyt, men heller fokusere på kvalitet og godt samarbeid. Og kanskje det også vil lønne seg økonomisk.

5.2.2 Hvilke interesser fokuserer informantene på og hvem fokuseres lite på

Interesser blir i litteraturen beskrevet som «enhver person eller organisasjon som påvirker eller blir påvirket av prosjektet». For et bygg- og anleggsprosjekt kan lista med interesser være lang, og den består som regel av prosjekteier, entreprenør, politikere, myndigheter, naboer, brukere, rådgivere og leverandører, se Tabell 1. Seks av intervjuobjektene er prosjektledere på byggherresiden og to intervjuobjekter er prosjektledere på entreprenørsiden. Dette kan påvirke informantenes svar fordi det stilles ulike krav til disse «organisasjonene», de har ulike mål. Men resultatene i denne oppgaven har vist at interessentene ofte er de samme, se Figur 11. Interessentene som blir mest nevnt er naboer, kommunen, media, foreninger og organisasjoner, entreprenør og prosjekteier. Siden disse interesser ble nevnt oftest, kan det bety at disse er de som blir mest tatt hensyn til under interessenthåndteringen.

To av de mest nevnte interessentene i intervjuene er naboer og kommunen. Naboer er den interessentgruppen som blir oftest nevnt av informantene, og som samtlige informanter har rutiner på å håndtere. Rutinene består av god kartlegging av hvem som er prosjektets naboer, informasjonsmøter og tilgjengelig informasjon om prosjektet på nettet. Den gode håndteringen kan komme av at naboer kan være den interessentgruppen som klager mest og kommer med mest henvendelser. Ved å informere ut, kan man kanskje slippe så mye uønsket påvirkning derfra. Kommunen blir også ofte nevnt. Dette er ikke så overraskende, da kommunen har innsigelsesrettigheter og også stor makt for søknader om reguleringsendringer som kan påvirke prosjektet i stor grad.

I kapittel 2.3.3 blir det beskrevet at støtte fra ledelsen i bedriften ble trukket frem som viktig for effektiv interessenthåndtering. En direkte støtte vil være om noen på ledelsesnivå har ansvar for å se over interessenthåndteringsaktivitetene og bidra til å utvikle relevante ferdigheter hos prosjektlederne. Det var et fåtall av informantene som nevnte egen ledelse som interessant. Dette er litt overraskende, siden egen ledelse har beslutningsmakt i prosjektene. Grunnen til at informantene ikke er så tydelig på at ledelsen er en interessant, kan være fordi ledelsen skal være samarbeidspartnere og spille på lag med prosjektlederne. Det kan også komme av at egen ledelse er en intern interessant og ikke ekstern, da flere av informantene beskrev deres interessenthåndtering med de eksterne interessentene. Her var det et skille mellom byggherre og entreprenør, da entreprenør ofte hadde et større fokus på sitt interne prosjektteam. På byggherresiden var det noen av prosjektlederne som ikke hadde et team på samme måte, da teamet besto av ulike organisasjoner.

På bygg- og anleggsprosjekter vil en bestiller anskaffe en entreprenør gjennom en anbudskonkurranse, og dette er ofte prosjektleders ansvar, som beskrives i kapittel 2.1.3. Entreprenøren konkurrerer mot andre entreprenører og disse kan kategoriseres som ikke-støttende interessenter. En observasjon fra intervjuene er at konkurrenter som en interessant er helt neglisjert. I teorien kategoriseres konkurrenter som interessenter man burde holde et øye med. En av grunnene til at informantene ikke nevner dette, kan være fordi at flere jobber innenfor offentlige organisasjoner, og det er ikke like konkurransepreget. Men selv av informantene hos de private utbyggerne, blir ikke konkurrentene nevnt som en interessant. Dette kan være fordi man ofte ikke har direkte kontakt med disse. Det anses allikevel lurt å kartlegge hvem konkurrentene er og hva som kan gjøres for å slå de i anbudskonkurranser.

Mangel på forståelse av interessenters behov regnes som en barriere for interessenthåndtering, se Tabell 2. For eksempel vil brukerne av bygget ha mye interesse for prosjektet. Deres holdninger knyttet til prosjektet, vil være knyttet til prosjektets gjennomføring. Hvis det er positive holdninger kan gjennomføringen fortsette som før, men negative holdninger kan føre til problemer som kan være tidkrevende. Informantene beskriver lite om hvordan de håndterer sluttbrukere i sin interessenthåndtering. Sluttbrukerne blir av noen av informantene påpekt som en viktig interessant og fint å holde disse fornøyde med å bygge gode funksjonelle bygg. For eksempel vil fremtidige kjøpere av leiligheter ønske informasjon om byggeprosessen og ønske å få svar på henvendelser.

For å få sluttbrukernes meninger på forhånd kan man drive med brukermedvirkning. En av informantene fortalte om at de ønsket å nå ut til barn og unge via sosiale medier og få medvirkning fra dem på skolebygg. Skolebygg skal ha gode bruksfunksjoner og det er viktig at brukerne er fornøyde med fasilitetene og det er en god grunn til å drive brukermedvirkning her. Det er også tydelig hvem som er sluttbrukerne på et skolebygg, andre type bygg har kanskje mange leietakere og det er ikke like tydelig hvem som er

brukerne. Resten av informantene nevnte ikke brukermedvirkning. Grunnen til at denne prosessen ikke er i fokus, kan være fordi det er tidkrevende og ikke så relevant til hva som blir bygget.

5.2.2 Prinsippene i interessenthåndtering

Effektiv kommunikasjon og informering handler om å gi ut informasjon som tilfredsstillende interessentenes informasjonsbehov og vurdere både når det skal informeres og hva som er hensiktsmessig måte å kommunisere på, dette beskrives i kapittel 2.3.3. Tre av informantene påpekte at dette var viktig i deres prosjekter. Det er tydelig at prosessene knyttet til interessentene er viktig og kommunikasjonen med de krever mye tid og ressurser. Det vil da være en god prioritering og bruke ressurser på dette, for å oppnå en bedre prosjektgjennomføring. For eksempel har naboene som regel høy interesse for prosjektet og god informasjonsflyt til disse vil bidra til å tilfredsstille deres behov.

Flere studier påpeker at mangel på tillit er en barriere for god interessenthåndtering, se Tabell 2. Noen av informantene uttrykte negative holdninger mot sine interessenter, for eksempel byggherre, entreprenør og kommunen. Disse holdningene hadde blitt til av negative erfaringer med disse interessentene tidligere. Med slike holdninger er det vanskelig å bygge tillit og fremme gode relasjoner, som regnes som kritiske suksessfaktorer, se Tabell 3. Dette er blant annet for at tillit påvirker beslutningstaking, kvaliteten på prosjektet og samarbeidet. Det kan være flere grunner til at det ikke er gode rutiner for å bygge tillit og skape relasjoner. Som påpekt tidligere blir laveste pris ofte vektlagt høyest i anbudskonkurransene, så allerede i anskaffelsen blir det ikke gitt oppmerksomhet til menneskene bak og relasjonen til disse. Fra kommunen kommer det krav som må tilfredsstilles. En av informantene er tydelig på at det er viktig å forstå og ha respekt for hverandres jobb og roller. Uten en god relasjon til kommunen, kan kravene som blir stilt føles unødvendig. Det kan være vanskelig å sette seg inn i en annens posisjon. Det vil da være nyttig med god rolleavklaring tidlig i prosjektet. Det vil så være viktig å vedlikeholde den relasjonen man har opparbeidet. Det vil lønne seg at prosjektleder er samarbeidsvillig og ikke har negative holdninger knyttet til interessentene.

I kapittel 2.3.3 beskrives det at det er ønskelig å være proaktiv i sin relasjonsbygging og være åpen om bekymringer med sine interessenter. Å ha en proaktiv strategi blir også nevnt av flere informanter. Da vil man være litt i forkant og kan forhindre konflikter og gjøre interessentene fornøyd. Å ha en proaktiv strategi vil være utlukkende positivt for prosjektet. Prosjektlederen vil antakelig ha god oversikt over prosjektets interessenter og vet hva som skal til for å tilfredsstille deres behov. Hvis prosjektet har en tydelig proaktiv strategi, vil antakelig hele prosjektteamet ha god oversikt, som fører til en bedre prosjektgjennomføring.

5.2.3 Oppsummering av interessenthåndtering i praksis

I kapittel 2.3.1 og 2.3.2 er det beskrevet barrierer og suksessfaktorer for interessenthåndtering på bygg- og anleggsprosjekter. Det er blant annet en barriere at prosjektteamet ikke klarer å identifisere og kartlegge sine interesser. Informantene viser til gode rutiner for identifisering av interessentene gjennom brainstorming. Det er derimot et fåtall av informantene som har gode rutiner for videre kartlegging av interessentene. To av informantene kan vise til systemer for kategorisering, som alle prosjekter burde ha. For eksempel å bruke en interessentmaktmatrise eller kartlegge viktigheten av interessentene i et excelskjema. Siden en slik kategorisering ofte ikke blir gjennomført, blir det vanskelig å ha god håndtering av interessentene, fordi det ikke er en god oversikt over hvilke interesser som er viktigst og heller ikke en god kommunikasjonsplan for når interessentene skal involveres og informeres. Mangel på forståelse av interessentenes behov og forventninger er en av barrierene for interessenthåndtering. Jevnlige møter og dialog i prosjektet, kan bidra til å bryte denne barrieren.

Byggherre er en viktig interessent for entreprenør og motsatt. Dette samarbeidet er helt essensielt for prosjektet. Både åpen kommunikasjon og avklaring av forventninger og behov vil bidra til bedre samarbeid. En uklar rolle- og ansvarsfordeling mellom disse partene kan føre til at det ikke blir gjort gode interessentanalyser, fordi ingen vet hvem som har ansvar for det. Dette burde ikke være et problem, siden begge parter burde ha gjort sin egen interessentanalyse. Det trekkes frem som et problem at pris vektlegges høyt i anbudskonkurranser, og at man heller burde vektlegge erfaringer fra tidligere samarbeid og gode relasjoner. Bransjen er kynisk, i forhold at alle vil tjene mest mulig, og bruke minst mulig penger. Det må derfor en holdningsendring til at man burde vektlegge gode relasjoner. Og dette vil også kanskje føre til færre kostnader, i form av færre endringer på prosjektet.

Noen av interessentene blir håndtert godt av informantene og noen er lite eller ikke i det hele tatt beskrevet i intervjuene. Naboer og kommunen er to av interessentene som blir godt håndtert og som det foreligger gode rutiner for å informere og kommunisere med. Disse to interessentene er viktige på hver sin måte. Naboer har ofte stor interesse i prosjektet og hvis de ikke får nok informasjon, vil det ofte bli mange henvendelser. Kommunen er en viktig premissgiver og krav fra dem må etterfølges for å gjennomføre prosjektet. Egen ledelse er lite nevnt av informantene. Disse kan også stille krav som må etterfølges. En av grunnene til at det ikke blir påpekt hvordan disse kravene skal håndteres, kan være fordi disse skal være håndtert av eget prosjektteam og ledelsen er deres samarbeidspartnere. Bygg- og anleggsbransjen er konkurransepreget bransje og det er derfor overraskende at konkurrenter ikke blir nevnt av informantene som en interessentgruppe som må overvåkes. Litteraturen beskriver konkurrenter som ikke-støttende interesser, men som man burde holde øye med. I noen prosjekter vil sluttbrukere ha et større behov for informasjon, for eksempel fremtidige kjøpere av leiligheter. I for eksempel utbygging av skole, kan det være nyttig å drive brukermedvirkning

for å tilfredsstille krav til gode fasiliteter. Sosiale medier kan benyttes for å få tilbakemelding fra barn og unge.

Det er noen prinsipper for god interessenthåndtering prosjektlederne burde være klar over. Effektiv kommunikasjon med interessentene blir beskrevet som en suksessfaktor for prosjektet. Mangel på tillit mellom prosjektorganisasjonen og interessentene er en barriere i bygg- og anleggsprosjekter. Negative holdninger prosjektlederne har mot sine interessenter kan være med å gjøre at det ikke blir opparbeidet tillit. Det er viktig at prosjektlederne er med å bidra til å fremme relasjoner og godt samarbeid med interessentene. Dette kan for eksempel gjøres ved å ha jevnlig møter og informere godt. Hvis prosjektledere har en proaktiv strategi i sin interessenthåndtering, vil man kunne bryte flere barrierer og føre til økt prosjektsuksess.

5.3 Er det behov for mer systematisert interessenthåndtering?

I kapittel 2.2 beskrives flere steg for å gjennomføre interessenthåndtering. Grundig kartlegging og planlegging for å håndtere interessentene anses som systematisk måte å drive ledelse med interessenttilnærming. En systematisk interessenthåndtering beskrives i teorien som viktig for prosjektets suksess. Informantenes interessenthåndtering er allikevel ofte mangelfull og med lite systematikk. Dette er med på å bekrefte hypotesen om at interessenthåndtering ikke blir gjort like systematisk som teorien tilsier på norske bygg- og anleggsprosjekter.

5.3.1 Mangelfull interessentkartlegging og interessenthåndtering

En av barrierene beskrevet i 2.3.1 er mangel på kunnskap om interessenthåndtering og hvorfor dette vil øke prosjektets suksess. Dette gjenspeiler den generelle oppfatningen hos informantene. To av informantene påpeker dette og at man må forstå hvorfor man burde drive med systematisk interessenthåndtering. En av informantene som beskrev at interessenthåndtering på deres prosjekter ofte var erfaringsbasert, så ikke verdien av å bruke mye tid på interessentarbeidet, fordi resultatet mest sannsynlig ville bli det samme. Denne holdningen regnes som en av grunnene til at interessenthåndtering ikke blir gjennomført systematisk.

Flere studier har identifisert at det er en barriere i interessenthåndteringen og ikke kategorisere interessentene etter innflytelse og interesse. Det er også et viktig steg i Andersen (2007) sin modell. Informantene beskriver hendelser knyttet til lite eller dårlig interessenthåndtering og som antakelig kunne vært unngått med økt bevissthet rundt påvirkningen fra disse interessentene. Konsekvensene var blant annet redusert fremdrift og dårligere prosjektkvalitet, som er i tråd med tidligere studier om effektiv relasjonshåndtering av interessenter. De uønskede hendelsene som informantene beskriver, viser også mangel på tillit og dårlig kommunikasjon, som også er tydelige barrierer for å oppnå god interessenthåndtering. En mer systematisk interessenthåndtering, vil ifølge teorien, bryte

ned barrierene. To av informantene viser til rutiner for kartlegging av interessentene som burde gjøres på alle prosjekter. Det vil være mulig å bryte barrierene for interessenthåndteringen med mer systematiske rutiner. Prosjektledere burde lage en kommunikasjonsplan som er en systematisk oversikt for å holde interessentene informert og involvert på riktig tidspunkt. Tillit bygges ved å aktivt jobbe med å fremme relasjonene med interessentene og dette kan også gjøres med bedre systematiske rutiner, som vil føre til bedre prosjektgjennomføring.

5.3.2 Komplekse prosjekt

Det er en oppfatning fra teorien om at prosjektene har høyere grad av kompleksitet i dag, blant annet fordi det er flere interessenter involvert. Blant annet påpeker en informant at det å bygge skolebygg i dag, er som å bygge et «kulturhus», der bygget skal være i bruk langt utover de vanlige undervisningstimene. Dette inkluderer da interessenter som for eksempel idrettslag, i tillegg til skolens egne interessenter. Ifølge teorien, blir det med mer kompleksitet, enda viktigere å drive systematisk interessenthåndtering. Noen av informantene kunne fortelle at mer komplekse prosjekter hos dem fikk mer ressurser til å kunne utføre interessenthåndteringen. Andre informanter mente at interessenthåndteringen ikke ble gjort annerledes på et mer komplekst prosjekt, og at interessenthåndteringen som ble gjort, ble gjort uansett prosjekt. Grunnen til at informantene har forskjellige meninger, kan være fordi de tilhører ulike organisasjonene som har ulik fordeling av ressurser. Et mer komplekst prosjekt, vil antakelig kreve mer ressurser. Hvis det blir tilgang til mer ressurser, vil kanskje ikke interessenthåndteringen bli vanskeligere. Hvis det imidlertid ikke blir tildelt mer ressurser, vil interessenthåndteringen bli dårligere, fordi det er som regel flere interessenter å ta hensyn til.

5.3.3 Hvordan informantene forholder seg til mer systematisk interessenthåndtering

Noen av informantene så nytten av mer systematikk, ved at det vil øke kontrollen og oversikten på prosjektet og valgene kan bedre begrunnes i ettertid. Andre informanter var ikke like sikre på at systematisering av interessenthåndteringen var nøkkelen til suksess. Interessenthåndtering som følger et gitt system, blir ifølge den ene informanten, ikke tilpasset til prosjektet og prosjektledelsen og at den da kompliserer prosjektet unødvendig. Det var forventet at informantene ikke kom til å ha like oppfatninger om dette. Grunnen til at de mener forskjellig kan være fordi de svarer basert på egne erfaringer og ut ifra hvilken organisasjon de jobber for. Det som allikevel er interessant er at det er blitt intervjuet informanter fra samme organisasjon som svarer ulikt på spørsmålet om behovet for en mer systematisk interessenthåndtering. Det er da deres subjektive meninger som vises. Siden god interessenthåndtering blir beskrevet i litteraturen som en nøkkelfaktor til suksess, og interessenthåndtering ofte blir bedre gjennomført med mer struktur, følger det at mer systematikk i interessenthåndteringen vil gi bedre suksess i prosjektet.

5.3.1 Oppsummering av behov for mer systematisk interessenthåndtering

Forhold informantene har beskrevet kan oppfattes som mangelfull interessentkartlegging og interessenthåndtering. Dette har blant annet ført til at det på noen prosjekter har oppstått uønskede hendelser med interessenter. Dette er med på å underbygge flere av barrierene beskrevet i 2.3.3, som for eksempel at man ikke klarer å identifisere og kartlegge interessentene, man mangler forståelse for interessenthåndtering og mangler systematiske rutiner. Selv om informantene er delt i om de tror det er behov mer systematikk i interessenthåndtering, vil det fra forhold som er beskrevet og fra teorien gi at mer systematikk vil føre til økt suksess i prosjekter. To av informantene har rutiner som alle prosjekter burde ha, knyttet til kartlegging av interessentene. Det vil kreve en endring i bransjen om at interessenthåndtering er viktig, for at det vil bli innført mer systematiske rutiner for kartlegging, bedre kommunikasjon og relasjonsbygging med interessentene.

5.4 Hvilke tiltak kan gjøres for å forbedre interessenthåndteringen?

I dette kapittelet blir det diskutert i hvor stor grad tiltakene som ble beskrevet i kapittel 4.4 er kan bidra til å bryte barrierene beskrevet i 2.3.1 og bidra til å oppnå de kritiske suksessfaktorene beskrevet i 2.3.2.

5.4.1 Å ta mer vare på sine samarbeidspartnere

Litteraturen beskriver «Å fremme gode relasjoner med interessentene og bygge tillit» som kritiske suksessfaktorer. Flere av informantene påpeker at et tiltak for å forbedre interessenthåndteringen vil være å ta mer vare på sine samarbeidspartnere. Dette er i tråd med teorien, som mener at dette virker utelukkende positivt for et prosjekt. Det vil antakelig både ha økonomiske gevinster og øke trivsel på byggeplassen og at samarbeidet generelt flyter bedre. Informantene fokuserer på hvordan man kan oppnå bedre samarbeid ved å holde mer jevnlig kontakt. Den ene informanten hadde også opplevd å måtte stå i en storm alene på et prosjekt og ikke hatt gode relasjoner med innsigelsesmyndighetene. En bedre relasjon til kommunen ville i dette tilfellet endret det prosjektet ganske mye.

En prosjektleders menneskelige ferdigheter vil være avgjørende for prosjektet, som beskrevet i 2.3.3. Det er blant annet nødvendig med byggeplassledelse, der underentreprenører må håndteres. Det er en menneskelig side ved det å være i forskjellige roller. Informanten sier at: «Med gjensidig respekt, først da kan man begynne å nærme seg hverandre.» I denne sammenhengen blir det nevnt at det da lønner seg å være transparente, åpne og ærlig. Dette gjelder også ut mot folket, da utbygging ofte skaper misnøye og da informasjonen som blir gitt ut veldig viktig. Interessenter er mennesker og interessenthåndtering handler om å håndtere ulike mennesker som innehar ulike roller. Det er veldig viktig at prosjektleder har egenskapene som trengs for dette. Derfor er gode prosjektledere ofte de som er gode menneskekjennere.

Fra tidligere studier har tidlig involvering av entreprenør i prosjekter blitt påpekt som metode for å forbedre interessentrelasjonen mellom prosjekteier/byggherre og entreprenøren. Dette påpekes også av flere informanter som et tiltak for å bygge relasjon. Ved at byggherren anskaffer entreprenøren tidligere i prosessen, får entreprenøren også en plass ved bordet og er med i planleggingsprosessen. Dette burde bli mer vanlig og vil antakelig få positiv effekt på prosjektgjennomføringen.

5.4.2 Bruke kommunikasjonsrådgiver

Flere studier påpeker at å benytte seg av en kommunikasjonsrådgiver som ressurs inn i interessenthåndteringen, vil gi positiv effekt på prosjektet, se Tabell 4. En kommunikasjonsrådgiver har ofte prosjekterfaring og prosjektledererfaring og forstår problemene som oppstår, samt har evne til å skape tillit og samarbeidsvillighet med interessentene. Det ble påpekt av tre informanter at å få en kommunikasjonsmedarbeider som ressurs tilgjengelig på prosjektet ville vært nyttig. Dette vil redusere mengden arbeid på prosjektleder og samtidig vite at arbeidet som blir gjort, blir gjort grundig og av en kompetent person. Grunnen til at en slik ressurs ikke er så ofte tilgjengelig og som gjør det uaktuelt for noen å ha det, er fordi det er dyrt. Det anses som et godt tiltak å skaffe seg en kommunikasjonsrådgiver. En kommunikasjonsrådgiver vil føre til bedre interessenthåndtering.

5.4.3 Få bedre malverk

Ifølge White et al. (u.å.) er maler for interessenthåndtering verktøy som burde bli benyttet. Flere informanter påpekte at bedre malverk kan fungere som et tiltak for forbedring av interessenthåndtering. Det er litt usikkert hva et slikt malverk burde inneholde og informantene kommer ikke med noe forslag her. Basert på interessenteorien kan det antas at et slikt malverk vil inneholde standard prosedyre for identifisering og kategorisering av interessentene. Spesielt kategoriseringen er mangelfull hos informantene og mal på det ville vært nyttig. Tre av informantene har maler på å holde oversikt over når man skulle involvere de ulike interessentene og informere de, blant annet vist i Figur 10. Disse tre informantenes systemer virker gode og kunne blitt integrert som standard maler som ville blitt benyttet av alle prosjektledere. Standard maler fører til mindre usikkerhet og tydelige prosesser. Dette vil bidra til bedre interessenthåndtering.

5.4.4 Intern erfaringsoverføringsplattform

Et annet digitalt verktøy som blir foreslått er et hjelpemiddel for entreprenør til å vurdere byggherrer. En barriere som er funnet fra tidligere studier er kundens/byggherrens lite samarbeidsvillige holdning. Det er en av faktorene som kan påvirke valg av byggherre. En slik plattform vil fungere bedre og bedre etter hvert som man legger inn flere vurderinger på byggherrene. Det vil antakelig gi positive effekter da byggherrene som blir vurdert som bra,

blir benyttet igjen, som igjen vil være med på å opparbeide tillit og bygge relasjoner til disse. Vedlikehold av eksisterende relasjoner anses fra teorien som en viktig tilnærming for interessenthåndtering. Dette systemet vil være best i områder som Oslo, fordi der er markedet stort og det vil være mange byggherrer og bygge for. Man har større valgmuligheter når det kommer til byggherre. I et mindre marked, for eksempel i en mindre by eller et mindre sted, vil ikke en slik plattform fungere like godt. Denne informanten foreslo en slik plattform for å vurdere byggherre, fordi den allerede hadde et slikt system for å vurdere underentreprenører. Det anses derfor også at byggherrer kunne dratt nytte av et slikt system for å vurdere sine entreprenører og at dette fører til bedre prosjektgjennomføring.

5.4.5 Interessentdatabase

Flere studier påpeker at prosjektledere ikke klarer å identifisere prosjektets interessenter som en barriere for interessenthåndteringen, se kapittel 2.3.1. En av informantene foreslo et digitalt verktøy for å hjelpe til med å identifisere og kartlegge interessentene. Dette skulle for eksempel være nettsiden interessenthandtering.no eller interessentdatabase.no, som ville være en database av interessenter. For at et slikt system skal fungere må det bli anerkjent av organisasjoner rundt om i Norge. Disse organisasjonene må ta i bruk dette systemet, ved å legge inn informasjon om seg selv som kan være nyttig for en utbygger. Problemet vil antakelig være å samle inn data fra alle mulige interessenter for at det skal kunne være et verktøy som ikke vil utelukke noen interessenter og faktisk være mulig å bruke som veileder. Å lage denne interessentdatabase er et veldig stort arbeid, og det anses som lite sannsynlig at en slik database vil bli opprettet.

5.4.6 Synliggjøring

Flere studier påpeker at det å sikre effektiv kommunikasjon med interessenter er en kritisk suksessfaktor, se Tabell 3. En av informantene påpeker at synliggjøring kan være et tiltak for bedre interessenthåndtering. Med synliggjøring menes at kontaktinformasjonen til prosjektleder eller noen andre på prosjektet blir synliggjort gjennom nettside eller liknende. Dette kan til en viss grad hjelpe tredjepartsinteressenter til å få stilt spørsmål. Dette vil da være med på å sikre mer effektiv kommunikasjon. Hadde prosjektet hatt en kommunikasjonsrådgiver hadde det sannsynligvis vært naturlig å oppgi kontaktinformasjonen til denne personen. Den personen vil da ha oversikt over interessentene og ha tid til å svare på henvendelser. Det kan argumenteres imot en slik synliggjøring av prosjektlederen, da denne personen ofte er veldig travel og vil kanskje ikke ha tid eller prioritere å besvare henvendelser fra disse interessentene. Det kan da virke mot sin hensikt, fordi disse interessentene hadde en forventning om å få svar fra prosjektleder, men derimot får bare ingen som svarer på henvendelsen, og dermed blir enda mer misfornøyd enn de var.

5.4.7 Oppsummering av tiltak for bedre interessenthåndtering

Flere av tiltakene som informantene foreslo, kan føre til bedre interessenthåndtering og prosjektgjennomføring. Å ta mer vare på sine samarbeidspartnere er et tiltak som er med å bryte barrierer som mangel på tillit og bidra til å oppnå kritiske suksessfaktorer som å fremme gode relasjoner. Dette tiltaket regnes som det viktigste tiltaket funnet i denne oppgaven, siden det er med på å underbygge de grunnleggende prinsippene i interessenthåndtering om effektiv kommunikasjon og involvering og informering til rett tid, som vil føre til større suksess i prosjektet. I tillegg til å ta vare på sine samarbeidspartnere, vil bruk av kommunikasjonsrådgiver, bedre malverk og erfaringsoverføringsplattform være med å gi en bedre interessenthåndtering. En kommunikasjonsrådgiver vil kunne avlaste prosjektleder og bidra til økt fokus på kartlegging og håndteringsstrategier for interessentene. Bedre malverk kan for eksempel være slik som den ene informanten brukte, vist i Figur 10. Dette excelskjema regnes som et godt hjelpemiddel som er enkelt for prosjektledere å bruke. En erfaringsoverføringsplattform, der man velger sin kunde eller entreprenør ut ifra tidligere erfaring og godt samarbeid, vil også kunne brukes for å få større suksess i prosjektet.

5.5 Begrensning for oppgaven

Denne oppgaven baserer seg på åtte semi-strukturerte intervjuer og svarene fra disse gir en samlet oppfatning av hvordan interessenthåndtering gjennomføres i bransjen i Norge. Selv om intervjuobjektene jobber innenfor ulike organisasjoner og har ulike strukturer som fører til forskjellige gjennomføringer av interessenthåndtering, har informantene gitt gode beskrivelser av sin interessenthåndtering. Det er da observert hvilke prosesser og hvem de fokuserer på i deres interessenthåndtering. Hadde det blitt gjennomført enda fler intervjuer eller gjort en spørreundersøkelse i etterkant av intervjuene, ville man kunne fått flere svar og man kunne blitt sikrere på at metodene som er beskrevet er brukt av flere. Den kvalitative forskningsmetoden og intervjuene for datainnsamling som er benyttet for denne oppgaven anses allikevel som god, da problemstilling og forskningsspørsmål kan besvares på god måte.

6 Konklusjon

God interessenthåndtering blir regnet som essensiell for å oppnå prosjektsuksess for bygg- og anleggsprosjekter. På tross av dette er interessenthåndteringen på norske bygg- og anleggsprosjekter ofte mangelfull. Dette studie har bidratt til økt kunnskap om interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter. Denne oppgaven har undersøkt hvor god interessenthåndtering er på norske bygg- og anleggsprosjekter. Dette har blitt gjort ved å gjennomføre åtte semi-strukturerte intervjuer av prosjektledere i bransjen. Oppgaven har funnet ut hvordan interessenthåndteringen blir gjennomført, om det foreligger behov for mer systematisk interessenthåndtering og hvilke tiltak som kan forbedre interessenthåndteringen.

Hvordan blir interessenthåndtering gjennomført i praksis? I prosjektets tidlige fase blir interessentene identifisert, ofte med en brainstorming utført av prosjektteamet. Denne prosessen resulterer ofte i en liste over interessentene og deres kontaktinformasjon. Det gjøres sjelden en kartlegging av hvem som er de viktigste interessentene.

Interessentmaktmatrise og rangering av viktighet i excelskjema er eksempler på hvordan bransjen enkelt kan gjennomføre en kartlegging av interessentene som senere kan brukes aktivt i interessenthåndteringen. Interessenter som ofte blir godt håndtert er blant annet politikere, kommunen, prosjekteier, naboer, entreprenør og underentreprenør. Det tas ofte en vurdering på når de skal informeres og hva som er hensiktsmessig måte å kommunisere med de på. Dette er for eksempel ved jevnlig møter og dialog.

Er det behov for mer systematisk interessenthåndtering? Det er beskrevet forhold i denne oppgaven som kan oppfattes som mangelfull interessenthåndtering og med lite systematikk. Med dette bekreftes hypotesen om at interessenthåndtering ikke blir gjennomført like systematisk på norske bygg- og anleggsprosjekter som teorien beskriver. Det er mangel på forståelse av hvorfor en mer systematisk interessenthåndtering vil føre til økt suksess i prosjekter og interessenthåndteringen blir ofte gjennomført basert på tidligere erfaringer. I mange tilfeller vil mer systematisk interessenthåndtering kunne gi en bedre oversikt på prosjektet og gi høyere beredskap for å håndtere henvendelser, uønsket påvirkning og uønskede hendelser. Denne oppgaven konkluderer med at det foreligger et behov for mer systematisk interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter.

Hvilke tiltak kan gjøres for å oppnå bedre interessenthåndtering? I denne oppgaven er det blitt beskrevet flere tiltak for å oppnå bedre interessenthåndtering. «Å ta vare på sine samarbeidspartnere» er et av disse tiltakene. Det kan være med å bryte noen av de mest sentrale barrierene for interessenthåndtering; mangel på tillit og lite samarbeidsvillige interessenter. Siden å ta vare på sine samarbeidspartnere står så sentralt for å oppnå god gjennomføring av interessenthåndtering, regnes dette som det viktigste tiltaket beskrevet i denne oppgaven. Alle prosjektledere bør være bevisste på hvem som er deres samarbeidspartnere og fremme god relasjon med disse. Tidlig involvering av entreprenør er

et tiltak som vil fremme relasjonen mellom byggherre og entreprenør og som føre til økt tillit og færre konflikter mellom disse. Tre andre tiltak som er nevnt er å benytte seg av en kommunikasjonsrådgiver, få bedre malverk og ha en intern erfaringsoverføringsplattform for å vurdere entreprenør eller byggherre. Det konkluderes med at disse tiltakene vil føre til bedre interessenthåndtering.

Hvor god er interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter?

Interessenthåndteringen beskrevet i denne oppgaven er lite systematisk. Det er mangel på gode rutiner for kartlegging og håndtering av interessentene. Det er derimot mer fokus på den menneskelige siden med interessenthåndtering og fremme relasjoner. Denne oppgaven konkluderer med at interessenthåndteringen på norske bygg- og anleggsprosjekter er mindre god, men at det er flere tiltak som kan gjøres for å få til en bedre interessenthåndtering.

Videre forskning kan fokusere på tilrettelegging av metoder som vil gi bransjen en bedre forståelse av at interessenthåndtering fører til økt prosjekt suksess og som støtter relasjonsbygging og ivaretagelse av samarbeidspartnerne på prosjektet.

7 Referanser

- Aisha, A., & Ola-Awo, W. (2021). Analysis of stakeholder management of construction projects in Abuja, Nigeria. *Construction Management*, 20(4), 17.
- Ali, E.-H. A., Mahdi, I., & Mahdi, H. A. (2021). The most important factor affecting dealing with stakeholders to reduce time and cost in megaprojects. *Tianjin Daxue Xuebao*, 54(06), 15.
- Amoatey, C., & Hayibor, M. V. K. (2017). Critical success factors for local government project stakeholder management. *Built Environment Project and Asset Management*, 7(2), 143–156. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-07-2016-0030>
- Andersen, B. (2007). *Business Process Improvement Toolbox* (2. utg.). ASQ Quality Press. https://books.google.no/books?id=7umZlxydThoC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Andersen, G. (2008). *Kvalitative analyseteknikker*. Holbergprisen. <https://holbergprize.org/nb/holbergprisen-i-skolen/kvalitative-analyseteknikker>
- Arstad, A. (2021). *Interessenter i byggeprosjekter. Nyttige bidragsyttere, eller bare til bry?*
- Baharuddin, H. E. A., Wilkinson, S., & Costello, S. B. (2013). *Evaluating Early Stakeholder Engagement (ESE) as a Process for Innovation*. 12.
- Borefjord, H., & Samuelsson, G. (2015). *Master's Thesis in the Master's Programme International Project Management*. 72.
- Bygg21. (2019). *Flinke folk på riktig plass til rett tid*. <https://bygg21.no/rapporter-og-veiledere/flinke-folk-pa-riktig-plass-til-rett-tid/kompetansomodellen/>
- Chan, A. P. C., & Oppong, G. D. (2017). Managing the expectations of external stakeholders in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), 736–756. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0159>
- Chinyio, E. A., & Akintoye, A. (2008). Practical approaches for engaging stakeholders: Findings from the UK. *Construction Management and Economics*, 26(6), 591–599. <https://doi.org/10.1080/01446190802078310>
- Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2009). *Construction Stakeholder Management*. John Wiley & Sons.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2006). *Project management: Strategic design and implementation* (5th ed). McGraw-Hill.
- Cole, C. (2017). Project Management Evolution to Improve Success in Infrastructure Projects. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 619–640. <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.4.09>
- Collinge, B. (2016). Stakeholder management strategies during construction project work. *British Journal of Healthcare Management*, 22(8), 394–400. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2016.22.8.394>
- Dakas, A. I. I. (2014). *Management of project stakeholders: Facilitating project success in public sector projects in Nigeria*. 375.
- Direktoratet for byggkvalitet. (u.å.). *Slik søker du selv*. Drammen kommune. Hentet 31. oktober 2022, fra <https://www.drammen.kommune.no/tjenester/byggesak/slik-soker-du/>
- Drevland, F., & Tillmann, P. A. (2018). *Value for Whom?* 261–270. <https://doi.org/10.24928/2018/0533>
- Edit Video Fast / Simon Says*. (u.å.). Hentet 1. desember 2022, fra <https://www.simonsaysai.com>
- Eikeland, P. T. (u.å.). *Samspillet i Byggeprosessen*. 75.
- El-Naway, O., Badawy, M., Gamal, A., & Mahdi, I. (2015). Developing Methodology for Stakeholder Management to Achieve Project Success. *International Journal of*

- Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 4, 10651.
- Eskerod, P., & Jepsen, A. (2013). *Project Stakeholder Management* (1. utg.). Routledge.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*.
- Gundersen, D., Johansen, P., & Bjerkestrand, N. E. (2021). Transkripsjon. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/transkripsjon>
- Hareide, P. A. (2022). *Håndtering av interessenter i investeringsprosjekter i Trondheim kommune og deres påvirkning på prosjektene*.
- Hussein, B. (2018). *Lessons Learned from Ivar Aasen Oil Field Project in Norway*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28559.84645>
- Ibrahim, M. L., Ibrahim, Y., & Adogbo, K. (2016). *Appraisal of Stakeholder Management Practice in Tertiary Education Trust Fund (TETFund) Construction Projects*.
- Jansen, H. (2010). The Logic of Qualitative Survey Research and its Position in the Field of Social Research Methods. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 11(2), Art. 2. <https://doi.org/10.17169/fqs-11.2.1450>
- Jefferies, M., John, B. G., & Gajendran, T. (2014). Using a case study approach to identify critical success factors for alliance contracting. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 21(5), 465–480. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2012-0007>
- Jergeas, G. F., Williamson, E., Skulmoski, G. J., & Thomas, J. L. (2000). Stakeholder management on construction projects. *AACE International Transactions*, P12.1-P12.6.
- Langholm, W. (2021, oktober 7). Optimaltid for involvering av entreprenør i byggeprosjekt. *Prosjekt Norge*. <https://www.prosjektnorge.no/optimaltid-for-involvering-av-entreprenor-i-byggeprosjekt-2/>
- Mashwama, N., Thwala, D., & Aigbavboa, C. (2021). The Sources of Dispute in Construction Projects in the Mpumalanga Province. I S. M. Ahmed, P. Hampton, S. Azhar, & A. D. Saul (Red.), *Collaboration and Integration in Construction, Engineering, Management and Technology* (s. 503–508). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48465-1_83
- Melvære, K. (2018). *Hvilken metode skal du velge?* <https://holbergprisen.gitbook.io/forskning-for-forskerspirer/kap-2/kap-2-2>
- Mgemane, M. (2012). *Stakeholder management for urban development projects in South Africa*. 439.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, R. J. (2017). A network theory-based analysis of stakeholder issues and their interrelationships in large construction projects: A case study. *International Journal of Construction Management*, 17(3), 210–227. <https://doi.org/10.1080/15623599.2016.1187246>
- Molwus, J. J. (2014). *STAKEHOLDER MANAGEMENT IN CONSTRUCTION PROJECTS: A LIFE CYCLE BASED FRAMEWORK*. 313.
- Ola-Awo, W., Alayande, A., Olarewaju, G., & Oyewobi, L. (2021). *Critical success factors for effective internal construction stakeholder management in Nigeria*. 28(1). <http://dx.doi.org/10.18820/24150487/as28i1.1>
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277–287. <https://doi.org/10.1080/01446190600879125>
- Olander, S., & Landin, A. (2005). *Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.002>
- Olander, S., & Landin, A. (2008). A comparative study of factors affecting the external

- stakeholder management process. *Construction Management and Economics*, 26(6), 553–561. <https://doi.org/10.1080/01446190701821810>
- Oppong, G. D., Chan, A. P. C., & Dansoh, A. (2017). *A review of stakeholder management performance attributes in construction projects | Elsevier Enhanced Reader*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.015>
- Ordliste med forklaringer*. (u.å.). 31.
- Oyegoke, A. S. (2009). *The Contextual Approach to Stakeholder Management in Finland*.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A resource for Social Scientists and Practitioner-researchers* (2. utg.). Blackwell Publisher Ltd.
- Rockart, J. F. (1979). *Chief executives define their own data needs*. 57(2), 81–93.
- Rolstadås, A., Tommelein, I., Morten, S. P., & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 638–660. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2013-0048>
- Samsø, K. (2008). *Prosjekt i tidligfasen* (1. utg.). Tapir akademiske forlag.
- Weaver, P. (2007, oktober 6). *Getting the Soft Stuff Right-Effective Communication is the Key to Successful Project Outcome*.
- White, S. L., Elmualim, A., & Abdalla, S. B. (u.å.). *Impact of Stakeholder Management Tools and Techniques on Construction Project Success*.
- Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T. (2016). Critical success factors for community-driven development projects: A Sri Lankan community perspective. *International Journal of Project Management*, 34(4), 643–659. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.006>
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. C. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *JOURNAL OF CIVIL ENGINEERING AND MANAGEMENT*, 15(4), 337–348. <https://doi.org/10.3846/1392-3730.2009.15.337-348>
- Yousif, M. A. (2019). *The role of stakeholder management on the performance of public construction projects in northern Iraq*. 67.
- Zarewa, G. A. (2019). Project managers' perceptions on barriers to effective stakeholder management (ESM) in multifarious infrastructure projects (MIPs) delivery in Nigeria. *Faculty of Engineering, University of Maiduguri*, 15(4), 939–957. *Arid Zone Journal of engineering, technology & environment*.
- Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide

Introduksjon

Jeg studerer på Bygg- og miljøteknikk ved NTNU i Trondheim. Høsten 2022 skal jeg skrive masteroppgave med hovedretning prosjektledelse innenfor bygg og anlegg. Temaet for min masteroppgave er interessenthåndtering. Min problemstilling er: *Hvor god er interessenthåndtering på norske bygg- og anleggsprosjekter?* Er det behov for bedre implementering i bransjen? Interessenthåndtering blir beskrevet godt i litteraturen, men hvordan utføres det i praksis. Kan man ta læring og gjøre det enda bedre?

Intervjuet vil vare i ca. 1 time.

Hva skal intervjuet brukes til?

Intervjuene skal kun benyttes til å belyse og drøfte min problemstilling. Intervjuene vil ikke bli gjengitt i sin helhet i oppgaven.

Anonymitet og lydopptak

Jeg ønsker å ta opp intervjuet, slik at korrekt dokumentasjon blir sikret. Lydopptaket vil deretter bli transkribert, så slettet. Du kan stoppe intervjuet når som helst. Du kan unngå å svare på spørsmål som du ikke ønsker å svare. Alle informantene vil bli anonymisert.

Innledning

Kan du fortelle litt om deg selv?

Hvilken stilling har du i bedriften?

Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Hoveddel

Om interessenthåndtering i norske bygg- og anleggsprosjekter.

Begrepsavklaring

Hva innebærer begrepet interessent for deg?

Hva legger du i begrepet nøkkelspillere?

Hva legger du i begrepet interessenthåndtering?

Interessenthåndtering

Hvilke interessenter har dere på deres prosjekter?

Hvordan blir interessentene identifisert og kartlagt på deres prosjekter?

Hvilke interessenter regnes ofte som viktigst på deres prosjekter?

Hva vil det neste steget etter interessentene er kartlagt være?

Utarbeides det en strategi for å håndtere disse interessentene?

Hvordan påvirker størrelse og kompleksitet på deres prosjekter, håndtering av interessentene?

Har du erfart at et prosjekt har gått dårlig på grunn av lite oppfølging av interessentene?

Er det noen deler av interessenthåndteringen i deres prosjekter kunne vært håndtert bedre eller gjort annerledes?

Savner du en mer systematisk metode for interessenthåndtering?

Implementering i bransjen

Har du noen konkrete tiltak for å forbedre interessenthåndteringen på norske bygg- og anleggsprosjekter?

