

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Navn: Ole Kristian Dullum Reum, Sindre
Adolfsen, Martin Andreas Rindalsholt

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Byggingen av Heggstadmoen Godsterminal – En vurdering av interessenthåndteringen -

Eksamenskode og navn:

BTH 25321 – Prosjektledelse

Utleveringsdato:

08.01.2018

Innleveringsdato:

04.06.2018

Studiested:

BI Trondheim

*Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.
Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt,
de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket*

Forord

Bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med fordypningen BTH 2532 prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI. Eksamensoppgaven tar for seg interessenthåndteringen i prosjektet Heggstadmoen Godsterminal.

Skriveprosessen har vært utfordrende og krevende. Vi har fordypet oss i relevant teori, samlet inn data fra intervjuer og vurdert innsamlet data mot teori. Vi har i fordypningen prosjektledelse fått en grunnleggende innføring innen mange av de forskjellige emnene innenfor faget. Vi fant det vanskelig å velge et spesifikt tema for oppgaven. Etterhvert som skriveprosessen kom i gang, fant vi inspirasjon i emnet sin praktiske relevans. Det viste seg at begreper og teori vi hadde lest om, ble benyttet i virksomheten vi samarbeidet med.

Bane NOR har vært meget samarbeidsvillige og vi har fått god nytte av innspillene fra prosjektleder i Bane NOR i forbindelse med avgrensning av oppgaven. Prosjektleder har vært hjelpsom med tanke på valg av problemstilling, tilgang på relevante prosjektdokumenter og hjulpet oss til å finne intervjuobjekter. Vi ønsker å takke intervjuobjektene for å ha tatt seg tid i forbindelse med intervjuene.

Underveis i skriveprosessen har vi gjennomført flere oppgaveseminarer og veiledningsmøter med foreleser Tore Aalberg. Han har vært flink til å skape engasjement. Tore har bidratt til en rask igangsetting av oppgaveskrivingen. Underveis i prosessen har han også kommet med gode råd og tips til oppgaven.

Vi håper at oppgaven kan være nyttig for leserne. Temaet for oppgaven vår er vidtspennende og relevant for de aller fleste prosjekter. God interessenthåndtering er i mange tilfeller også skillet mellom vellykkede og mislykkede prosjekter.

Sammendrag

Interessenthåndtering er et dagsaktuelt tema innenfor faget prosjektledelse. En god eller dårlig interessenthåndtering kan skille mellom vellykkede og mindre vellykkede prosjekt. Problemstillingen vi har valgt er:

- Hvordan ble interessentene håndtert i forhold til Difi sin interessentmodell?

Bakgrunnen for prosjektet Heggstadmoen Godsterminal er det tidligere Jernbaneverket sin målsetting om å skape bedre infrastruktur og konkurransekraft for godstransport på jernbane. En ny godsterminal har som målsetting å gi økt kapasitet for håndtering av gods på bane i Trondheimsregionen. Planene omfatter også en utbedring av den eksisterende bilhåndteringsterminalen på Heggstadmoen godsterminal. For å avgrense oppgaven har vi valgt å fokusere på interessentene: prosjektleder, Bane NOR Drift, Terminalleder Bane NOR, CargoNet og Teknobygg. Vi beskriver interessenthåndteringen i seks faser med utgangspunkt i Difi sin interessentmodell. Modellen handler om hvordan man kan få interessentene til å medvirke positivt i prosjekter.

Vi har benyttet oss av Savage sine teorier om hvordan interessenter kan kategoriseres og håndteres i prosjekter. For å supplementere til Savage sine teorier, har vi benyttet oss av støttende teorier av Pernille Eskerod og Anna Lund Jepsen som tar for seg identifisering og kommunikasjon i forbindelse med interessentarbeid.

Vi har valgt å kategorisere de interessentene vi intervjuet som støttende interessenter. Den vanligste strategien for de støttende interessentene er å opprettholde en tett dialog og en jevn flyt av informasjon mellom interessenten og prosjektleder. En tydeligere kartlegging og kategorisering av interessentene i prosjektet kunne gitt prosjektledelsen en bedre oversikt over hvilke interessenter som burde blitt prioritert på hvilke tidspunkt og gjort det lettere å definere tiltak for hver enkelt interessentgruppe.

Selv om prosjektet i sin helhet blir vurdert som vellykket av Bane NOR, har vi en oppfatning av at interessentene kunne blitt inkludert i større grad.

Interessentmedvirkning er et perspektiv som benytter en mer tilretteleggende rolle for interessenthåndtering, som kunne sikret en bedre involvering og et større engasjement fra brukerne. Prosjektledelsen kan ha undervurdert ressursbruken rundt interessenthåndtering. Håndteringen av interessentene kan ha blitt gjort uten å være bevisst over interessentenes agenda, maktforhold og hvordan interessentene har påvirket hverandre.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Innledning	6
1.1 <i>Grunnlag for prosjektvalg.....</i>	<i>6</i>
1.2 <i>Presentasjon av Bane NOR.....</i>	<i>6</i>
1.3 <i>Prosjekt Heggstadmoen Godsterminal.....</i>	<i>7</i>
1.4 <i>Emne, problemstilling og produktmål</i>	<i>7</i>
1.5 <i>Oppgavens struktur.....</i>	<i>8</i>
2.0 Metode.....	9
2.1 <i>Innsamling av primærdata</i>	<i>9</i>
2.2 <i>Innsamling av sekundærdata</i>	<i>10</i>
2.3 <i>Metodekritikk</i>	<i>11</i>
2.4 <i>Reliabilitet og validitet</i>	<i>12</i>
3.0 Hoveddel	12
3.0 <i>Hva er interessenter?</i>	<i>12</i>
3.0.1 <i>Definisjon.....</i>	<i>12</i>
3.0.2 <i>Systemperspektivet</i>	<i>13</i>
3.0.3 <i>Omgivelser</i>	<i>14</i>
3.1 <i>Trinn 1: Identifisere interessenter</i>	<i>16</i>
3.1.0 <i>Teori:</i>	<i>16</i>
3.1.2 <i>Drøfting</i>	<i>20</i>
3.2 <i>Trinn 2: Analysere interessenter.....</i>	<i>22</i>
3.2.1 <i>Teori:</i>	<i>22</i>
3.2.2 <i>Drøfting:</i>	<i>26</i>
3.3 <i>Trinn 3: Definer tiltak</i>	<i>28</i>
3.3.1 <i>Teori:</i>	<i>28</i>
3.3.2 <i>Drøfting</i>	<i>32</i>
3.4 <i>Trinn 4: Planlegge tiltak</i>	<i>34</i>

3.4.1 Teori:	34
3.4.2 Drøfting	37
<i>3.5 Trinn 5: Gjennomføre og implementere tiltak.....</i>	<i>39</i>
3.5.1 Teori:	39
3.5.2 Drøfting:	41
<i>3.6 Trinn 6: Evaluere tiltak</i>	<i>44</i>
3.6.1 Teori:	44
3.6.2 Drøfting:	45
Konklusjon	47
Kilder.....	49

1.0 Innledning

1.1 Grunnlag for prosjektvalg

Begrunnelsen for igangsettelsen av prosjektet var å avlaste godsterminalen på Brattøra, og at man ønsket å tilrettelegge for mer godstrafikk med tanke på avlastning av veinettet. I prosjektet Heggstadmoen Godsterminal har man gjennomført et prosjekt som var etterspurt av aktørene i jernbanesektoren. I typiske infrastrukturprosjekt er det mange forskjellige aktører å ta hensyn til. Interessentteori er en metode for å lede, håndtere eller styre et mangfold av grupper og forskjellige forhold på en strategisk måte (Mcvea, 2001).

Jernbaneverket hadde i sin tid en bevilgning på 1 milliard kroner øremerket jernbaneprosjekter mellom 2016-2018. Bevilgningen var en del av en større satsing på samferdselsprosjekter. Utbygging av samferdselsprosjekter tilrettelegger for bedre og mer effektiv drift av godstransport på jernbane. Vi valgte i vår bacheloroppgave å skrive om en virksomhet som driver aktivt med infrastrukturutbygging i jernbanesektoren. Bane NOR var villig til å stille med fagressurser som tok del i prosjektet på Heggstadmoen. Deres tilgjengelighet ga oss et godt grunnlag for å kunne innhente relevant informasjon.

1.2 Presentasjon av Bane NOR

Bane NOR er et statlig foretak. De har ansvar for den nasjonale jernbaneinfrastrukturen. Ansvar for den nasjonale jernbaneinfrastrukturen innebærer ansvar for planlegging, utbygging, forvaltning, drift og vedlikehold av jernbanenettet. I tillegg har de ansvar for trafikkstyring, forvaltning og utvikling av eiendom tilknyttet jernbane. Bane NOR har sitt hovedsete i Oslo og de har omtrent 4 400 ansatte. Formålet til Bane NOR er å sørge for jernbaneinfrastruktur og relevante tjenester, dette inkluderer knutepunkts- og godsterminalutvikling. (BaneNOR, 2016).

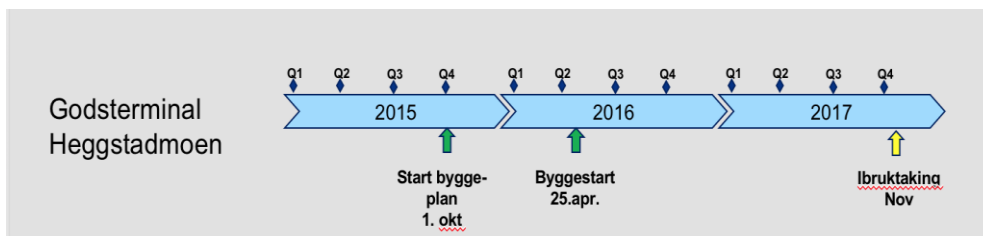
Som følge av Jernbanereformen som Stortinget sluttet seg til i 2015, ble Jernbaneverket splittet opp til Jernbanedirektoratet og Bane NOR i januar 2017. Bane NOR skulle som følge av Jernbanereformen få et tydelig ansvar for den

nasjonale jernbaneinfrastrukturen, og de ble underlagt Samferdselsdepartementet. Noe av hensikten med reformen var en mer kundeorientert og effektiv drift av jernbanen. (BaneNOR, 2018)

1.3 Prosjekt Heggstadmoen Godsterminal

Bakgrunnen for prosjektet Heggstadmoen Godsterminal er jernbaneløst sin tidligere målsetting, som gikk ut på å skape bedre infrastruktur og konkurransekraft for godstransport på jernbane. Budsjettet sum for prosjektet var på cirka 150 millioner kroner. Prosjektet er en del av et større prosjekt ved Heimdal. En ny godsterminal skal gi økt kapasitet for håndtering av gods på bane i Trondheimsregionen. Planene omfatter også en utbedring av den eksisterende bilhåndteringsterminalen på Heggstadmoen Godsterminal. Etableringen av terminalen for håndtering av containere skal være et supplement til Trondheim godsterminal Brattøra. Det tilrettelegges for at stykkgoods og vognlast skal kunne håndteres via Heggstadmoen Godsterminal.

Tidsplan for prosjektet fra prosjektstyringsdokumentet:

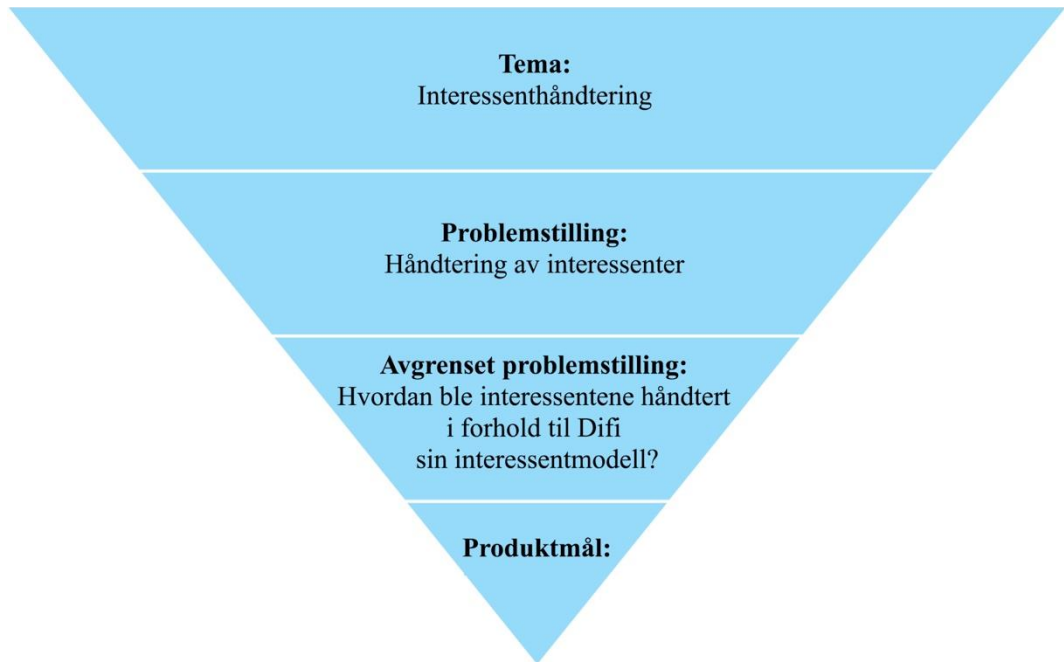


Utarbeidelsen av byggeplanen ble startet i siste kvartal av 2015, hvor ferdigstilling av plan og påfølgende byggestart ble satt til 2. kvartal av 2016. Container og bilterminalen ble planlagt å være klar for bruk i utgangen av 2017, med noe beregnet etterarbeid i 2018.

1.4 Emne, problemstilling og produktmål

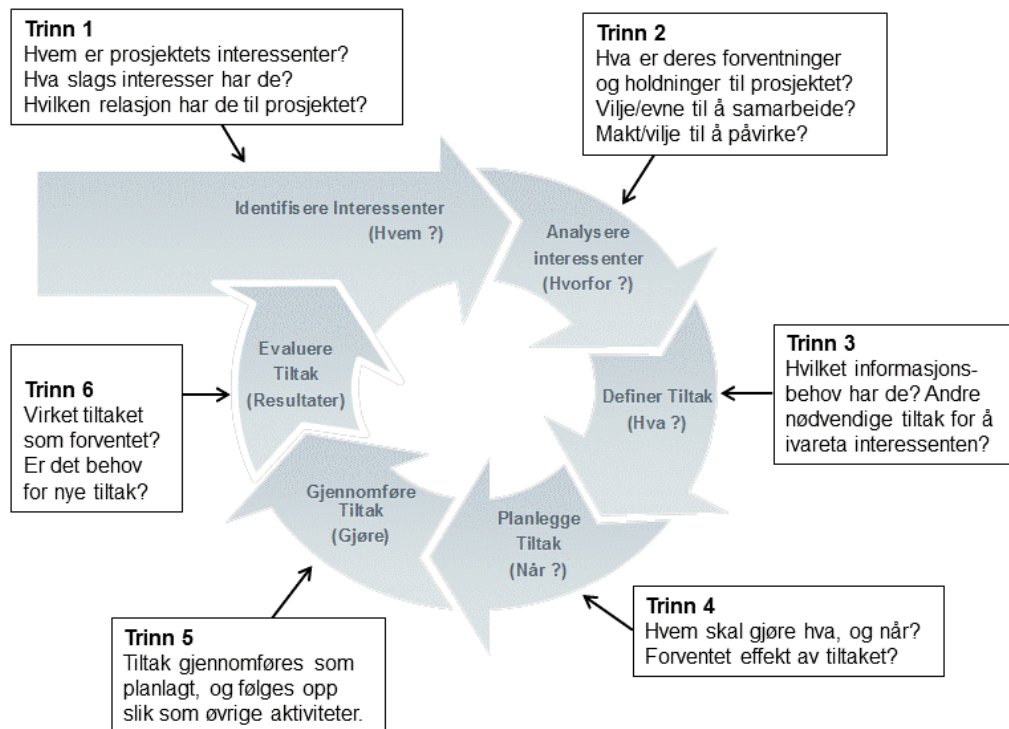
Vi fikk forslag fra prosjektleder om å ta utgangspunkt i prosjektet Heggstadmoen Godsterminal i vårt første møte. Vi bestemte oss så for å skrive om interessenthåndtering. Vi ble nysgjerrige på hvordan interessentene ble håndtert i

prosjektet. Veileder ga oss innspill til hvordan vi skulle finne en avgrenset problemstilling og et produktmål for oppgaven.



En refleksjonsoppgave om håndtering av interessenter i byggefasen

1.5 Oppgavens struktur



Figur 1 (DiFi, 2018f)

Som hovedmodell for vår oppgave vil vi benytte Difi sin modell for prosjektstyring (figur 1). Den handler om hvordan man kan få interessenter til å medvirke positivt til et prosjekt. Strukturen er slik at vi tar for oss et trinn av gangen med underliggende teori og drøfting. I avslutningen av oppgaven velger vi å trekke trådene sammen i en hovedkonklusjon.

Modellen beskriver en agil og syklisk håndtering av interessenter. Syklusen bør gjennomføres gjentatte ganger i løpet av hver prosjektfase, ettersom interessentenes holdninger og interesser kan endre seg i løpet av prosjektet. Modellen har sin opprinnelse fra Prince2. Prince2 er en måte å styre prosjekter på med bruk av sykluser og sjekklister. Vi har valgt å definere interessentbegrepet før teori og drøfting forklares.

2.0 Metode

2.1 Innsamling av primærdata

Innsamling av primærdata ble gjennomført med bruk av en kvalitativ metode og gjennom individuelle dybdeintervjuer. Vi forhørte oss med prosjektleder for prosjektet Heggstadmoen Godsterminal angående hvilke interessenter som kunne ha vært relevant å intervjuer. Det var viktig for drøftingen i oppgaven å kunne intervjuer forskjellige interessenter for å få et tydelig virkelighetsbilde av de forskjellige interessentenes agenda, synspunkter og oppfatninger. Personene vi intervjuet kan oppfattes som å ha sterk tilknytning til prosjektet. Vi ble satt i kontakt med Terminalleder i Bane NOR, kontrollingeniør for Bane NOR Drift, prosjektleder i Teknobygg og en sjef i CargoNet. Det ble gjennomført totalt fem intervjuer, pluss et introduserende møte med prosjektleder i Bane NOR. Hvert intervju hadde varighet på cirka 1 time og ble gjennomført i respondentens lokaler. Vi fikk tilsendt prosjektstyringsdokumentet for prosjekt Heggstadmoen Godsterminal av prosjektleder i Bane NOR. Dokumentet har vært til stor hjelp underveis i skriveprosessen.

De vi har intervjuet omtaler vi som:

-
- Prosjektleder for prosjekt Heggstadmoen Godsterminal (Prosjektleder Bane NOR)
 - Terminalleder (Terminalleder i Bane NOR)
 - Prosjektleder Teknobygg (Prosjektleder i Teknobygg)
 - Driftsansvarlig Bane NOR Drift (Kontrollingeniør Bane NOR Drift)
 - Sjef i CargoNet (CargoNet)

Vi har valgt å bruke hovedmodellen til Difi som mal for intervjuguidene. Malen for intervjuguidene var den samme for alle intervjuobjektene, men individuelle tilpasninger ble lagt til om vi så behovet for det. I intervjuguiden la vi vekt på å formulere åpne spørsmål. Intervjuobjektene ble informert før gjennomføringen av intervjuet om hvilke tema vi skulle spørre om.

Vi deltok samlet i intervjuene, som var viktig for å sikre et likt informasjonsgrunnlag for analyse og drøfting. Vi benyttet et svarskjema etter intervjuene for å formalisere informasjon som ble sagt og notert underveis. Det var et fokus rundt dialog og diskusjon mellom oss for å sikre en felles forståelse og oppfatning i utfyllingen av svarskjemaet.

2.2 Innsamling av sekundærdata

Ved innsamling av sekundærdata fokuserte vi på å finne teori som kunne danne et fundament for oppgaven. Teorien skulle strekke seg utover pensum i fordypningen prosjektledelse. Vi har brukt Difi og prosjektveiviseren (DiFi, 2018f) for å finne struktur for oppgaven, beskrivende informasjon rundt modellen og som ressurs for annet relevant fagstoff. Vi leste oss opp på det vi kunne finne av relevant litteratur rundt interessenteori. Online databaser som Oria.no og biblioteket ved Handelshøyskolen BI har blitt benyttet for tilgang på relevant litteratur. Vi har fått innspill fra veileder i oppgaveseminarene rundt problemstilling, teori og drøfting. Teorien om interessenter ligger i grensesnittet mellom andre fagretninger som blant annet kommunikasjon og strategi. I deler av oppgaven har det derfor vært relevant å trekke inn teori utenfor faget prosjektledelse for å begrunne ulike perspektiver og argumenter.

2.3 Metodekritikk

Det kan være en svakhet i oppgaven at vi begynte skriveprosessen med en positiv innstilling ut i fra inntrykket vi fikk fra prosjektleder i oppstartssamtalen. I den innledende samtalen med prosjektleder, fikk vi et inntrykk av at interessenthåndteringen i prosjektet hadde gått bra så langt. Dette kan ha ført til at vi fant informasjon som i større grad underbygger en positiv håndtering enn en negativ håndtering. Vi måtte ta hensyn til intervjuobjektene sine interesser og på hvilke måter de fremstilte fakta. Ofte er det slik at intervjuobjektet fremstiller fakta som samsvarer med deres egen agenda. Derfor måtte vi være påpasselig med hvordan vi vurderte informasjonen og påstander fra intervjuene. I noen tilfeller spurte vi flere interessenter om samme påstand for å vurdere gyldigheten til forskjellige påstander.

Prosjektleder kan ha hatt en interesse av å fremstille prosjektet som vellykket, og dermed foreslått intervjuobjekter med ensidige positive holdninger til prosjektet. Dette viste seg å ikke være tilfellet da vi oppdaget at det var uenighet rundt oppfatningen av interessenthåndtering i prosjektet. Vi ønsket å undersøke omfanget av forskjellige holdninger knyttet til interessenthåndteringen i prosjektet. Vi har avgrenset oppgaven til å undersøke interessenter med en åpenbar kobling til prosjektet. Oppgavens størrelse har til en viss grad begrenset muligheten til å identifisere og analysere alle relevante interessenter i prosjektet. Vi tar forbehold om at det kan finnes interessenter og interessentgrupper knyttet til prosjektet som ikke har blitt inkludert i vår besvarelse.

Vi tar forbehold om at våre drøftinger og konklusjoner ikke nødvendigvis medfører en korrekt beskrivelse, men at de kan tolkes som klare indikasjoner på hvordan interessenter har blitt håndtert. Det er viktig å få frem at ingen av oss har vært involvert i dette prosjektet på noen måte. Ingen av oss hadde heller noe kjennskap til personene involvert i prosjektet på forhånd. Dette ga oss et tilnærmet objektivt syn på intervjuobjektene og prosjektet før vi kontaktet prosjektleder.

2.4 Reliabilitet og validitet

Vi har i liten grad etterprøvd det som har blitt sagt i intervjuene. Noe av informasjonen fra de forskjellige intervjuene samsvarer med hverandre og prosjektstyringsdokumentet. Vi ønsker å tro at intervjuobjektene har kommet med samme informasjon om intervjuene hadde blitt gjennomført flere ganger med samme person.

Validiteten må vurderes opp mot konteksten rundt intervjuene. Vi stilte åpne spørsmål, som gjorde at intervjuobjektet fikk brukt sitt eget begrepsapparat. Begrepsvaliditeten kan ha blitt svekket, ettersom de kan ha en annen oppfatning av begrepene enn det vi har. Hva som ses på som interessenter har også ulike definisjoner og tolkninger i faglitteraturen. Validiteten av den relevante litteraturen kan diskuteres med tanke på at en del av litteraturen er av eldre dato, men at den fortsatt har relevans. Emnet interessenteori har ikke endret seg, men nyere faglitteratur har nye perspektiver og nyanser som vi forsøker å trekke frem i oppgaven.

3.0 Hoveddel

3.0 Hva er interessenter?

3.0.1 Definisjon

Den definisjonen av interessenter som blir hyppigst benyttet i nyere faglitteratur er: «*Prosjektets interessenter er personer, grupper eller organisasjoner som kan påvirke, vil bli påvirket av, eller oppfatter at de vil bli påvirket av prosjektets gjennomføring eller resultater*» (DiFi, 2018e). Ifølge Difi (2018f) handler interessenthåndtering om hvordan prosjektet kan få interessenter til å påvirke prosjektet positivt og sørge for at prosjektet lykkes. Interessentenes påvirkning er relevant i alle prosjektfaser. Modellen om interessenthåndtering fra Difi (2018e) legger vekt på identifisering av interessenter og på hvilken måte interessentene skiller seg ut. Vi velger i oppgaven å skille mellom interessentledelse og interessentmedvirkning. Interessentmedvirkning skiller seg fra den tradisjonelle styringen av interessenter, ved at man heller ønske å tilrettelegge for at interessentene kan ta initiativ til samarbeid.

Interessenteori har flere forskjellige versjoner. Noen ser på begrepet som forholdet til NGO-er, myndigheter, interessentgrupper og så videre. Noen ser på det som sosialt ansvar, altså CSR. Men R. Edward Freeman velger å se på interessenteori som verdiskapning blant interessentene som blir berørt av prosjektet ("Challenges for stakeholder theory - R. Edward Freeman Invited by ESSEC Business School," 2013). Ordet interessent eller stakeholder kommer opprinnelig fra markedsføringsfaget og ordet *shareholder*. Freeman (2001) definerer *stakeholder* som «any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives». Mange hevder at det var Stanford Research Institute som kom med den første definisjonen av interessenter, som er "*those groups without whose support the organization would cease to exist*" (Mcvea, 2001). Definisjonen til SRI bygger på eksistensberettigelsen til organisasjonen. Noen tilskriver likevel opprinnelsen av ordet interessent til Eric Rhenman, ettersom han dro på et forskningsopphold til Stanford før SRI benyttet ordet stakeholder. Rhenman var den første til å bruke ordet interessent i en av sine svenske bøker, og man antar at han hadde undersøkt emnet før hans forlengede besøk på Stanford (Strand & Freeman, 2015).

Definisjonen av ordet interessent ble videreutviklet utover 1950-tallet og ble benyttet i økende grad utover 1970-tallet. Det ble tydelig at begrepet fikk en viktigere rolle når selve bedriftene og oppgavene til bedriftene ble større, i tillegg til samfunnsendringene, som blant annet utredelsen av demokratiet, opprettelse av interesseorganisasjoner, fokus på kjønnsroller, menneskerettigheter og økt statsmakt i den vestlige verden. (Eskerod, Huemann & Savage, 2015)

3.0.2 Systemperspektivet

Større offentlige prosjekter er omfattende i form av mange aktører og interessenter. Store offentlige infrastrukturprosjekter skaper store verdier, som skal legge grunnlag for fremtidig verdiskapning og gi samfunnsmessig nytte. Dette gjør at det settes høye krav til transparens og hensynet til sine omgivelser. Den tradisjonelle oppfatningen ser på interessenter som en tosidig samhandling med prosjektet i sentrum. «Prosjektet i sentrum» ideen har ifølge blant annet

Eskerod og Jepsen (2013) flere ulemper knyttet til seg. En ulempe med tosidig interessenteori er at prosjektet ikke trenger å være i sentrum for interessentene. Interessenter kan være mer avhengige av hverandre enn prosjektledelsen, og interessentgrupper kan være sterkere sammen.

Dill (Eskerod et al., 2015) nyanserte ideen om systemtenkning i interessenteori med at interessentenes rolle ble mer aktiv og inkludert i planleggings- og ledelsesprosesser. Han inkluderte også motstandere av organisasjonen som en del av prosessene. Et kjent eksempel på dette er Nader's Raiders, som fikk ut på at eksterne interessenter fikk avgjørende innflytelse i sentrale beslutninger og at disse sammen fikk større makt samlet som en gruppe enn som individer (Cooper, 2008).

I *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* skrevet av Pfeffer og Salancik (2003) forklares det at interessenter besitter ressurser og at organisasjoner har eksterne begrensinger på grunn av avhengighet. Deres bidrag til det teoretiske rammeverket var å finne strukturelle organisasjonsutforminger som kunne minske begrensningene. De var også ute etter å kunne forklare hvordan eksterne ressurser påvirker lederne, deres oppførsel og beslutninger.

3.0.3 Omgivelser

Daft (2010, s. 42) definerer omgivelser som «...*all elements existing outside the boundary of the organization that have the potential to affect all or parts of the organization*». En viktig del av interessenteorien er prosjektets relasjon til sine omgivelser. Dette forklarer hvordan prosjektet og organisasjonen skal passe inn i forhold til eksterne forhold og aktører. Disse omgivelsene er vanskelig å definere, ettersom prosjektets grenser ofte er diffuse og varierer fra prosjekt til prosjekt. Beskrivelsen av omgivelsene baseres seg på systemperspektivet. Bruken av systemperspektivet muliggjør at man kan se omgivelsene som en helhet og som en kompleks sammenheng som i stor grad reflekterer virkeligheten.

Inndelingen mellom *general-* og *task envirmoment* skaper et tydelig skille mellom faktorer og aktører, og setter det i sammenheng med betydning og innflytelse.

Karlsen (2001) beskriver omgivelser som skillet mellom *general-* (*generelle omgivelser*) og *task envirmoment* (*handlingsmiljø*). De kan beskrives som internt (task) og eksternt (general) handlingsrom. Generelle omgivelser kan defineres som alminnelige og relevante faktorer utenom handlingsrommet.

Handlingsmiljøet kan defineres som aktører med interesse for prosjektet og som kan påvirkes direkte fra prosjektlederen. Skillet mellom disse kan vi kalle for grensesnittet (Karlsen, 2001). Grensesnittet må ses på som skiftende, ettersom det endrer seg underveis i prosjektet og mellom prosjekter. Dette gjør skillet vanskelig å definere til enhver tid, men det er gunstig å ha en oversikt over aktørene i det interne handlingsrommet med størst påvirkning på prosjektet for prosjektfasen man er i. På et generelt grunnlag kan man si at jo flere aktører, desto større mulighet er det for konflikter. Dette kan fort utspille seg til å bli kritisk for prosjektets leveranse og gevinstrealisering. Skillet mellom internt og eksternt handlingsrom vil benyttes senere i oppgaven.

Selv om vi beskriver interessenter og dens omgivelser som et system, betyr det likevel at dette er dynamisk. Hall og Fagen (1956, s. 19) definerer et system som «*A system is here defined as a set of objects together with relationships between the objects and between their attributes related to each other and to their envirmoment so as to form a whole*». Underveis i prosjektet skjer det stadig nye endringer, som gjør systemet tilpasningsdyktig. Man kan forestille seg systemtankegangen som et nettverk bestående av aktører som forholder seg til prosjektet og hverandre. Så er det også slik at det er prosjektmedarbeiderne som reagerer i henhold til omgivelsene og ikke motsatt. I følge Weick er det slik at mennesker tenderer til å persipere omgivelsene og sitte igjen med et sanseintrykk og oppfatning som man agerer etter (Brønn & Arnulf, 2014, s. 29). Barnard (2014, s. 27-47) definerer en organisasjon som: «*at organisasjoner har til hensikt å jobbe mot et felles mål*.» Det legges en grunnleggende forestilling om at man deler den samme virkelighetsoppfatningen. Weick trekker også inn viktige holdepunkter for at organisering er en prosess under kontinuerlig endring (Brønn & Arnulf, 2014, s. 27-47).

Referansegruppe er ifølge SNL (Berg, 2014) definert som «*en sosial gruppe en person identifiserer seg med, eller tolker sin egen stilling i lys av*». En referansegruppe kan være en god måte å inkludere brukere inn i prosjektet. Man kan utnytte brukernes kulturelle bakgrunn og oppfatninger om prosjektets formål for å tilpasse prosjektleveransen. Inkludering av brukere kan dessuten sørge for økt verdi av prosjektet ved prosjektslutt. Brukerne kan få en bedre forståelse av prosjektets omfang og løsninger om de inkluderes. (Berg, 2014)

Ansvarskart blir ifølge Prosjektnorge (Prosjektnorge) definert som «*En struktur som tilordner prosjektets organisasjonsnedbrytningsstruktur til arbeidsnedbrytningsstrukturen for å hjelpe med å sikre at hver komponent av prosjektomfanget blir tildelt en ansvarlig person*». Ansvarskart trekkes frem som et alternativ til en tradisjonell styringsgruppe. Et godt ansvarskart sikrer effektive beslutninger med lite støy. (Prosjektnorge)

3.1 Trinn 1: Identifisere interessenter

3.1.0 Teori:

Det er vanskelig å definere hvem som regnes som interessenter. Det må vurderes ut fra scopet til prosjektet og hvilken prosjektkategori man opererer i. Andersen trekker frem prosjektarbeid som en koalisjon av interessenter, altså en sammenslutning av individer og grupper som skal skape noe i fellesskap. (2016, s. 53) I dette vektlegger han samspillet mellom de ulike interessentene. Karlson (2001) sier at identifikasjonen av interessenter kan skje på forskjellige måter, for eksempel ved gruppebasert idedugnad, sjekklister eller erfaringsdata. Ofte så gjøres arbeidet av prosjektlederen og identifiseringen formaliseres i prosjektets styringsdokument. Identifiseringen gjøres på bakgrunn av formelle og uformelle samtaler og erfaring fra liknende prosjekter. Samlet sier definisjonene av interessenter at man bør identifisere alle individer og grupper som kan påvirke eller som kan tenkes å bli påvirket av prosjektet.

Identifikasjonsprosessen av interessenter bør foregå i iterasjoner for å plukke opp endringer blant interessentene underveis i prosjektet.

Erfaringsmessig har organisasjoner en tendens til å bruke for lite tid på identifisering av interessenter i prosjekter (Eskerod, 2013). Gerald Bradley (2010) foreslår at interessenter bør bestå mellom seks til femten grupper av interessenter. Interessenter som deler samme synspunkt på prosjektet, kan bli samlet i en felles gruppe. Selv om det er mest praktisk å gruppere flest mulig interessenter, er det ifølge Eskerod viktig å ivareta individene (Eskerod, 2013).

Interessenter i samme gruppe kan bli påvirket forskjellig. Dersom det er en person innen en interessentgruppe som har en påvirkning på den aktuelle gruppen, bør man vurdere å benytte en annen tilnærming. Ved kategoriseringen av interessentene kan man analysere hvem som er «lederen» i gruppen (Eskerod, 2013). Pernille Eskerod og Anna lund Jepsen lister i sin bok *Project Stakeholder Management* (2013, s. 29) opp flere måter å identifisere interessenter på. Eskerod og Jepsen trekker frem det å få prosjektet sine medlemmer, interessentene selv, eier, eksperter, og organisasjonen til å komme med forslag på mulige interessenter. Et annet punkt er å kunne vurdere hele livssyklusen til prosjektet for å fange opp alle mulige interessenter som kan bli påvirket (Eskerod, 2013).

Difi sin hjemmeside (2018g) om identifisering av interessenter legger metodene til Eskerod og Jepsen (2013, s. 29) til grunn for hvordan identifisere interessenter i et prosjekt, og tar utgangspunkt i prosjektets hensikt, mål og leveranser. Difi anbefaler å tenke ut hvem som kan påvirke prosjektet, hvem som kan tenkes å bli påvirket eller som blir påvirket av prosjektet (2018g).

Å finne representanter for interessentgruppene er en del av identifiseringsprosessen. Dette er personer med et maktelement eller tiltro fra sine meningsfeller. De kan for eksempel være et talerør for felles meninger, eller være en mulig kommunikatør av prosjektets budskap med en formidlingsevne til sin egen eller andre grupper av interessenter. I en identifiseringsprosess burde man sikre at representanten er en ekte representant for sin interessentgruppe. Man må stole på at representanten formidler informasjonen på en riktig måte til sin gruppe. Det må også undersøkes om interessentgruppen og representanten har lik agenda. En metode man kan bruke for å løse dette, er å intervju og undersøke mottakerne av budskapet for å se om de deler den samme interessen som representanten og

om de oppfatter representanten som ekte. Man må være forsiktig med å opprette en for sterk tilknytning til en representant, ettersom dette kan føre til urettferdighet mot andre interessentgrupper. (Corporation, 2007)

Cleland beskriver i sin artikkel (1986) en klassifisering av interessenter. Her skiller han mellom interne og eksterne interessenter. Interne interessenter er ifølge Cleland medlemmer av prosjektteamet, og de er som regel støttende til prosjektets strategier. Det påpekes at de interne interessentene har en sentral og støttende rolle i utarbeidingen av prosjektets strategier. Det å gi interessenter en slik rolle kan være gunstig, ettersom prosjektlederen har autoritet og innflytelse over gruppen. (Cleland, 1986)

Savage (1991) og Cleland (1983) skiller mellom primære og sekundære interessenter. Primære interessenter er de aktørene som har et formelt og kontraktuelt forhold til prosjektet. En primær interessent kan være for eksempel en leverandør. Savage (1991) beskriver sekundære interessenter som aktører uten involvering i organisasjonen sine økonomiske aktiviteter, men som er i stand til å påvirke og som blir påvirket av organisasjonen. Inndelingen kan sees i sammenheng med inndelingen i direkte og indirekte interessenter, hvor direkte interessenter vil være de primære interessentene og de indirekte de sekundære interessentene. Difi (2018i) deler interessenter i fem hovedkategorier, hvor de igjen deler inn i direkte og indirekte interessenter:

Interne interessenter:

Interne interessenter ligner på Savage (1991) sin beskrivelse av primære interessenter. Deres forhold til prosjektet kan beskrives som formelt og kontraktuelt.

Virksomhetsledelse:

Virksomhetsledelsen har ansvar for at det aktuelle prosjektet støtter opp om virksomhetens strategiske mål. Innhenting av finansiering og beslutninger i forhold til bruk av ressurser faller også inn under deres ansvar. De skal følge opp prosjektets kost-/nyttevurderinger. Virksomhetsledelsen legger føringer for

prosjektet og er ansvarlig for at det gjennomføres i overensstemmelse med gjeldende planer og rammer. (DiFi, 2018i)

Brukerne:

Denne interessentgruppen omtales som brukere av det ferdigstilte produktet. Brukermedvirkning er lovfestet i byggherreforskriften og lov om arbeids- og velferdsforvaltning. Brukerne stiller krav til det ferdige produktet og de har en forventning til produktets kvalitet og utførelse. Ved prosjektets ferdigstillelse overtar brukerne produktansvaret for prosjektleveransen og de får ansvar for drift og forvaltning av produktet. De er gevinstansvarlige, som betyr at de har ansvar for at prosjektet sine tiltenkte og definerte gevinster oppnås. Ved ferdigstillelsen av et nytt prosjekt vil det være hensiktsmessig at brukerne tilpasser arbeidsmåtene sine til den nye leveransen. (DiFi, 2018i)

Leverandører:

Leverandører beskrives av Difi som underleverandører av prosjektet sine produkter. Det er inngått en kontrakt mellom underleverandørene og prosjektet (prosjektansvarlig). Leverandørene kan levere for eksempel ressurser og materiell til prosjektet. Leverandør kan være både intern og ekstern. Prosjektets ulike deltakere som er direkte knyttet til prosjektet kan betegnes som leverandører. (DiFi, 2018i)

Eksterne interessenter:

Eksterne interessenter vil ifølge Cleland (1986) inkludere underleverandører, konkurrenter, finansielle institusjoner, offentlige myndigheter og allmenheten representert gjennom ulike interessentgrupper som forbrukere og miljøgrupper: Difi sine kategorier under de eksterne interessentene er:

Premissgivere:

Premissgivere er personer/enheter som tilhører instanser og tilsyn som forvalter blant annet eksterne standarder og bestemmelser, lovbestemte krav, rettslige reguleringer, reglementer og pålegg, regelverk, arbeidsmiljøloven med mer som prosjektet må forholde seg til. De har som oppgave å forvalte interne eller eksterne regelverk. Interne premissgivere er en gruppe premissgivere som har i

oppgave å forvalte de interne standardene for prosjektet. De har også ansvaret for retningslinjer og strategiske føringer for ulike deler av prosjektet, som for eksempel prosjektstyring, arkitektur, administrasjon, sikkerhet og personalreglement. (DiFi, 2018i)

Andre interessenter:

De andre eksterne interessentene er ikke nødvendigvis noen prosjektleder har oversikt over, og de kan derfor være en stor utfordring å håndtere. De behøver heller ikke være støttende til prosjektet. (DiFi, 2018i)

3.1.2 Drøfting

Prosjektleder for prosjekt Heggstadmoen Godsterminal i Bane NOR uttalte at det sjeldent gjennomføres prosjekt av en slik størrelse. Større godsterminaler bygges sjeldent. Prosjektleder ser derfor på hvem som har vært interessenter i lignende og mindre jernbaneprosjekter. Erfaring benyttes ofte når man skal identifisere interessenter i nye jernbaneprosjekter. I identifiseringen av interessentene ble det brukt både personer internt i organisasjonen og eksterne ressurser. Prosjektlederen mente at man hadde vært gode på å inkludere interessenter i identifiseringsprosessen av prosjektet.

En liste over interessenter ble nedfelt i prosjektstyringsdokumentet i oppstarten av prosjektets planleggingsprosess. Interessentregisteret er delt inn i flere rubrikker. I dokumentet er det informasjon om hvem som er interessenter, hvem som er kontaktpersonen for interessenten, en beskrivelse av interessentens rolle i prosjektet og hvem i prosjektstyringsgruppen som har ansvar for å kontakte den aktuelle interessenten. Dette dokumentet ble til slutt godkjent i sin helhet av prosjektstyringsgruppen.

I identifiseringsfasen av interessenter har de laget et usikkerhetsregister for ulike hendelser som kan oppstå i en rangert rekkefølge. I usikkerhetsregisteret får prosjektleder en oversikt over interessenter som kan tenkes å bli berørt av prosjektet, eller som trenger å prioriteres. Under intervju med prosjektleder i Bane NOR, kommer det frem at de viktigste interessentene i prosjektet er:

-
- Teknobygg (hovedentreprise)
 - Multiconsult (prosjektering og byggesøknader)
 - Bane NOR Drift
 - CargoNet
 - Signalregulering i Bane NOR
 - Trondheim Kommune (Byggesakskontoret)

Det ble i oppstartsfasen av prosjektet etablert en webbasert, felles plattform for dialog mellom Bane NOR og noen av interessentene, kalt for ESAM - Elektronisk samarbeid. Plattformen har som formål å effektivisere og konkretisere dialogen mellom prosjektlederen og interessentene. I intervjuene beskrives ESAM som en plattform for dialog brukt i hovedsak av prosjektleder i Bane NOR og entreprenør. De andre interessentene benyttet plattformen til noe informasjonsinnhenting, ettersom store deler av dialogen omhandler teknisk problemløsning mellom Bane NOR og entreprenøren. Dermed opplevde man noe støy i plattformen, som gjorde det vanskelig for de fleste interessentene å benytte ESAM som en effektiv kommunikasjonskanal. Støy rundt teknisk problemløsning gjorde det vanskelig for de andre interessentene å skille ut relevant informasjon.

I prosjektstyringsdokumentet la vi merke til at interessentene ikke hadde blitt kategorisert formelt, heller ikke med tanke på å dele de inn i direkte/indirekte interessenter. Dette fikk vi også bekreftet i intervjuet med prosjektleder i Bane NOR. Vi kan anta at prosjektledelsen kategoriserer interessenter på bakgrunn av tidligere prosjekterfaring. Interessentene kan deles inn i tre av Difi sine fem forskjellige kategorier ut fra informasjon vi har tilgjengelig:

Virksomhetsledelse:

- Bane NOR

Brukerne:

- CargoNet
- Bane NOR Drift

Levernadører:

- Multiconsult
- Teknobygg

3.2 Trinn 2: Analysere interessenter

3.2.1 Teori:

Problemer underveis i prosjekter har ofte bakgrunn i at nøkkelpersoner mangler enighet, klarhet og engasjement. *Stakeholder mapping* er en måte å kartlegge og utrede for hver av de enkelte interessentene. Briner har tre hovedgrupper kalt for interne-, eksterne- og kundeinteressenter. Briner forteller om hvor viktig det er for prosjektleder å innhente informasjon fra interessentene og vurdere deres ulike suksesskriterier som myke og harde. Harde kriterier kan tallfestes og beskrives i detalj. Myke kriterier er derimot ikke like lett å bedømme fordi de er vanskelig å tallfeste. Åpenheten rundt disse kriteriene for måloppnåelse er variabel, som gjør kriteriene vanskelige å forutse eller planlegge for. (H. T. Walker, Bourne & Shelley, 2008)

IFC (2007, s. 11-26) anbefaler å bruke interessentanalysen for å avdekke opplysninger i prosjektet sine omgivelser og omfang for å identifisere hvem som trenger informasjon, forstå interessentens tankesett, finjustere informasjonsmengde, hyppighet og kvalitet. En enkelt måte å kategorisere interessentene på, er å dele de inn i rammeverket til Difi sin interessentmatrise. Denne deler inn interessentene etter interesse og innflytelse (DiFi, 2018a).

For å dele inn aktørene i det interne handlingsrommet kan vi for eksempel se på Difi sin mal for interessenthåndtering (DiFi, 2017c). Man definerer det interne handlingsrommet som aktørene innenfor prosjektets systemgrense. I malen er det mulig å kategorisere hver enkelt interessent etter relasjon, forventning, holdning, samarbeidsvilje, makt, informasjonsbehov, og ulike tiltak. Interessentene i det interne handlingsrommet er aktører som er avhengige av prosjektet og vice versa.

I analysen ønsker man å tydeliggjøre hvordan de ulike interessentene blir påvirket, hvordan de selv kan påvirke prosjektet og hvem som kan føle seg påvirket. I noen situasjoner kan det også være lurt å utvikle sosioøkonomiske modeller for å kartlegge sårbare interessentgrupper og om prosjektets aktiviteter er kulturelt passende.

PEST eller PESTEL modellen kan brukes til å analysere prosjektets markedsomgivelser (Florida, 2018). PESTEL modellen består av seks ulike faktorer: politiske, økonomiske, sosioøkonomiske, teknologiske, miljømessige og legale faktorer. Disse faktorene kan beskrives som trender eller tilstander som havner utenfor prosjektets handlingsmiljø. Det vil alltid være lurt å ha en viss oversikt over hvem som er i det eksterne handlingsrommet. Det kan være gunstig å vite noe om deres interesser og når de vil ha relevans for prosjektet. En oversiktlig måte å gjøre dette på er å sette opp et skjema med prosjektets livsløp, for så å plassere inn interessentene og interessentgruppene der hvor de vil ha en betydelig rolle. (Florida, 2018)

Formålet med en interessentanalyse er å kartlegge påvirkningsforholdet mellom prosjektet og interessenter, både under gjennomføringsfasen og etter at prosjektet er ferdig. En slik analyse vil kunne gi et grunnlag for hvilken strategi som bør brukes for å håndtere interessenten på best mulig måte. Difi (2018a) lister opp en rekke spørsmål man kan benytte ved analyse av interessenter. Ledelsen for prosjektet bør finne ut hva som er viktig for interessenten, og hva interessenten ønsker å påvirke i prosjektet. Man kan spørre om interessenten har en positiv eller negativ holdning til prosjektet, og om de ser spesielle fordeler eller ulemper ved det aktuelle prosjektet. Tydelig kartlegging av interessentene legger et premiss for hvilken strategi man skal anvende. Interessentene kan ha spesielle forventninger til prosjektets sluttprodukt eller til måten prosjektet har blitt gjennomført på. Det bør gjøres en kartlegging av interessenten sitt syn på prosjektets suksesskriterier, og interessenten sin betydning i de ulike prosjektfasene. Det er mulig å kartlegge interessentene sin interesse, og hvor stor innflytelse de ulike interessentene har på prosjektet. (DiFi, 2018a)

Eskerod og Jepsen (2013) forklarer at man må kartlegge ulike bidrag man er avhengig av fra de enkelte interessentene. Det kan være gunstig å tilegne seg forståelse for potensialet hver enkelt interessent kan oppnå som resultat av prosjektet. Analysen bør gi en innsikt i interessentene sitt potensial for å kunne påvirke prosjektet positivt eller negativt. Savage (1991) har en tilnærming på dette hvor han deler analysen opp i to dimensjoner.

-
1. Interessentens potensiale til å kunne påvirke prosjektet
 2. Potensielt samarbeid med interessenten

Man bør kartlegge interessentenes kapasitet, mulighet og vilje til å påvirke eller samarbeide med prosjektet. Kartlegging av en interessents potensielle negative påvirkning er en del av planleggingen rundt virksomhetens strategi for sine omgivelser. I kartleggingen kan man utvikle et «worst case»-scenario mellom virksomheten og interessenten. Man vil kunne være forberedt på å unngå forsinkelser og negativ påvirkning av prosjektet. (Savage et al., 1991)

En interessent potensiale for samarbeid er noe som ofte blir ignorert fordi man vanligvis har fokus på å kartlegge en interessents mulighet til å påvirke og true prosjektet. Potensialet for samarbeid bør ifølge Savage (1991) vektlegges like mye ettersom at det kan føre mye positivt med seg. Det kan blant annet føre til at virksomheten og interessenten slår seg sammen, noe som kan føre til at prosjektet sitt resultat blir enda bedre. Å analysere muligheten for et slikt samarbeid blir som å utvikle en «best case»-scenario vurdering. Det som ofte bestemmer en organisasjons villighet til å samarbeide er dens vilje til å utvide sin gjensidige avhengighet. Desto større avhengighetsgrad mellom organisasjonen og interessenten er, desto større er potensialet for et samarbeid. Potensialet for samarbeid blir også påvirket av ytre forhold. Dersom det er noe som truer dette forholdet i utgangspunktet, kan villigheten til å inngå et samarbeid øke.

Savage (1991) omtaler to dimensjoner, som er samarbeid og trusler. I modellen (figur 2) deler han interessentene inn i fire forskjellige kategorier. Denne inndelingen av interessenter er noe som Eskerod og Jepsen støtter opp under i sin bok *Project Stakeholder Management (2013)*, og som Karlsen bruker i sin hovedrapport *Håndtering av prosjektets interessenter (2001)*. Vi har valgt å bruke modellen til Karlsen for å illustrere denne inndelingen.

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

Strategimodellen til Savage - Figur 2: (Karlsen, 2001, s. 28)

Type 1: Den støttende interessent

Ifølge Savage (1991) er dette den mest ideelle og ønskelige typen interessent for de fleste prosjektledere. De støtter aktivt opp rundt prosjektets mål og handlinger, og har et lite potensial for negativ påvirkning på prosjektet. Potensialet for samarbeid er stort med en slik type interessent. Interessenter i denne kategorien kan være leverandører, tjenesteleverandører og kommunale organisasjoner. For en velorganisert virksomhet kan støttende interessenter være styret, ansatte og andre knyttet til virksomheten. (Savage et al., 1991)

Type 2: Den marginale interessent

De marginale interessentene er hverken truende for prosjektet eller særlig innstilt på samarbeid. Selv om de har en interesse i prosjektet og beslutningene rundt det, så er de i liten grad opptatt av det som skjer. (Savage et al., 1991)

Type 3: Den ikke-støttende interessent

Interessenter av typen ikke-støttende har et potensial for å kunne påvirke prosjektet, men kan samtidig være lite samarbeidsvillig. Denne typen interessenter ønsker prosjektledelsen helst å unngå, ettersom at de foretrekker konfrontasjon.

Eksempler på denne typen interessenter kan være produksjonsorganisasjoner, arbeidsforeninger, presse og media. (Savage et al., 1991)

Type 4: Blandet interessent

Denne typen interessent bør ifølge Savage (1991) vektlegges av prosjektledelsen. Ledelsen bør unngå å miste støtten som slike interessenter kan gi til prosjektet. De har et høyt potensial til å kunne påvirke prosjektet, samtidig som de er interesserte i å samarbeide. Eksempler på slike interessenter kan være leverandører, sluttbrukere og oppdragsgivere (Savage et al., 1991)

3.2.2 Drøfting:

Vi har fått tilgang på prosjektstyringsdokumentet av prosjektleder i Bane NOR. Prosjektstyringsdokumentet kunne bli revidert og endret etter hver fase i prosjektet. Dokumentet inneholder et interessentregister som beskriver de ulike interessentene og ansvarfordelingen i prosjektstyringsgruppen rundt interessenthåndteringen. Prosjektstyringsdokumentet inneholder en overordnet beskrivelse over ulike tiltak knyttet til interessentene. Tabellen over interessentregisteret har ingen inndeling av maktforhold og samarbeid mellom interessentene. Påvirkning og samarbeidspotensiale mellom interessentene fremkommer ikke tydelig i dokumentet. Vi antar at erfaring fra tidligere samarbeid med de identifiserte interessentene gir Bane NOR en viss forståelse av interessentenes agenda og holdninger. Man har gjennom erfaring opparbeidet faste rutiner for prosessene i et byggeprosjekt. Denne erfaringen gjør at man allerede har noe ubevisst kunnskap om hvordan man skal håndtere ulike interessenter.

Et eksempel på kategorisering av prosjektet i PESTEL-rammeverket kan være:

P - Kommunal reguleringsplan, politisk goodwill, nasjonal transportplan

E - Rentenivå, økonomisk politikk til regjering med tanke på finansiering

S - Påvirkning og belastning på området og naboer, med tanke på for eksempel støy, økt trafikk.

T - Nye byggemetoder, nye tekniske installasjoner og utstyr

E - Mer energieffektivt enn bil og fly, negativ inngripen på natur og dyreliv

L - Byggeteknisk forskrift (TEK17)

Vi har plassert de ulike interessentene i forskjellige kategorier ut fra matrisen til Savage (figur 2). Vi har valgt å begrense oss til de interessentene vi har intervjuet og definert i trinn 1. Vi plasserte interessentene fra deres egne oppfattelser og våre antakelser rundt makt - og samarbeidsforhold til prosjektet. Samtidig kan makt - og samarbeidsforholdet endre seg i løpet av prosjektet.

CargoNet er en av interessentene vi har valgt å plassere i kategorien støttende interessent. De stilte seg positive til et samarbeid med Bane NOR som brukere av godsterminalen. Kapasiteten på Trondheim godsterminal Brattøra kan betegnes som maksimert. Prosjektet kunne skape en økt kapasitet når godsterminalen på Heggstadmoen ble ferdigstilt. CargoNet hadde liten innflytelse på prosjektet i byggefasen. Om terminalen ikke hadde blitt tilpasset driften tilstrekkelig, kunne dette føre til at CargoNet ikke fikk utnyttet terminalen sitt fulle potensiale. Prosjektleder kunne benyttet seg av CargoNet for tilpasning av terminalen mot drift og CargoNet kunne ha vært en viktig ressurs i utformingen av terminalen.

Vi har valgt å anse terminalleder som en støttende interessent. Terminalleder uttalte at han hadde et positivt syn på prosjektet, og at terminalen burde bli utformet med hensyn til funksjonalitet for brukerne. Terminalleder hadde ikke beslutningsmyndighet i prosjektstyringsgruppen, men hadde mulighet til komme med innspill på hvordan terminalen bør utformes. Terminalleder uttrykte faglig kunnskap rundt de tekniske spesifikasjonene for en godsterminal. Dermed forelå det et potensial som kunne utnyttes av prosjektleder.

Vi har valgt å anse Bane NOR Drift som en støttende interessent. Bane NOR Drift har hatt et ansvar for drift og vedlikehold av jernbanespor. Bane NOR Drift uttrykte at de ønsket en terminal som var godt tilrettelagt for drift og vedlikehold ved prosjektets ferdigstillelse. De vurderte prosjektet som positivt for deres interesser. Bane NOR Drift hadde ingen beslutningsmyndighet overfor problemløsning i prosjektet. De hadde mulighet for å kunne bidra med innspill med tanke på løsninger for drift og vedlikehold. Gode innspill kunne ha bidratt til å minske kostnader knyttet til driftsrelaterte oppgaver til terminalen.

Teknobygg anså byggingen av en ny godsterminal som et prestisjeprosjekt. De hadde en positiv innstilling for en tett dialog rundt problemløsning og prosjektdetaljer. Vi vurderte at prosjektrammen la gode forutsetninger for et godt samarbeid, med tanke på realistiske kostnadsestimat og tidsfrister. Samarbeidet mellom prosjektet og entreprenøren var kontraktsfestet. Aktivitetene som skulle gjennomføres var bestemt i kontrakten. Bane NOR og Teknobygg hadde en delt interesse for et godt resultat og at begge aktørene kunne nyte godt av en tett dialog for å kunne unngå feil og avvik. I byggefasen hadde Teknobygg tatt initiativ til å løse problemer. Teknobygg kunne i lys av initiativet ses på som en støttende interessent, ettersom de har gjort mer enn som forventes ut i fra det kontraktsfestede omfanget.

3.3 Trinn 3: Definer tiltak

3.3.1 Teori:

I trinn 3 i Difi sin interessentmodell skal man definere tiltak for håndtering av de forskjellige interessentene. Interessenthåndteringen kan enten ses på som å styre interessentene eller det å legge til rette for medvirkning. For å sikre en god prosjektgjennomføring og leveranse bør interessentene bli håndtert individuelt eller gjennom interessentgruppen sin representant. Formålet med tiltakene er å skifte interessentens fokus til å sammenfalle med prosjektets fokus og mål.

Strategimodellen til Savage (figur 3) er et rammeverk som kategoriserer interessentene inn i fire grupper. Den bygger på dimensjonene om muligheten for samarbeid mellom partene, og interessentens mulighet til å påvirke prosjektet. Dimensjonene blir illustrert av figuren nedenfor. Inndelingen til Savage inneholder fire strategier som kan tilpasses interessenten sin kategorisering. Det vil si at dersom en interessent har blitt identifisert som en støttende interessent, skal strategi 1 - *involvere den støttende interessent* anvendes.

Interessentens potensiale for å true prosjektet

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

Strategimodellen til Savage - Figur 3 (Karlsen, 2001, s. 29)

INNFLYTELSE
og makt/vilje til å påvirke prosjektet

INNFLYTELSE og makt/vilje til å påvirke prosjektet	Middels / Stor	Kommunisere: <ul style="list-style-type: none"> Muntlig: Ledermøter Skriftlig: Mail med sentrale beslutninger Involvere: <ul style="list-style-type: none"> Tilfredsstill Forankre 	Kommunisere: <ul style="list-style-type: none"> Muntlig: Faste møter Skriftlig: Styringsdok., referater og rapporter Involvere: <ul style="list-style-type: none"> Engasjere i prosjektet Delta i prosjektstyret
	Ingen / Liten	Kommunisere: <ul style="list-style-type: none"> Skriftlig: Intranett, nyhetsbrev og pressemeldinger Involvere: <ul style="list-style-type: none"> Liten involvering Holde orientert 	Kommunisere: <ul style="list-style-type: none"> Muntlig: Jevnlige måter, presentasjoner Skriftlig: Mail og dok. Involvere: <ul style="list-style-type: none"> Informere Rådspørre

INTERESSE
og vilje/evne til å samarbeide med prosjektet

DiFi sin modell for kommunikasjon og involvering - Figur 4 (DiFi, 2018b)

En lik tilnærming til Savages strategimodell, er Difi sin strategimodell for kommunikasjon og involvering. Difi konkretiserer ulike eksempler på tiltak for kommunikasjon og involvering for de ulike strategiene.

Strategi 1 – Involvere den støttende interessent

Savage et al. (1991) foreslår at den støttende interessenten blir involvert i relevante situasjoner. Prosjektledelsen kan utnytte mulighetene for et samarbeid og sikre at prosjektet blir vellykket ved en tett involvering. En slik strategi bør utnyttes og vektlegges, ettersom en støttende interessent lett kan bli oversett og at man mister muligheten til et potensielt samarbeid. Karlsen (2001) foreslår at prosjektledelsen holder regelmessige statusmøter med interessentene. Det bør oppmuntres til en åpen dialog, der det oppmuntres til nye forslag og endringer. Ved å holde interessentene orientert og ved å legge til rette for en åpen dialog, kan interessenten bidra med viktig erfaring og kompetanse. En måte man kan involvere interessentene på, er å danne en referansegruppe. Difi (2018b) foreslår å kommunisere til slike aktører ved å holde en jevn muntlig kontakt, og ved å dele alt av relevant informasjon som kan vise seg å være nyttig for aktøren. Om interessenten har stor innflytelse, vil prosjektlederen være avhengig av en tett dialog med aktøren, for å beholde interessentens støtte (DiFi, 2018h).

Strategi 2 – Overvåke den marginale interessent

Overvåkning av den marginale interessenten kan være en godt egnet strategi i tilfeller hvor interessenten ikke kan påvirke prosjektet, samtidig som et samarbeid ikke er realistisk. Disse interessentene har som regel lav interesse i prosjektet. Ethvert prosjekt har begrensede ressurser, og dermed er man ute etter å benytte minimalt med ressurser på slike aktører. Det kan være en god strategi å overvåke interessentens behov og interesse. Beslutninger eller endringer kan føre til at en aktør får større betydning for prosjektet. En overvåkning kan føre til at man oppdager endringen tidlig nok, slik at man får håndtert interessenten mest mulig hensiktsmessig. (Savage et al., 1991)

Kommunikasjonen til marginale interessenter kan foregå via jevnlig møter og presentasjoner. De kan holdes informert via mail og ved å overføre relevante

dokumenter. Den marginale interessenten kan involveres ved utspørring og informering. (DiFi, 2018b)

Strategi 3 – Minimalisere avhengigheten til ikke-støttende interessenter

Disse interessentene kan håndteres ved å velge en defensiv strategi. Hensikten med en defensiv strategi er å minske prosjektets avhengighet til den ikke-støttende interessenten så mye som overhodet mulig. Foreslåtte kommunikasjonsmåter med den ikke-støttende interessenten er kommunikasjon via intranett, nyhetsbrev og pressemeldinger. For å minske avhengigheten til den ikke-støttende interessenten, kan man velge å bare holde dem orientert om prosjektet. (Savage et al., 1991)

Foreslåtte kommunikasjonsmåter med den ikke-støttende interessenten er kommunikasjon via intranett, nyhetsbrev og pressemeldinger. For å minske avhengigheten til den ikke-støttende interessenten skal man bare holde dem orientert om prosjektet. (DiFi, 2018b)

Strategi 4 – Samarbeid med blandede interessenter

Disse interessentene har stor påvirkningsmulighet på prosjektet, og kan samtidig være villig til å samarbeide. Slike interessenter håndteres gjennom et nært samarbeid. I et nært samarbeid med organisasjonen kan interessenten finne det vanskeligere å motarbeide prosjektet sine målsettinger. Dersom en slik interessent ikke blir riktig håndtert, kan den fort bli til en ikke-støttende interessent. (Savage et al., 1991)

Karlsen (1998) skiller mellom fire forskjellige samarbeidsprinsipper:

- I et nettverksorientert samarbeidsprinsipp er det typisk at partene har relasjoner som varer lengre enn selve prosjektet. Partene er knyttet sammen i et nettverk av relasjoner. (Karlsen, 1998)
- Det virtuelle samarbeidsprinsippet kjennetegnes ved at partene fysisk sett ikke er samlet og samtidig har en felles oppgave som skal løses (Rundevold, 2012). Den elektroniske sammenknytningen gjør det mulig å samarbeide på tvers av land og kontinent til forskjellige tider (Karlsen, 1998).

-
- Ved et faseutvidende samarbeid etablerer partene i prosjektet et samarbeid med hensikt på å ivareta prosjektresultatet etter at prosjektet er avsluttet (Karlsen, 1998)
 - Det integrerte samarbeidsprinsippet er et nært og gjensidig samarbeid mellom prosjektet og aktører i omgivelsene i prosjektperioden. Her er ofte grensesnittet mellom partene og omgivelsene visket bort. Det integrerte samarbeidsprinsippet kan videre deles opp i to nivå. (Karlsen, 1998)
 - *Administrativt nivå* er en proaktiv mestringsstrategi som kan bidra til å redusere omgivelsesusikkerhet (Karlsen, 1998)
 - *Operativt nivå* sikter til gjennomføringen av prosjektet. Det er viktig å ha en tydelig kommunikasjon og tilgang på relevant informasjon. (Karlsen, 1998)

3.3.2 Drøfting

Bane NOR hadde en overordnet kommunikasjonsstrategi ved håndtering av interessentene, som gikk ut på å skape forståelse og spre viten med begrunnelse for valgt løsningsalternativ. Et felles kjennetegn for mange offentlige prosjekter er at de benytter kort tid i initierings- og programmeringsfasen. Dette kan føre til lite detaljerte planer og lite utredning blant forskjellige handlingsalternativ. Ofte er erfaringsgrunnlag med de ulike interessentene fra tidligere prosjekt, med i beslutningsrelevant informasjon når det utformes planer og når man håndterer interessentene underveis.

Istedenfor en generell strategi overfor interessenter, kan man velge differensierte strategier for hver enkelt interessent. Antallet interessenter man vurderer kan begrenses ut fra tid, kostnad og omfang av prosjektet. Tid, kostnad og omfang kan være et dilemma i prosjektgjennomføringen, og man kan anta at vurderingen av inkluderte interessenter endres i løpet av prosjektets iterative faser. Tid, kostnad og omfang kan påvirke prioriteringen av interessentene underveis. Vi fikk vite i intervjuene at prosjektorganisasjonen til Bane NOR i Trondheim ikke hadde tidligere erfaring med bygging av en ny terminal. Dermed forelå det et mindre erfaringsgrunnlag, og det er mulig at differensierte strategier kunne ført til en bedre interessenthåndtering. Differensierte strategier sikrer at prosjektet prioriterer

ressursene riktig og at prosjektorganisasjonen samtidig får tilført kompetanse som er nødvendig for at leveransen skal bli så bra som mulig. Ressursfordelingen kan skje ved at støttende interessenter involveres i større grad enn de som er ikke-støttende til prosjektet.

Ut ifra teorien bør en støttende interessent som CargoNet håndteres ved å bli informert og involvert i prosjektet. Dette kan skje gjennom en jevn og uformell kontakt. Gjennom tidligere erfaringer og drift på Trondheim godsterminal Brattøra har CargoNet fagkunnskap om hva som eventuelt bør være tilstede på en godsterminal med tanke på funksjonalitet. På grunnlag av disse erfaringene kunne de ha kommet med nyttige innspill i initieringsfasen og i programmering/prosjekteringsfasen av prosjektet.

Teknobygg er en annen interessent vi har valgt å plassere som en “støttende interessent”. Teknobygg har et kontraktsfestet forhold til Bane NOR og prosjektet. Teknobygg har gode muligheter for påvirkning i byggefasen gjennom tett dialog og høy teknisk kompetanse. Gode planer og en tett dialog var viktig for at arbeidet skulle bli gjort riktig under utbygging av terminalen. Etersom Teknobygg besitter fagkompetanse innen bygg og anlegg, burde man ha sikret en god og tidlig involvering, slik at de kunne ha bidratt med sin kompetanse på problemløsning. Utover den formelle dialogen kunne man hatt en uformell dialog rundt problemløsning for å kunne arbeidet mer effektivt og for å kunne anvende kreative løsninger.

Terminallederen i Bane NOR var en annen interessent vi har snakket med. Etersom vi anså denne interessenten som støttende, burde det ifølge teorien velges en involverende strategi. Som en av brukerne av terminalen sitter terminallederen på viktig kunnskap om hva som burde være tilstede for å kunne drifte terminalen. En tett dialog med Bane NOR gjorde dette mulig.

I likhet med de andre interessentene som er nevnt ovenfor, har vi valgt å plassere Bane NOR Drift under gruppen “støttende interessenter”. De sitter på mye kunnskap rundt hva som er viktig for driften, og hvilke tekniske løsninger som bør vektlegges for enkel drift og vedlikehold av det elektriske anlegget og jernbanen.

En involverende strategi kunne ha bidratt til tidlig inkludering og nytte for prosjektet.

3.4 Trinn 4: Planlegge tiltak

3.4.1 Teori:

Planleggingen av tiltak bør bygge på den tidligere fasen med tiltaksdefinering. Når man skal planlegge tiltakene, har man allerede i defineringsfasen i trinn 3 kommet frem til hvilke tiltak som skal gjøres blant de ulike interessentene. I planleggingsfasen skal man lage en detaljert plan for tiltak og kommunikasjon med tanke på gjennomføring og implementering. (DiFi, 2018j)

De definerte strategiene og tiltakene går ut på å overføre og dele informasjon med interessentene. Dermed er en kommunikasjonsplan essensiell for å understøtte tiltaksplanen og sikre at man lykkes med tiltakene. Barnard (Brønn & Arnulf, 2014, s. 28) trekker frem viktigheten av relasjoner mellom individer som sammen arbeider mot et definert mål, og dermed får kommunikasjonen en avgjørende rolle i organisasjonen. Endringene mellom mennesker er stadig i endring. Et viktig poeng Barnard (Brønn & Arnulf, 2014, s. 28) trekker frem er at kommunikasjon har en sentral rolle og funksjon for å få individer til å forstå og ta seg til organisasjonens målsetting, og for å handle ut i fra målene. Dette gjelder også aktørene og interessentene utenfor organisasjonen, slik at disse også forstår og aksepterer prosjektets mål og gevinster.

Prosjektveiviseren til Difi (2018j) trekker frem fire punkter som er viktig i utformingen av tiltaksplanen. Vi ønsker å trekke frem punktene som Eskerod og Jepsen legger vekt på i sin bok *Project Stakeholder Management* (2013, s. 53-66) i utforming av en kommunikasjonsplan.

Hva skal gjøres? /Hva er det du vil kommunisere med interessentene?

Tittelen på prosjektet bør svare til prosjektets innhold. Prosjektittelen bør beskrive og oppsummere prosjektet, slik at man raskt får en oppfatning av hva prosjektet sitt omfang. (Eskerod, 2013)

Det er viktig å få frem prosjektets hensikt og formål i kommunikasjonen med interessentene. Det bør utformes et overordnet utsagn om hovedformålet til prosjektet som kan kommuniseres på en lik måte til alle interessenter.

Kommunikasjonen rundt prosjektets formål kan likevel skreddersys til hver enkelt interessent, for å lettere skape forståelse og aksept av prosjektet. Eskerod og Jepsen (2013, s. 53-54) understreker at utsagnet må være enkelt å forstå og huske. Utsagnet om hovedformålet kan for eksempel utformes som et slagord.

De forskjellige interessentene vil ha ulike interesser for prosjektet, og det vil derfor ikke være hensiktsmessig å kommunisere det samme til alle interessentene. Man må være påpasselig så man ikke kommuniserer motstridende formål til de forskjellige interessentene. Man bør vurdere om interessenten har en positiv eller negativ holdning til prosjektet. Interessenter med ulike holdninger, kan forme hvordan man kan oppfatte budskapet. Interessentenes oppfatninger til prosjektet kan endres ved bruk av effektiv kommunikasjon. (Eskerod, 2013, s. 53-54)

Hvem skal gjøre det?

For at et budskap skal skape og opprettholde positive holdninger til prosjektet, må budskapet komme fra personer med riktig innflytelse. Budskapet må kommuniseres på den riktige måten og ha riktig innhold. I tillegg kan budskapet tolkes ut i fra situasjonen man befinner seg i og hvordan man oppfatter personen som sprer budskapet. Har senderen en personlig interesse eller gevinst i prosjektet, vil dette forringe kvaliteten og verdien av budskapet. Hvis senderen har autoritet og troverdighet, vil dette forsterke og tydeliggjøre budskapet. (Eskerod, 2013, s. 54-56)

Hvordan skal det kommuniseres?

Valg av kommunikasjonskanal og interessentens avhengighet av prosjektet vil styre hvor villig interessenten er til å oppfatte innholdet i budskapet som kommuniseres. I kommunikasjonsteori skiller man mellom overføring av et budskap og deling av informasjon. Man kan skille kommunikasjon mellom *push* og *pull*. Eskerod og Jepsen beskriver pull og push ved å benytte direkte- og massekommunikasjon, og samtidig se på i hvilken grad interessenten trenger å etterspørre informasjon eller ikke. (Eskerod, 2013, s. 56-62)

Når skal det gjøres og hvem skal det kommuniseres til?

Noen i prosjektorganisasjonen må få et ansvar for kommunikasjonen. Tidspunktet det skal kommuniseres på kan ifølge Eskerod og Jepsen (2013, s. 63) bestemmes ut i fra to punkter:

1. Når interessenten trenger informasjon eller oppmerksomhet.
2. Når prosjektorganisasjonen trenger å kommunisere med interessentene for å innhente informasjon, erfaring og til å løse problemer.

Timingen kan være avgjørende for effektiv kommunikasjon. En interessentanalyse og løsning av kommunikasjonsoppgavene vil gi innsikt i når det er hensiktsmessig å kommunisere med interessentene. I overføringen av budskap kan det være nyttig å spre informasjonen effektivt og tidligst mulig. Interessentene trenger tid til å bearbeide materialet, og til å filtrere ut relevant informasjon. Ved deling av informasjon bør man fokusere på hvilke av de ulike fasene interessentene skal inkluderes. Deling av informasjon skaper en direkte kommunikasjon som må ivaretas med interessentene i ulik grad ut fra avhengighet til prosjektet. (Eskerod, 2013, s. 62-64)

Hva er forventet effekt av tiltaket?

En viktig forutsetning for god framdrift i prosjektet er en tiltaksplan som stadig kan endres. Det å identifisere avvik tidlig, er avgjørende for å kunne gjennomføre gode tiltak raskt og effektivt. Effekten av implementerte tiltak bør måles i etterkant, men dette kan være utfordrende. Er formålet med kommunikasjonen å endre interessentens holdning til prosjektet, må kommunikasjonen ha en holdningsendrende effekt. Med den holdningsendrende effekten ønsker man å tilføre merverdi til prosjektet. Forventningene om mulig effekt, vil bestemme ressursbruken til tiltaket. (Køster, 2017)

Det kan enten lages en generell tiltaksplan, eller separate tiltaksplaner for hver enkelt interessent. Eskerod og Jepsen (2013, s. 53) forteller at en dårlig planlagt kommunikasjonsplan kan begrense kunnskapsdelingen mellom partene. Det kan føre til at interessentene ikke får tilgang til viktig informasjon, og dette kan gå utover sluttresultatet til prosjektet. Kommunikasjonsplanen lager et rammeverk

som prosjektarbeidet må forholde seg til. Det stilles visse krav til kommunikasjon i lov og regelverk, som for eksempel nabovarsling.

En enkel måte å lage en kommunikasjonsplan på er å gjøre som malen tilgjengelig på Difi sin side Prosjektveiviseren (2017a). Man kan dele inn i

- Kommunikasjonsbehov
- Kanal og form
- Frekvens/hyppighet
- Ansvarlig

Innovasjon Norge (2018) påpeker det å kunne styre fortellingen og de ulike forventningene. En tidlig utarbeidelse og iverksettelse av kommunikasjonsplanen gjør at kontrollen på utviklingen blir bedre og at interessentene får informasjonen de trenger. Interessentene får dermed en god oversikt over situasjonen og forventninger som er justert i forhold til prosjektets omfang. Innovasjon Norge påpeker det å avgrense og kommunisere et klart mål og å tydeliggjøre hvilke områder og målgrupper som vil bli prioritert og ikke prioritert (2018).

3.4.2 Drøfting

Det ble ikke utarbeidet noen spesifikk plan for tiltak og implementering for prosjektet Heggstadmoen Godsterminal. Dette kan forklares med blant annet det generelle kostnadsfokuset i den offentlige sektoren og tidspress i forhold til prosjektstart. Prosjektleder i Bane NOR har forklart at man ofte benytter erfaring fra liknende prosjekter og opparbeidet kunnskap rundt planleggingen av nye prosjekter. Den nye terminalen har et annet prosjektomfang enn mange av prosjektene de har gjennomført tidligere. En fallgruve kan være at man underprioriterer planleggingsprosesser. Planlegging gjør at man kan ta forhåndsregler og legge til rette for gode løsninger. Ved god planlegging ønsker man å fjerne risiko. Mangelfull planlegging kan derimot føre til økt risiko for at uforutsette hendelser kan oppstå.

I prosjekter har man ofte ferdiglagde maler som er utarbeidet gjennom erfaring fra tidligere prosjekter. Dette kan for eksempel være sjekklister eller

gjennomføringsplaner. Det nærmeste vi kommer tiltaksplan i forbindelse med prosjektet, er usikkerhetsregisteret som vi finner i prosjektstyringsdokumentet. Usikkerhetsregisteret deler inn ulike hendelser eller situasjoner som kunne inntreffe i løpet av prosjektperioden og inneholder generelle tiltak opp mot de enkelte usikkerhetene. Ikke alle usikkerhetene var relevante med tanke på interessenthåndtering, men noen av tiltakene involverte interessentene direkte. Omfanget til usikkerhetsregisteret gjelder hele prosjektet, og dermed blir den vanskelig å bruke spesifikt til interessenthåndtering, men den kan gi et inntrykk av hvordan man håndterer interessenter i prosjektet. Om man skulle hatt en tiltaksplan for interessenthåndtering, kunne man hatt en oversikt over interessentene og tiltak for hver enkelt interessent. Med tanke på implementering ville det vært hensiktsmessig med en tidsplan for tiltakene. For at tiltakene skal kunne måles av prosjektledelsen, bør tiltakene være målbare. En mulig form for evaluering er å vurdere tiltakene som godkjent/ikke godkjent.

Prosjektstyringsdokumentet lå det overordnede kommunikasjonsansvaret på prosjektleder. Intern kommunikasjon utøves for eksempel på møter med prosjektleder, rapportering og på intranettet. Ekstern kommunikasjon omfatter for eksempel informasjon om prosjektet til myndigheter, naboer og andre berørte interessenter. Dette vil ved behov bli gitt av prosjektleder i form av e-post, brev eller brosjyre. I prosjektstyringsdokumentet beskriver man også at det kan bli aktuelt å arrangere eller delta på lokale informasjonsmøter. Man benyttet lokalavisen for å informere naboer rundt anleggsområdet om prosjektet og rundt hvordan man kunne bli påvirket av prosjektet. Det ble utsendt en åpen invitasjon til deltakelse i oppstartsmøtet, som skulle ta opp prosjektets omfang, formål og prosjektets påvirkning på omgivelsene. All kommunikasjon med Statens Jernbanetilsyn skulle gå via utbyggingsdirektør.

De hadde en overordnet plan som beskrev kommunikasjon for brukermedvirkning, men vi antar at det meste av kommunikasjonen utøves på grunnlag av erfaring. Planen for brukermedvirkning inneholder de ulike prosjektfasene, hvilke aktiviteter som skulle gjøres og hvilke brukere som skulle delta. Det ble etablert en elektronisk kommunikasjonsplattform kalt ESAM, som skulle forenkle og effektivisere kommunikasjonen internt og eksternt. ESAM var

egentlig tiltenkt en rolle for informasjonsoverføring som en plattform for massekommunikasjon. De fleste av interessentene hadde tilgang på denne plattformen. Vi kan ut fra intervjuene anta at prosjektledelsen i stor grad anså den erfaringsbaserte kommunikasjonen som tilstrekkelig nok for prosjektet og dets aktører. Brukergruppene ga et inntrykk av at ESAM ikke ble brukt til informasjonsoverføring, men ble heller en kanal for dialog mellom prosjektledelsen og entreprenør.

3.5 Trinn 5: Gjennomføre og implementere tiltak

3.5.1 Teori:

Underveis i gjennomføringsfasen jobbes det kontinuerlig med tiltakene. Man tar utgangspunkt i tiltaksplanene og kommunikasjonsplanene som er utarbeidet i planleggingsfasen. Man bør ta høyde for uforutsette hendelser underveis, slik at man kan gjøre endringer fortløpende. I mange tilfeller kan forutsetningene i praksis være annerledes enn utgangspunktet, slik at man også må vurdere om tiltakene er hensiktsmessige for målene. Eventuelt kan man revurdere tiltakene, og endre til tiltak som gir et bedre resultat. Kommunikasjonsplanen kan også endres underveis. Enten det er hensikten med kommunikasjonen eller om det er benyttelsen av kommunikasjonskanaler og plattformer som må endres. (DiFi, 2017b)

Det er knyttet stor usikkerhet til prosjektleders beslutningsrolle og myndighet. Prosjektleder har fått tildelt begrensede ressurser som skal fordeles til ulike formål i prosjektet. Informasjonen prosjektleder sitter på kan være mangelfull og ensidig. Dette kan være på grunn av at endringsforslag til prosjektlederen kommuniseres fra interessentens synspunkt for at interessenten ubevisst eller bevisst underbygger sin egen agenda. Dette kan være en nødvendighet fra interessentens syn, men for hele prosjektets omfang kan endringen være unødvendig eller for kostbar i forhold til nytten. Prosjektleder bør innhente informasjon fra flere kilder for å kunne danne seg en oppfatning om problem og løsning.

Tankegangen rundt porteføljestyring bygger på at man skal vurdere prosjektene som en helhet, og ut i fra dette velge de beste løsningene (*An Executive Guide to*

Portfolio Management, 2012). Dette kan brukes i sammenheng med prosjektstyring og interessenthåndtering. Som prosjektleder har man mange ulike hensyn å ivareta. Man kan nærmest føle en plikt overfor interessenter til å gjennomføre deres ønsker. Det kan derfor være vanskelig å tilfredsstille interessentene samtidig som man skal ta hensyn til prosjektets beste.

Prosjektleders kommunikasjon med interessentene kan være uformell og desorienterende. Dermed kan det være vanskelig å holde oversikt over interessentenes ønsker og hvordan de kan prioriteres. Det hevdes at i slike situasjoner blir følelser og relasjoner i veien for gode og rasjonelle avgjørelser. Dette kan skyldes ulike forhold, men man er ofte opptatt av å ikke såre andre kollegaer. Prosjektleder sitter ofte heller ikke på all nødvendig informasjon, og benytter da heller erfaring som beslutningsgrunnlag for å komplimentere eller utdype informasjonen man sitter på. I mange tilfeller kan det også være at man mangler praktisk erfaring, og dermed trenger å støtte seg på andre. Dette er ofte en fallgrube, ved at man bortprioriterer noe man selv ikke mener er nødvendig, men som andre anser som kritisk. ("Stanford University Lecture on Portfolio Management," 2013)

Det viktigste for organisasjonen er at den mellommenneskelige relasjonen fungerer godt. Kunnskapsarbeideren foretrekker bemyndigelse for å kunne føle et eierskap til prosjektet. Eierskap til prosessen gir medvirkning, og man kan dermed ha en bedre problemløsning og ressursutnyttelse. Fordeling av ansvar, ulike ressurser, prosesser, og kompetanse skaper et koordineringsbehov. (Brønn & Arnulf, 2014)

«God koordinering er en viktig forutsetning for effektivitet og avgjørende for å lykkes med prosjekter» (Jacobsson, 2011). Koordinering kan være utfordrende når gjensidig avhengige oppgaver må gjøres med andre, spesielt om man arbeider i forskjellige virksomheter eller faggrupper. Man kan ha forskjellige sosiale eller økonomiske interesser, som kan danne grunnlag for forskjellige målsettinger og fokusområder. Inn i nye prosjekter har man ofte med seg forskjellige styringssystemer, grunnleggende logikker, arbeidskultur og innarbeidede rutiner. (Bygdballe, 2016) Artikkelen til Swärd, Vaagaasar og Bygdballe trekker frem fem

punkter som er viktige i koordineringsarbeidet: planer, regler, objekter og representasjoner, roller og (fysisk) nærhet som samlokalisering.

Planer, roller og kontrakter spiller en formell rolle for samkoordineringen. Likevel kan man ha en uformell tilnærming til planene, ved at man åpent diskuterer innhold og formål. Vedtatte planer og rutiner bør endres i takt med prosjektet, slik at planene og rutineene gjenspeiler prosjektets omfang og aktiviteter. Diskusjoner rundt kontrakter er som oftest mer lukkede prosesser som skjer mellom de inkluderte aktørene. Møtevirksomhet som skjer adhoc i løpet av en prosess eller prosjekt, kan senere utvikle seg til å bli en mer rutinepreget aktivitet. For at man skal lykkes med gjennomføring av møter og prosjektarbeid underveis i prosjektet bør man ha en tydelig rolleinndeling, sikre at relevante parter deltar i diskusjoner og at man søker fysisk nærhet i form av felles lokasjon eller ved hjelp av digitale verktøy og plattformer. Swärd, Vaagaasar og Bygdballe viser til at uformell koordinering som ble til gjennom prøving og feiling, ble til formaliserte praksiser over tid. (Bygdballe, 2016)

En fallgrube ifølge Difi (2018d) er at man nedprioriterer tiltakene i gjennomføringsplanen opp imot aktiviteter direkte knyttet til prosjektleveransen. Dette handler om vurderingen mellom tid, kostnad og kvalitet. Tiltakene som har blitt planlagt ut i fra analysene, gjennomføres og følges opp ut i fra tiltaksplanen. Planene kan følges opp som en del av prosjektets totale aktivitetsplan eller som separate tiltaksplaner. Tiltakene kan også følges opp som en del av prosjektets kommunikasjonsplan, der det oppleves som mer hensiktsmessig. (DiFi, 2018d)

3.5.2 Drøfting:

Det kom fram i intervju med driftsansvarlig i Bane NOR at man i initieringsfasen og programmeringsfasen hadde vært for dårlig på å formalisere og tydeliggjøre spesifikasjonskrav. På grunn av kort tid til å betrakte og analysere prosjekteringsplanen, kunne det virke som at Bane NOR Drift ikke fikk en god nok oppfatning av planene. Vi oppfattet ingen bruk av ansvarskart eller referansegrupper i prosjektet. Prosjekteringsplanen ble ansett for å være noe unøyaktig og lite detaljert av de driftsrelaterte interessentene. Bane NOR Drift

oppfattet ulike tekniske detaljer ved prosjekteringen som åpenbare. Manglene ved prosjekteringen førte til at komponenter ble oversett av prosjektledelsen. Dette kan være på grunn av mangel på praktisk erfaring i denne typen prosjekt. Prosjektleder hadde også en gruppe med fagressurser som vedkommende kunne ha støttet seg til rundt praktiske hensyn med tanke på utforming av terminalen. Konsekvensene ble dyre endringer i byggefasen mot slutten av prosjektet. Driftsansvarlig mente at dette kunne ha vært unngått om man hadde sikret god kvalitet i initieringsfasen, og at man hadde brukt mer tid på å sørge for at alt av nødvendig utstyr og infrastruktur ble tatt hensyn til. Driftsansvarlig uttalte også at faggruppen burde bestått av andre personer, altså personer med mer relevant kompetanse rettet mot dette prosjektet. Bane NOR Drift ble involvert til en viss grad gjennom månedlige møter med fagrådet. Det ble oppdaget noen få mangler rundt tekniske løsninger i de månedlige møtene, som kanskje kunne vært unngått om det hadde vært en tettere dialog, og en tidligere involvering av interessentene

Sjefen i CargoNet påpekte i intervjuet at de følte seg lite involvert og at de selv måtte ta initiativ til informasjonsinnhenting om prosjektet. Informasjonsdelingen mellom partene kan ha virket mangelfull med tanke på kommunikasjonen i etterkant av oppstartsmøtet. Dette har ført til bekymringer og flere omfattende endringer etter prosjektets initiering. Et eksempel på dette var CargoNet sin bekymring angående en lasterampe som ble bygget uten innlagt varmekabel. Prosjektledelsen sin løsning på dette gikk ut på å salte og strø lasterampen om vinteren. Interessentene som skulle stå for bruken av rampen var derimot bekymret for hvordan vinterforhold og store snømengder skulle gjøre det problematisk å kjøre tunge anleggsmaskiner opp og ned rampen. Ved kommunikasjon av slike bekymringer og endringer er det essensielt at sikkerhet og driftsoptimale løsninger blir prioritert.

Terminalleder har påpekt mangler underveis i utførelsen som ble rettet opp av prosjektleder i Bane NOR. Det fremkommer at slike mangler kunne ha vært unngått dersom terminalleder hadde blitt involvert tidligere i oppstartsfasen. De som sitter med ansvaret for prosjekteringen besitter ikke detaljkunnskap rundt byggingen av en ny godsterminal. Terminallederen sin kunnskap og tidligere erfaring var betydningsfull i prosjektets utførelse med tanke på innspill. Manglene

som CargoNet påpekte i prosjekteringen under intervjuet var noe som terminallederen allerede hadde observert og tatt videre til prosjektledelsen. I tillegg hadde terminallederen selv tatt initiativ til å kontakte CargoNet for å sikre at alle mangler ble tatt med.

Prosjektleder i Teknobygg påpekte at dialogen med Bane NOR har vært god underveis i prosjektet. Kommunikasjon har foregått muntlig via telefon og gjennom ukentlige møter hvor begge parter har vært til stede. Prosjektleder hos Teknobygg skulle derimot ønske de ble involvert tidligere i prosjektet, da de anså prosjekteringen som mangelfull. På grunn av noe mangelfull prosjektering oppsto en del uforutsette hendelser underveis, som gjorde arbeidet mer omfattende. Dette kunne kanskje ha vært unngått om de hadde vært involvert tidligere. Til tross for mangelfull planlegging har Teknobygg funnet det de selv mener var gode løsninger på problemene som oppsto i utførelsesfasen. Den gode dialogen med Bane NOR muliggjorde for at de nye løsningene kunne bli godkjent uformelt ved bruk av telefon, slik at man unngikk forsinkelser.

Strategien om interessenthåndtering til Bane NOR har gått ut på å skape forståelse blant interessentene. Berørte naboer ble invitert til et allmøte, der de fikk informasjon om prosjektet. I tillegg til å informere gjennom møtet, benyttet man lokale media for informasjonsspredning. Media kan brukes til å skape et positivt inntrykk av prosjektet. Man benyttet Heimdalsbladet for informasjonsoverføring til lokalbefolkningen. Det å øke forståelsen og kunnskapen til naboene, vil redusere naboenes usikkerhet rundt prosjektets omfang.

For å oppsummere koordineringen i prosjektet velger vi å benytte Swärd, Vaagaasar og Bygballe sine 5 punkter for koordineringsarbeid (2016):

- **Planer og regler:** Overordnet prosjektstyringsdokument
- **Objekter og representasjoner:** Møtevirksomhet foregår mellom representanter fra prosjektledelsen og interessentgruppene.
- **Roller:** Rolleinndeling i prosjekteringsgruppen, utdelte ansvarsroller og roller rundt det å være kontaktpersoner.
- **Rutiner:** Innarbeidede rutiner på erfaringsgrunnlag. Mangelfulle rutiner som sjekklister og aktivitetsplaner.

-
- **Samlokalisering:** Prosjektorganisasjonen holder til i samme område. Noe spredt mellom prosjekt og interessenter.

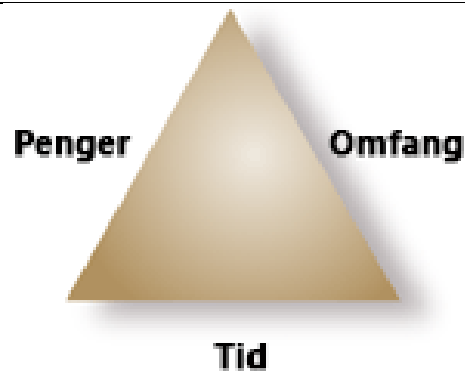
3.6 Trinn 6: Evaluere tiltak

3.6.1 Teori:

Et relevant fokus er å ivareta sluttbrukernes interesser. For å vurdere hensynene til prosjektleder overfor sluttbrukerne kan vi bruke PSO. PSO står for person, system og organisasjon. Et slikt prosjekt kan vurderes som delprosjekt i et større PSO-prosjekt. Det er ikke bare det fysiske som skal etableres, men det er prosjekter der det samtidig med utviklingen av systemet skjer en utvikling av personer og organisasjonen. De fleste prosjekter har, eller burde ha, dette siktemålet.

(Andersen, 2016, s. 9) Det er gunstig å kunne vurdere leveransen fra andre perspektiver enn kun lett målbare og tallfestede resultater. Leveransen er ofte svært sammensatt og man kan si at alle PSO-prosjekter til en viss grad inneholder alle elementene av person, system og organisasjon. (Andersen, 2016)

Det må gjennomføres en evaluering av tiltakene for å se om tiltaket ga ønsket effekt. Evalueringer er noe som bør gjøres kontinuerlig gjennom et prosjekt, og derfor bør det som et minimum gjøres en evaluering ved hver faseovergang. Man må vurdere om tiltaket ble utført riktig, og om tiltaket ble fulgt opp godt nok. Man kan også vurdere om tiltaket hadde den ønskede effekten på interessentene, og om interessentene følte seg ivaretatt. Kontinuerlig oppfølging sikrer at relevant informasjon er tilgjengelig for interessentene. Det må gjøres en evaluering rundt kommunikasjonsformene og om de valgte kommunikasjonskanalene fungerte hensiktsmessig. Til slutt må man evaluere de valgte tiltakene for å se om de førte til ønsket effekt. Om man ikke er fornøyd kan man eventuelt forbedre eksisterende tiltak eller gjøre en evaluering av behovet for nye tiltak. (DiFi, 2018c)



Prosjekttrekanten - Figur 5 (Microsoft, 2018)

Det er en kontinuerlig vurdering og balansering mellom tid, kostnad og omfang i alle prosjekter (figur 5). Man må selv vurdere hvilken/hvilke faktorer man vil legge mest vekt på. Faktorene er gjensidig avhengig slik at man ikke kan endre på en av faktorene uten å påvirke minst en av de andre. (Microsoft, 2018)

En utfordring i forhold til interessenter er hvordan håndteringen kan evalueres. Tradisjonelt sett har bedrifter og prosjekter blitt målt opp mot lønnsomhet. En vurdering kun basert på lønnsomhet vil ikke kunne dekke for omfanget av interessentbegrepet. Det er vanskelig å tallfeste interessentenes mål og påvirkning på prosjektet.

3.6.2 Drøfting:

Ut i fra tilgjengelig informasjon virket det som om det var de fysiske forholdene som ble vektlagt, med tanke på systemperspektivet. God personutvikling er like viktig, og kan skapes gjennom blant annet en aktiv sluttbrukermedvirkning. Dette går ut på at brukerne av anlegget blir involvert i større grad i prosjektprosessen, slik at de får en dypere innsikt i prosjektets omfang. Ved tidlig inkludering, kan man skape en følelse av medvirkning for brukerne. Dette kan gi prosjektet et bedre grunnlag for suksess, ved at interessentene får en større tilknytning til prosjektet enn om de ikke hadde hatt mulighet for medvirkning. Medvirkning og mulighet for påvirkning skaper eierskap, som igjen skaper et individuelt ansvar for prosjektets gevinstrealisering og at prosjektet skal lykkes.

Når tiltakene har blitt gjennomført i henhold til planen, burde det gjøres en evaluering av tiltakenes gjennomføring og effekten av hvert enkelt tiltak. Her er det viktig å se på om planlagte tiltak ble gjennomført og fulgt opp på en god måte. (DiFi, 2018c) Den overordnede strategien som Bane NOR brukte, var det å skape forståelse for avgjørelser som ble tatt. Denne strategien skulle rettes mot de ulike interessentene. I retrospekt ser vi at prosjektledelsen i praksis har henvendt seg til de aktørene som hadde en aktiv rolle i hver prosjektfase. De som opplevde en god dialog mellom dem selv og prosjektleder var i hovedsak entreprenøren Teknobygg og Terminallederen. Interessentene hadde en felles oppfatning om at deres informasjonsbehov rundt prosjektet veide tungt. I etterkant ser man at det hadde vært gunstig om interessentene hadde hatt tilgang på informasjon i tidligere faser av prosjektet. Det å kunne dele informasjon tidlig blir sett på som kritisk for å legge til rette for gode innspill og det å øke sjansen for at innspillene blir tatt til etterretning av prosjektleder. Man ser en tendens i prosjekter at prosjektleder er mer lydhør til innspill, jo tidligere i prosjektet interessenten engasjeres. Dette kan forklares med at man får et økt fokus på tid mot slutten av prosjektet og at omfang blir underprioritert. I likhet med omfang, blir også kostnadsfokuset underprioritert med tanke på uventede kostnader og tidsfrister. Kostnad har derimot en høy prioritering i initiering- og prosjekteringsfasen for at omfanget av prosjektet skal tilpasses budsjettet og at prosjektet skal være gjennomførbart. Ettersom prosjektledelsen hadde nokså lite erfaring med å bygge nye terminaler, antar vi at de hadde et reservert forhold til omfanget. Altså i startfasen av prosjektet så vi at kostnad var en viktig prioritet, men at man prioriterte tidsfrister på bakgrunn av endringer og forsinkelser som oppsto underveis i utførelsen. Å endre på bestemte løsninger etter byggestart kan være omfattende og dyrt, og derfor kan gode innspill ha blitt utelatt. Tidsbesparende tiltak blir ofte dyre i form av brudd i trafikken på jernbanen.

I tillegg kom det fram under intervju med terminalleder at det var ønsket en sjekkliste/kravspesifikasjon med tanke på utbygging av terminalen. En sjekkliste kunne vært gunstig for å unngå mangler. Terminalleder og CargoNet var veldig fornøyde med gjennomføringen og sluttproduktet av terminalen, men de skulle gjerne ønsket en nedfelt kravliste over innhold og løsninger til terminalen. Dette er en erfaring som prosjektleder i Bane NOR allerede har oppfattet.

Konklusjon

I konklusjonen skal vi trekke frem funnene vi har gjort i forbindelse med analyse og drøfting i forbindelse med problemstillingen: *“Hvordan ble interessentene håndtert i forhold til Difi sin interessentmodell”*

Prosjekt Heggstadmoen Godsterminal ble vurdert av intervjuobjektene som et vellykket prosjekt. Mangelen på prioritering og en systematisk tilnærming til interessenthåndtering kan ha resultert i kostbare endringer i prosjektets slutfase. Uten en tydelig definert interessentanalyse får man kanskje ikke hele oversikten over mulige interessenter. Om informasjonsoverføringen og dialogen med interessentene hadde vært mer frekvent og tydeligere, kunne man ha unngått unødvendige endringer i omfanget som forsinket prosjektets ferdigstilling og overgikk kostnadsrammen til prosjektet. Det kom fram i intervjuene at inkludering av viktige tekniske detaljer ble tatt for gitt av interessentene. Interessentene fikk dårlig tid til bearbeiding av informasjon og lite tilgang på relevant informasjon, slik at man kanskje ikke fikk utnyttet potensialet for gode innspill og tilbakemeldinger.

Prosjektledelsen hadde kanskje undervurdert verdien av interessenthåndtering. Det kan ha blitt gjort uten å være klar over interessentenes agenda, maktforhold og hvordan interessentene påvirker hverandre. En tydeligere kartlegging og kategorisering av interessentene kunne ha gitt prosjektledelsen en bedre oversikt over hvilke interessenter som burde ha blitt prioritert på hvilke tidspunkt og gjort det lettere å definere tiltak for hver enkelt interessentgruppe. Mangelfull kartlegging har trolig ført til at interessenthåndteringen ble ressurskrevende og utfordrede.

Den overordnede strategien om å skape en bedre forståelse blant interessentene, dannet et helhetlig uttrykk for hvordan man har forholdt seg til interessentene i prosjektet. Mot slutten av prosjektets byggefase hadde prosjektledelsen hatt et sterkt fokus på tid, som kan ha ført til en lite hensiktsmessig prioritering av interessentene og en mulig neglisjering av interessentenes behov. Tiltakene beskrevet i prosjektstyringsdokumentet ble av oss oppfattet som generelle, uten å ha fokusert på de enkelte interessentgruppene. Vi fikk et inntrykk av at prosjektet

sitt forhold til interessentene har vært på et overordnet nivå, og at man ikke hadde prioritert interessentene på et gruppenivå. Brukerne som overtar terminalen har i noen grad opplevd å selv måtte etterspørre informasjon. Kommunikasjonskanalen ESAM bidro til lite informasjonsdeling på grunn av støy rundt tekniske løsninger mellom prosjektleder og entreprenør. Man kunne ha lagt til rette for ytterligere dialog og informasjonsdeling med interessentene ved for eksempel en egen chattefunksjon i ESAM mellom prosjektleder og hver representant for de ulike interessentgruppene. Ved lite inkludering mistet man kanskje potensialet for å kunne skape et større eierskap fra interessentene til prosjektet. Dette kunne potensielt ha skapt en større egeninteresse blant interessentene for å tilføre merverdi til prosjektet.

Selv om prosjektet i sin helhet ble vurdert som vellykket av de vi intervjuet, hadde vi en oppfatning av at interessentene kunne blitt inkludert i større grad.

Interessentmedvirkning er et perspektiv som benytter en mer tilretteleggende rolle for interessenthåndtering, og som kunne sikret en bedre involvering og et større engasjement fra brukerne. Maler for interessenthåndtering kunne fjernet noe prosjektrisiko og tilrettelagt for en bedre interessenthåndtering. En sjekkliste eller kravspesifikasjon for bygging av godsterminaler kunne fjernet uønskede kostnader underveis og i ettertid av prosjektet. Man kunne ha utvidet prosjektstyringsdokumentet med en mer detaljert interessentanalyse, som kunne kategorisert de ulike interessentgruppene og definert egne tiltak til hver gruppe. Et eget strategidokument om interessentarbeid kunne bidratt til hyppigere revidering, slik at man får et mer beskrivende bilde av virkeligheten. I ettertid av prosjektets ferdigstillelse vurderer vi at de viktigste interessentene var brukerne. Man burde kanskje ha gitt interessentene bedre tid til å sette seg inn i prosjektdokumenter før felles dialogmøter med prosjektledelsen. Man kunne ha tilpasset dokumenter til å kun inneholde relevant informasjon for hver enkelt interessentgruppe. Brukerne var avhengig av en god informasjonsflyt og inkludering for at prosjektet som helhet skulle bli vellykket.

Kilder

- An Executive Guide to Portfolio Management*. (2012). Hentet fra Andersen, E. S. (2016). *Målrettet prosjektstyring* (7. utg. utg.). Oslo: NKI forl.
- BaneNOR. (2016.). Om Bane NOR. Hentet fra http://www.banenor.no/Om-oss/Om_Bane-NOR/
- BaneNOR. (2018.). Jernbanereformen. Hentet fra <http://www.banenor.no/Om-oss/bane-nor-og-jernbanereformen/>
- Berg, O. T. (2014.). Referansegruppe. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/referansegruppe>
- Bradley, G. (2010). *Benefit realisation management: a practical guide for achieving benefits through change*. *Benefit realisation management* Hentet fra
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Bygdalle, A. S. A. L. V. L. E. (2016.). Fire råd for bedre koordinering i prosjekter. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/fire-rad-for-bedre-koordinering-i-prosjekter/>
- Challenges for stakeholder theory - R. Edward Freeman Invited by ESSEC Business School. (2013.). Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=epxmG3YRgok>
- Cleland, D. (1986). Project Stakeholder Management. *Project Management Journal*, 17(4), 36.
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1983). *Project management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Cooper, A. (2008.). Nader's Raiders. Hentet fra <https://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/sociology-and-social-reform/social-reform/naders-raiders>
- Corporation, I. F. (2007). *Stakeholder engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. Hentet fra <https://www.commddev.org/wp-content/uploads/2015/06/Stakeholder-Engagement-A-Good-Practice-Handbook-for-Companies.pdf>
- DiFi. (2017a.). Interessentanalyse og kommunikasjonsplan. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/e-handel/bibliotek/ressurs/interessentanalyse-og-kommunikasjonsplan>
- DiFi. (2017b.). Interessenter i gjennomføringsfasene. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/gjennomføringsfaser/interessenter-i-gjennomføringsfasene>
- DiFi. (2017c.). Interessentregister. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/bibliotek/produkt/interessentregister>
- DiFi. (2018a.). Analysere interessenter. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/analysere-interessenter>
- DiFi. (2018b.). Definere tiltak. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/definere-tiltak>
- DiFi. (2018c.). Evaluere tiltak. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/evaluere-tiltak>
- DiFi. (2018d.). Gjennomføre tiltak. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/gjennomføre-tiltak>
- DiFi. (2018e.). Hva er en interessent? Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-en-interessent>

-
- DiFi. (2018f.). Hvordan få interessentene til å medvirke positivt? Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/hvordan-få-interessentene-til-å-medvirke-positivt>
- DiFi. (2018g.). Identifisere interessenter. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/identifisere-interessenter>
- DiFi. (2018h.). Interessenters holdning til prosjektet. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/interessenters-holdning-til-prosjektet>
- DiFi. (2018i.). Interessentgrupper. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/interessentgrupper>
- DiFi. (2018j.). Planlegge tiltak. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/planlegge-tiltak>
- Eskerod, P. (2013). *Project stakeholder management*. Fundamentals of project management
- Fundamentals of Project Management, A. L. Jepsen (Red.) Hentet fra
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project Stakeholder Management—Past and Present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-14. doi:10.1002/pmj.21555
- Fagen, A. D. H. R. E. (1956.). Definiton of a system. Hentet fra https://scholar.google.com/scholar_lookup?author=AD.%20Hall&author=RE.%20Fagen&journal=Definition%20of%20system.%20General%20Systems%20Yearbook&volume=1&pages=18-28&publication_year=1956#d=gs_cit&p=&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A9tNJUnWNmnkJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dno
- Florida, U. o. S. (2018.). PESTLE Analysis. Hentet fra <http://guides.ucf.edu/industryanalysis/PESTLE>
- H. T. Walker, D., Bourne, L., & Shelley, A. (2008). *Influence, stakeholder mapping and visualization* (Vol. 26).
- Jacobsson, M. (2011). On the importance of liaisons for coordination of projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 64-81. doi:10.1108/17538371111096890
- Karlsen, J. T. (1998). *Mestring av omgivelsesusikkerhet En empirisk studie av prosjekter*. (Upublisert), NTNU Trondheim Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Hentet fra <https://forsvaret.no/prinsix/ForsvaretDocuments/Mestring%20av%20omgivelsesusikkerhet.pdf>
- Karlsen, J. T. (2001). *Håndtering av prosjektets interessenter*. NSP-0005, Hentet fra <https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/12/NSP-0005-Haandtering-av-prosjektets-interessenter.pdf>
- Køster, C. (2017). Slik sikrer du god fremdrift i prosjekter. Type medium Hentet fra <https://www.prosjektbloggen.no/slik-sikrer-du-god-fremdrift-i-prosjektet>
- Mcvea, R. E. F. J. F. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139
- Microsoft. (2018.). Prosjekttrekanten. Hentet fra <https://support.office.com/nb-no/article/prosjekttrekanten-8c892e06-d761-4d40-8e1f-17b33fdcf810>
- Norge, I. (2018.). Kommunikasjonsplan - veileder. Hentet fra <https://www.innovasjon Norge.no/no/regional-omstilling/verktoy/kommunikasjonsplan---veileder/>
- Pfeffer, J. (2003). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. Stanford, Calif: Stanford Business Books.
-

-
- Prosjektnorge. Ansvarskart (ansvarsmatrise) - Responsibility Assignment Matrix (RAM). Hentet fra <http://v1.prosjektnorge.no/index.php?special=wiki&w=Ansvarskart+%28ansvarsmatrise%29+-+Responsibility+Assignment+Matrix+%28RAM%29>.
- Richard L. Daft, M. K. N. V. (2010). *Management*. Hentet fra https://books.google.no/books?id=76mkYywwQA4C&pg=PA84&lpg=PA84&dq=all+elements+existing+outside+the+boundary+of+the+organization+that+have+the+potential+to+affect+all+or+parts+of+the+organization&source=bl&ots=PvwDCfmGKZ&sig=asGi1_7sCj2YXdREU2Eg_ZZv0D8&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwigz6fKj7LbAhWubZoKHSJYAboQ6AEI-MDAB#v=onepage&q&f=false
- Rundevold, F. G. (2012.). Virtuelle team og kompetansegrupper. Hentet fra https://wiki.rogfk.no/groups/testwiki_freddgr/wiki/0913a/Virtuelle_team_og_kompetansegrupper.html
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *The Executive*, 5(2), 61.
- Stanford University Lecture on Portfolio Management. (2013.). Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=rKSNEXXEo9A>
- Strand, R., & Freeman, R. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65-85. doi:10.1007/s10551-013-1792-1