

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Involvering av nøkkelinteressenter før første spadetak

- En undersøkelse av nøkkelinteressenthåndtering i tidlige faser ved bygging av et utskipningsanlegg

Navn: Ola Alsberg, Therese Christina Tjeldflåt,
John Erik Steien

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Involvering av nøkkelinteressenter før første spadetak

*- En undersøkelse av nøkkelinteressenthåndtering i tidlige faser ved bygging av et
utskipningsanlegg*



Eksamenskode og navn:

BTH 2532 - Prosjektledelse

Innleveringsdato:

03.06.2019

Stuedsted:

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.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
1.0 - Sammendrag	ii
2.0 - Innledning	1
2.1 - Om bedriften	1
2.2 - Beskrivelse av prosjektet	1
2.3 - Tema og problemstilling	2
2.4 - Redegjøring for problemstilling	3
3.0 - Teori	5
3.1 - Hovedmodell	5
3.2 - Hva og hvem er nøkkelinteressenter?	6
3.3 - Interessenttyper og strategier	8
3.5 - Difis interessentmedvirkningsmodell	11
3.6 - Interessenthåndteringsstrategi	13
3.7 - Å skape delbare verdier	13
3.7.1 - Involvering gir prosjektsuksess	14
4.0 - Metode	15
4.1 - Metodevalg og forskningsdesign	15
4.2 - Datainnsamling	15
4.3 Begrensninger og konfidensialitet	16
4.4 - Validitet og reliabilitet	16
4.5 - Metodekritikk	17
5.0 - Resultater	18
5.1 - Havneselskapet	18
5.1.1 - Interessentanalyse	18
5.2 - Kommunen	19
5.3 - Kalkprodusenten	20
5.4 - Sementprodusenten	22
6.0 - Drøfting	23
6.1 - Kjennetegn ved nøkkelinteressentene	23
6.2 - Aktørene som ikke blir omfattet av nøkkelinteressentbegrepet	24
6.3 - Havneselskapets interessentanalyse	24
6.3.1 - Interessenthåndtering som kontinuerlig prosess	26
6.4 - Interessenthåndteringsstrategi	27
6.4.1 - Pragmatisk tilnærming	28
6.5 - Hovedmodellen	29
6.6 - Involvering	31
6.7 - Co-creation	32
7.0 - Konklusjon	34
8.0 - Litteraturliste	36

1.0 - Sammendrag

Oppgaven tar for seg et prosjekt om bygging av et utskipningsanlegg for kalk i Verdal. Havneselskapet, et regionalt havneselskap i Trøndelag, er ansvarlig for prosjektet på oppdrag fra to bedrifter innen henholdsvis kalk og sement, omtalt som Kalkprodusenten og Sementprodusenten. Prosjektet estimeres å ferdigstilles ved utgangen av 2019. Ettersom prosjektet er i gjennomføringsfasen når vi skriver oppgaven, har vi avgrenset problemstillingen til:

“Hvordan ble prosjektets nøkkelinteressenter håndtert frem til byggestart i henhold til Eskerod & Jepsens fasemodell?”.

Aktørene som anses som nøkkelinteressenter er Kalkprodusenten, Sementprodusenten og kommunen. Håndteringen av dem ser vi i lys av en fasemodell av Eskerod & Jepsen (2013), som omhandler hvor, når og hvordan interessenter, og særlig nøkkelinteressenter, skal håndteres på en hensiktsmessig måte. Oppgaven trekker også inn interessentteorier fra Savage et al. (1991) og Difi (2017), og ser dem opp mot hverandre. Fellesnevnerne for teoriene er involvering.

Vi har benyttet en kvalitativ metode bestående av dybdeintervjuer av prosjektledelsen og relevante representanter fra hver nøkkelinteressent. I resultatene kommer det frem at Havneselskapet ved hjelp av en reaktiv og pragmatisk tilnærming har involvert nøkkelinteressentene på en måte som samsvarer med hovedmodellen.

Nøkkelinteressenthåndteringen i prosjektet bygger i stor grad på involvering av nøkkelinteressentene. Særlig oppdragsgiverne er tett involvert gjennom prosjektets styringsgruppe, som tilrettelegger for sterke integrerte relasjoner. Involveringen sees også i sammenheng med teorien om co-creation, og at alle nøkkelinteressentene har en felles interesse i prosjektet.

Havneselskapets interessenthåndtering har blitt utført på en hensiktsmessig måte, og det kommer tydelig fram at alle nøkkelinteressenter sitter med en positiv oppfatning av hvordan de har blitt håndtert. Det kommer dog frem av analysene at det foreligger forbedringspotensiale i havneselskapets rutiner for interessentanalyser og planlegging av tiltak.

2.0 - Innledning

2.1 - Om bedriften

Ved semesterstart begynte vi å kontakte ulike bedrifter for å finne et ferdigstilt eller pågående prosjekt å samarbeide med. Etter litt leting kom vi i kontakt med et interkommunalt havneselskap, heretter omtalt som Havneselskapet, som i løpet av 2019 vil ferdigstille byggingen av et havneanlegg i Verdal.

Havneselskapet er eid av 13 kommuner i Trøndelag. Selskapet er hovedforvalter av kommunenes farvannsområder og tilhørende virksomhet. Havneselskapets oppgaver er i all hovedsak havnedrift, eiendomsforvaltning og prosjektarbeid. Selskapet har som strategi å utvise en ledende rolle innen samferdsel, og å legge til rette for en bedre utvikling av transport og logistikk-løsninger til næringsliv, byutvikling og miljø. Selskapets hovedkontor ligger på Nyhavna i Trondheim og har 71 ansatte. Selskapet hadde i 2017 en omsetning på 155,9 millioner kroner, og et driftsresultat på 27,3 millioner kroner (Proff.no, 2017).

2.2 - Beskrivelse av prosjektet

Prosjektet er bygging av et utskipningsanlegg for kalk i Verdal. Havneselskapet er byggherre for prosjektet på oppdrag fra to private selskaper innen henholdsvis kalkproduksjon og sementproduksjon, heretter omtalt som Kalkprodusenten og Sementprodusenten. Anlegget har en kostnadsramme på 150 millioner, og byggingen startet høsten 2018. Estimert ferdigstillelse for det nye anlegget er ved utgangen av 2019.

Havneselskapet ble 2009 kontaktet av den lokale oppdragsgiveren i lys av at det var markeder man ikke nådde med den eksisterende havna. Oppdragsgiveren ble rammet av den finansielle uroen etter finanskrisen, og prosjektet ble som konsekvens utsatt. I 2013 kunne planene om havneanlegget gjenopptas. Da var også den andre oppdragsgiveren involvert. Sementprodusenten ønsket en langsiktig løsning på kalkforsyning til sin sementfabrikk i Porsgrunn.

Havneanlegget bygges som en moderne utskipningsanlegg som kan betjene større lasteskip, og dermed større kunder for den lokale kalkprodusenten. På samme tid skal havneanlegget bli en viktig del av forsyningskanalen for kalkstein til Sementprodusentens fabrikk i Sør-Norge. Grunnen til at prosjektets eierskap falt til havneselskapet er deres inngående kunnskap om hav- og farvannsloven, og at de er det ledende organ for utbygging i kystsektoren i eierkommunene.

Prosjektet skiller seg fra mange tradisjonelle byggeprosjekter ved at det er en offentlig aktør som bygger for det private, og ikke omvendt. Prosjektet utføres med havneselskapet som byggherre. Byggingen gjennomføres av et entreprenørfirma på en totalentreprisekontrakt. Etter ferdigstillelse skal havneanlegget leies ut til oppdragsgiverne i 50 år, pluss en opsjon på 49 år. De to oppdragsgiverne vil leie anlegget gjennom et joint venture-selskap, hvor begge eier 50 prosent. Det nye havneanlegget skal ha kapasitet til å ta imot skip opp til 60 000 dødvektstonn (dwt), en økning fra 15 000 dwt ved det nåværende anlegget.

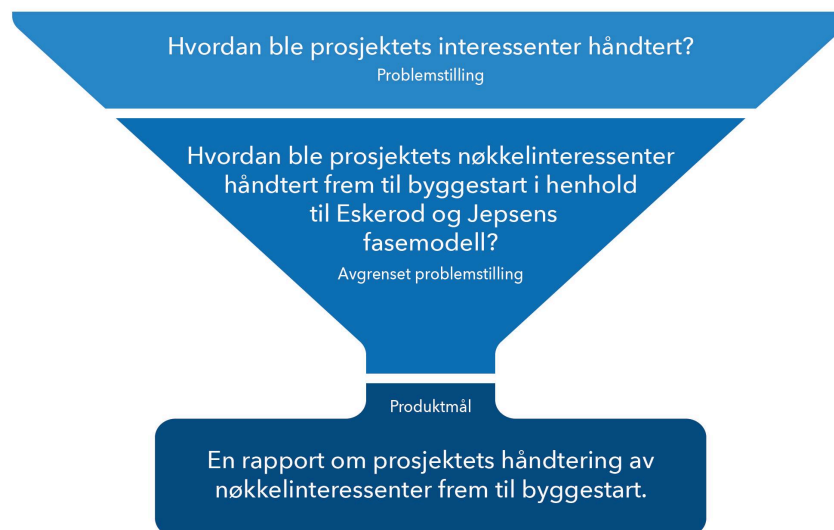
En av Europas største kalkforekomster befinner seg i Tromsdalen i Verdal. Her planlegges det at man skal utvide utvinningsfeltet, og et prosjekt knyttet til infrastruktur og transport fra utvinningsanlegget til utskipningsanlegget. Utskipningsanlegget er derfor første fase av en større infrastrukturutbygging.

2.3 - Tema og problemstilling

Overordnet problemstilling og utgangspunkt for oppgaven er interessenthåndtering (se figur 2.1). Ettersom prosjektet i 2019 vil være i gjennomføringsfasen, begrenses oppgaven til å kun ta for seg oppstarts- og planleggingsfasen. Den avgrensede problemstillingen blir derfor *“hvordan ble prosjektets nøkkelinteressenter håndtert frem til byggestart i henhold til Eskerod & Jepsens fasemodell?”*

Aktørene som anses som nøkkelinteressenter i prosjektet er Kalkprodusenten, Sementprodusenten og kommunen.

Tema Interessenter



Figur 2.1 - Illustrasjon av oppgavens utgangspunkt, etter Andersen & Schwencke (2013)

Oppgavens produktmål vil være å lage en rapport om prosjektets håndtering av nøkkelinteressenter frem til prosjektet nådde byggestart i 2018. Havneselskapet tar sikte på å gjennomføre flere prosjekter av en lignende natur i fremtiden, og innspill som medvirker til kompetanseoverføring vil kunne bidra positivt til havneselskapets fremtidige prosjekter.

2.4 - Redegjøring for problemstilling

Nøkkelinteressenter er i henhold til Eskerod & Jepsen (2013) og Savage et al. (1991) de viktigste interessentene å ha et godt forhold til. Et annet perspektiv som kan legges til grunn, er at oppstart- og planleggingsfasen legger grunnlaget for prosjektets evne til å lykkes, og er ifølge Røsnes & Kristoffersen (2009) fasene med mest usikkerhet knyttet til seg. Heravi et. al (2015) sier effektiv interessenthåndtering i planleggingsfasen er sentralt for å legge til rette for samarbeid mellom prosjektet og interessentene. Det bidrar til å minske miljømessig påvirkning, samtidig som det kan øke prosjektets økonomiske bærekraft. Til sammen vil det tilsi at hensiktsmessig nøkkelinteressenthåndtering i

prosjektets tidlige faser er noe et prosjekt burde særlig etterstrebe for å oppnå gode forutsetninger for suksess.

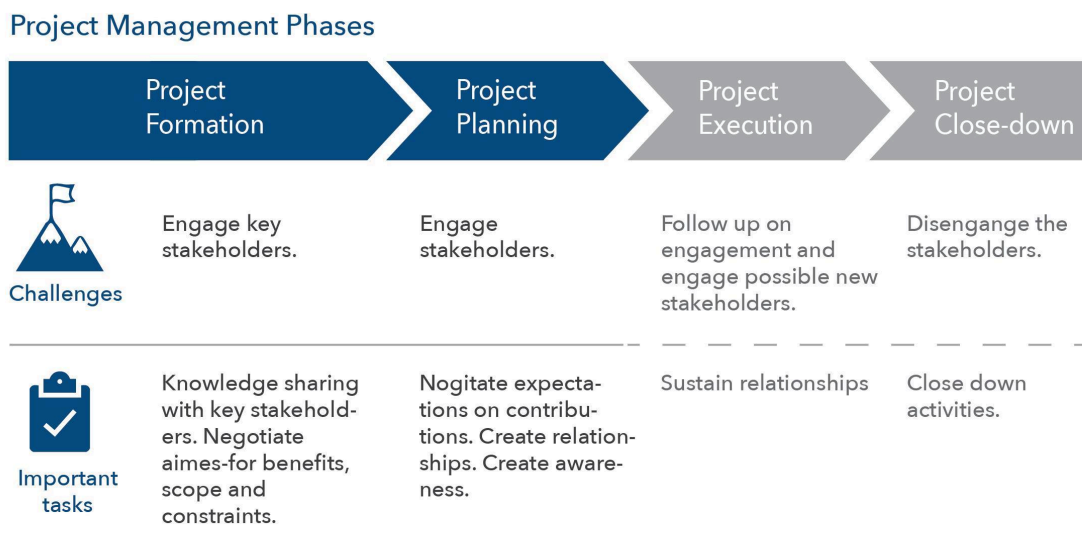
Harold Kerzner omtaler også viktigheten av interessenthåndtering, og kanskje særlig av nøkkelinteressentene i Project Recovery (Kerzner, 2014), hvor det listes opp en rekke grunner til hvorfor prosjekter ikke lykkes. Flere av dem omhandler interessenter. Mangel på eierskap og sluttbrukertilpasning, interessentinvolvering, uklare interessentbehov og svak kommunikasjon mellom prosjektet og interessentene er fellesnevnerne for flere mislykkede prosjekter.

Etter ferdigstilling av havneanlegget, er det knyttet en langvarig leiekontrakt til bruken av havna på 50+49 år, og Kalkprodusenten og Sementprodusenten har i tillegg et avtaleverk seg imellom som strekker seg til år 2173. Dette taler for langsiktigheten i prosjektet, såvel som i mineralbransjen for øvrig. At gevinstrealiseringen skal foregå over så lang tid underbygger viktigheten av nøkkelinteressenthåndteringen i prosjektet.

3.0 - Teori

3.1 - Hovedmodell

Det foreligger lite interessenteori som spesifikt tar for seg prosjektets viktigste interessenter. Som Freeman argumenterer for i boken Stakeholder Theory (1984), er ikke interessenthåndtering én teori, men heller en samling teorier. For vår oppgave vil det vise seg ved at vi ikke kan ta utgangspunkt i én enkelt teori som tar for seg hele kompleksiteten ved prosjektets interessenter. Det vil heller være flere teorier som overlapper og utfyller hverandre. Vi vil i oppgaven ta utgangspunkt i en fasemodell av Eskerod & Jepsen (2013), som redegjør for hvor, når og hvordan interessenter, og særlig nøkkelinteressenter, skal håndteres på en hensiktsmessig måte.



Figur 3.1 - Oppgavens hovedmodell, fra Eskerod & Jepsen (2013).

Eskerod & Jepsen (2013) har identifisert hvilke oppgaver i interessenthåndteringen som er viktige i ulike faser av prosjektet (se figur 3.1). Ettersom vi tar for oss prosjektet inntil byggestart, vil det kun være innledning- og planleggingsfasen som er relevante for oppgaven som sådan.

Ut fra fasemodellen er det i oppstartsfasen at nøkkelinteressentene er den største og mest sentrale utfordringen, og således det som burde vektlegges tyngst. Her vil

det være viktig å engasjere nøkkelinteressentene og dele kunnskapen med dem, samtidig som man forhandler frem hvilke gevinster prosjektet skal gi, og hvilket omfang prosjektet skal ha. Effektiv interessenthåndtering forutsetter ifølge Eskerod & Jepsen (2013) at prosjektets mål, formål og suksesskriterier er fastsatt. Fokuset bør også ligge på relasjonsbygging og klargjøring av prosjektets mål. Nøkkelinteressentene skal med andre ord involveres tett i oppstartsfasen.

Nøkkelinteressentene vil også være sentrale i planleggingsfasen, men her bør også øvrige interessenter inngå i større grad enn tidligere. Det innebærer ikke at nøkkelinteressentene skal overses til fordel for øvrige interessenter, men heller at man har identifisert interessenter som i mer eller mindre grad har innvirkning på prosjektet, og at interessentarbeidet også må involvere disse. Fokuset skiftes også over fra kunnskapsdeling og forhandling til bevissthet- og forventningsavklaring.

Det illustreres i fasemodellen (figur 3.1) også viktige oppgaver i gjennomførings- og avslutningsfasen. I prosjektets gjennomføringsfase vil prosjektet begynne å høste fruktene av interessentarbeidet som er gjort tidligere.

Interessenthåndteringen skal derfor bære preg av å opprettholde relasjonene og etterleve sitt engasjement til interessentene. I prosjektets slutfase vil samarbeidet til interessenten løses opp, men det vil i enkelte tilfeller fortsette å være av viktighet for å sikre de forutsette gevinstene.

3.2 - Hva og hvem er nøkkelinteressenter?

Eskerod & Jepsen (2013 s. 3) definerer interessenter som “individer eller grupperinger representert av individer som kan påvirke, eller som kan bli påvirket av prosjektets gjennomføring eller resultat”, en definisjon som bygger på Freeman (1984) og Andersen (2008).

En nøkkelinteressent kan i henhold til Eskerod & Jepsen (2013) defineres som en interessent med høy grad av både skade- og hjelpepotensial. Figur 3.2 viser de fire hovedtypene av interessenter i Eskerod & Jepsen (2013), inspirert av Savage et.al (1991).



Figur 3.2 - Interessentkategori-matrisen fra Eskerod & Jepsen (2013)

En interessent kan skade prosjektet i form av å stoppe eller hindre prosjektets fremgang, for eksempel gjennom å holde tilbake ressurser eller skade prosjektets omdømme. Med hjelp menes det at interessenten kan bistå prosjektet med noe som behøves for å gjennomføre prosjektet. For eksempel tilføre materielle ressurser, arbeidskraft eller moralsk støtte til prosjektet. Interessentens potensial til å hjelpe eller skade prosjektet kan endre seg underveis i prosjektfasene (Eskerod & Jepsen, 2013). En nøkkelinteressent er med andre ord en sentral støttespiller, som i stor grad har mulighet til å stanse, forsinke eller hindre prosjektet, såvel som bidra positivt. Det kan sees på som at interessenten har stor makt.

Cleland (1998) og Savage et al. (1991) definerer primære og sekundære interessenter. Primære interessenter er de interessentene som har et kontraktmessig forhold til prosjektet. Sekundære er interessenter som ikke er direkte aktivt involvert i prosjektet, men som på en eller annen måte er i stand til å påvirke og ha innflytelse på prosjektet.

3.3 - Interessenttyper og strategier

Eskerods & Jepsens (2013) matrise (figur 3.2) tar inspirasjon fra Savage et al. (1991), som bruker lignende dimensjoner for identifisering av ulike interessenter. Sistnevnte er en modell (se figur 3.3) som deler inn interessenter etter potensial for å true prosjektet og potensial for å samarbeide med prosjektet. Modellen presenterer også strategier for de ulike interessenttypene blandet, støttende, ikke-støttende og marginal.

For oppgaven vil det i all hovedsak være blandede interessenter, som kan sees på som Savage et al. (1991) sitt svar på Eskerod & Jepsens (2013) nøkkelinteressenter, som vil være relevant. Å se fasemodellen (figur 3.1) opp mot Savage et al. sine interessentstrategier, ettersom de er bygget rundt det samme prinsippet om involvering, er relevant for å belyse problemstillingen.

Alle de identifiserte nøkkelinteressentene har høy grad av samarbeidspotensial, men i ulike faser vil kunne ha lavere grad av truende potensial. Derfor vil det også kunne være nødvendig å se på støttende interessenter.

En interessents potensial for å samarbeide blir ofte ignorert fordi prosjektet velger å heller fokusere på interessentens mulighet til å true prosjektet. Et samarbeid er en strategi å etterstrebe, ettersom det åpner for tettere dialog og forutsigbarhet, som igjen kan medvirke til å skape tillit og på sikt styrke denne tilliten (Savage et al., 1991).

		Interessentenes potensiale for å true prosjektet	
		Stor	Liten
Interessentenes potensiale for samarbeid med prosjektet	Stor	Type 4 Blandet Interessent	Type 1 Støttende Interessent
	Liten	Type 3 Ikke støttende Interessent	Type 2 Marginal Interessent

Figur 3.3 - Savage et al. strategimodell

Type 1 - Den støttende interessent

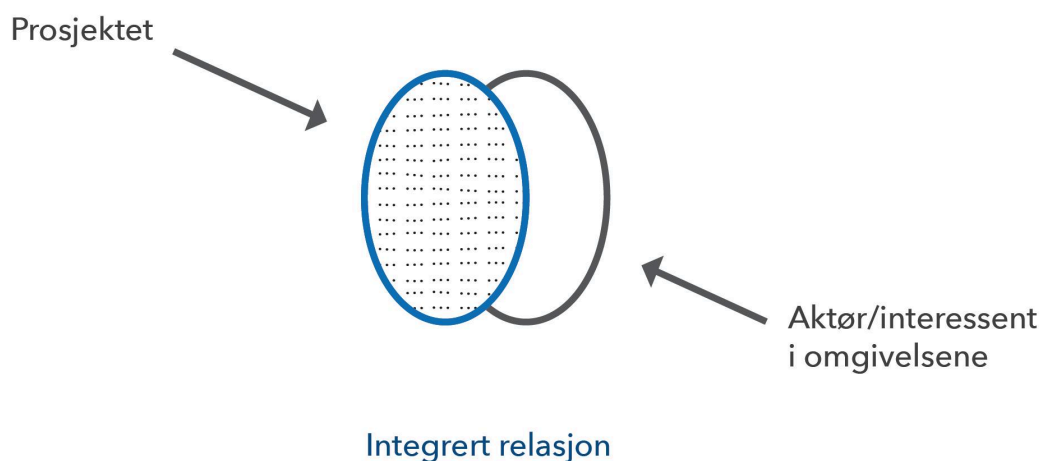
Ifølge Savage et al. (1991) er den støttende interessent en aktør som støtter opp om prosjektets mål og det prosjektleder foretar seg. Den støttende interessent er den ideelle interessenten for enhver prosjektleder. En slik interessent vil i liten grad komme til å true eller påvirke prosjektet, men langt heller bidra til samarbeid. Motivasjonen for en slik interessent er inkludering. Derfor er det hensiktsmessig å skape samarbeid. Et samarbeid kan resultere i at en reduserer potensielle problemer og usikkerheter omkring prosjektets leveranse.

Ved å involvere den støttende interessent forklarer Savage et al. (1991) at man kan maksimere det positive utbyttet. Interessenter i denne gruppen har vist seg å ha en tendens til å lett bli oversett eller ignorert, som igjen fører til at en kan overse et mulig samarbeid. Det vil kreve en kontinuerlig innsats fra prosjektleder, hvor man bør for eksempel holde regelmessige møter og holde interessenten oppdatert i prosjektets løp. Det vil være fornuftig om interessenten også kan bidra selv med f.eks kompetanse og erfaring.

Type 4 - Blandet interessent

Blandede interessenter har et like stort potensial for samarbeid som for å true prosjektet. Ifølge Savage er det disse interessentene som det bør legges størst innsats i, ettersom det er viktig å holde på støtten fra disse interessentene som de gir prosjektet, samtidig som man minimerer sjansen for trusler. Fokuset bør ligge på å forsøke å engasjere interessenten i prosjektet slik at utfallet blir positivt.

Interessenter som har like stort potensial for trussel og samarbeid, bør prosjektet forsøke å samarbeide så mye som mulig med. Karlsen (2001) gjengir fire ulike samarbeidsprinsipper som kan være nyttige å følge: integrerte, nettverksorienterte, virtuelle og faseutvinnende. I et integrert samarbeid (se figur 3.4) vil medarbeidere fra eksterne aktører delta tett i prosjektgjennomføringen. En slik integrert samarbeidsform kan ifølge Karlsen (2017) gjøre skillet mellom prosjektet og enkelte interessenter usynlig.



Figur 3.4 - Integrert relasjon, hentet fra Karlsen (2017).

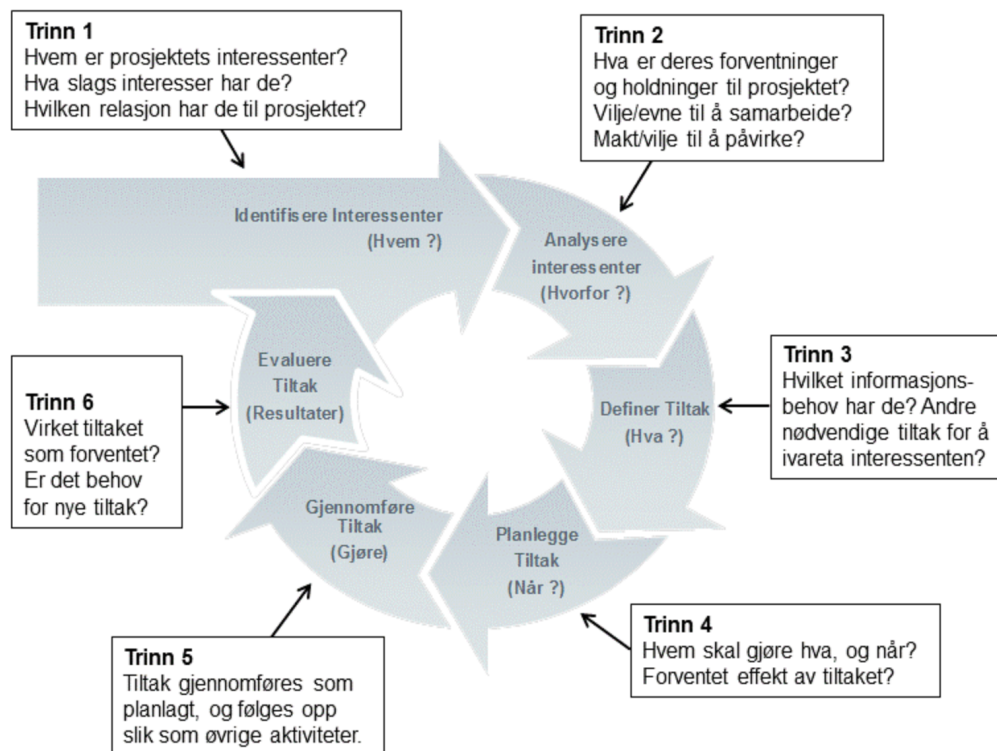
Karlsen omtaler integrert samarbeid dypere i en artikkel fra 2001. Det skilles mellom integrerte samarbeid på operativt og administrativt nivå. På operativt nivå deltar personell fra eksterne aktører som medarbeidere i gjennomføringen av prosjektet.

Integrert samarbeid på administrativt nivå er samarbeid gjennom en styrings- eller referansegruppe, og er ifølge Karlsen (2001) en proaktiv samarbeidsform som kan

bidra til å redusere problemer og usikkerhet knyttet til interessenter. Det gir prosjektet mulighet til å påvirke og styre interessentens interaksjon med prosjektet. I tillegg gjør det kommunikasjonskanalene ut til interessenten enklere og med en mer direkte karakter. Samarbeidsformen sikrer interessenten et talerør overfor prosjektet.

3.5 - Difis interessentmedvirkningsmodell

Difis modell for interessentmedvirkning er en syklisk modell som illustrerer hvilke steg man bør gå gjennom for å ivareta interessentenes deltagelse og positivitet til prosjektet (figur 3.5). Modellen består av seks steg. Ifølge Difi vil grunnlaget for god interessentmedvirkning legges ved at man jevnlig oppdaterer interessentanalysen. Helst ved hver faseovergang i prosjektet. Det er også viktig å sette i gang tiltak, og det er tiltakenes innhold og gjennomføring som resulterer i interessentenes støtte. Det er viktig å merke seg at i løpet av prosjektet vil nye aktører komme inn og gamle trekke seg ut. Man må derfor alltid starte ved første fase for å korrigere for eventuelle endringer. (Difi, 2017)



Figur 3.5 - Difis interessentmedvirkningsmodell (2017)

Til å begynne med, identifiseres hvem som er prosjektets interessenter, og man ser på hvilken relasjon de har til prosjektet. Videre vurderes det hva interessenten opplever som viktig, dens syn på prosjektets suksesskriterier, og i hvilken fase av prosjektet interessenten vil ha en viktig og/eller avgjørende rolle.

Så skal det defineres og tilpasses ulike tiltak til hver enkelt interessent. Man bør være bevisst på hvilket informasjonsbehov interessenten har, og deretter gjennomføre tiltak som er formålstjenlige og tilstrekkelige. Det ønskelige er størst grad av positiv medvirkning fra interessenten.

Videre dreier det seg om å gjennomføre de definerte og planlagte tiltakene. Det kan være hensiktsmessig å samle de tiltak som er rettet mot interessentens informasjonsbehov i en kommunikasjonsplan for hele prosjektet. For å skape en god oversikt over tiltakene kan en interessentmatrise være et nyttig verktøy. Det er viktig å bemerke seg at en tiltaksplan skal gi svar på hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre det, når det skal gjøres, og hva som er forventet effekt av tiltaket. (Difi, 2017).

Det er i avsluttende fase av modellen at man skal gjennomføre tiltakene. De tiltakene med gode gjennomføringsplaner vil stort sett bli gjennomført greit. Det eksisterer imidlertid også fallgruver, som typisk vil være tiltak som prioriterer leveranseorienterte produkter. (Difi, 2017)

Til slutt må en evaluere tiltakene, gjennom å se på effekten av hvert enkelt tiltak. Et vellykket tiltak vil resultere i en positiv interessent, og mest sannsynlig føre til at det ikke blir nødvendig å iverksette ytterligere tiltak. Et spørsmål å stille seg avslutningsvis er om den valgte kommunikasjonsformen har fungert. Interessentenes opplevelse av å bli ivaretatt, eller ikke, vil også svare på hvorvidt tiltakene og kommunikasjonsformen har hatt de effektene som var planlagt.

Boken “Veien til suksess” (Hussein, 2016) trekker poenger som Karlsen, Friedman og Miles gjør om interessentanalyse. De påpeker at interessentanalyse styrker prosjektlederens forutsetninger til å forutse muligheter og problemer som kan oppstå for prosjektet. Ved å være proaktiv i planleggingen og gjennomføre en grundig interessentanalyse, vil det gi en god oversikt, på et tidspunkt da prosjektet fortsatt har tid og mulighet til å kontrollere situasjonen.

3.6 - Interessenthåndteringsstrategi

Eskerod & Jepsen (2013) redegjør for to hovedstrategier for interessenthåndtering; reaktiv og proaktiv. En reaktiv strategi er å handle etter hvert som ting oppstår, og foretar handlinger når det er mer eller mindre påkrevd fra interessenten. En proaktiv strategi er å forsøke å forutse interessentens behov, og foreta handlinger før det er påkrevd. Å være proaktiv i interessenthåndteringen vil også kunne sies å være mer et tankesett enn spesifikke handlinger, og krever kontinuerlig refleksjon over interessentenes behov og forventninger. Eskerod & Jepsen (2013) anbefaler en proaktiv tilnærming.

3.7 - Å skape delbare verdier

Havneanlegget er et prosjekt som tar sikte på å skape verdi for de involverte nøkkelinteressentene. I en artikkel av Freeman & Strand (2013), tar de for seg en av de fremste egenskapene skandinaviske selskaper har bidratt til å utvikle de siste 60 år innen prosjektledelsesfaget. Begrepene “creating shared value” og “cooperative advantage” er med på å utdype hvilke samskapningseffekter den skandinaviske prosjektleder-stilen bidrar til å skape. Det Freeman & Strand (2013) ønsker å belyse med disse begrepene, er de gode resultatene og effektene det å fokusere på bedriften og interessentenes felles interesser kan skape. Dette er en teori vi vil omtale som co-creation videre i oppgaven.

Freeman & Strand (2013) diskuterer den skandinaviske historien litt bredt. Den kan oppsummeres med at ved å gå bort fra den vanlige holdningen rundt konkurransefordeler ved et prosjekt og anse interessenter som konkurrenter, til å heller se på samarbeidsfordeler. Slik kan prosjektet oppnå bedre resultater for flere av de involverte partene. Som Freeman (2010) påpeker i en tidligere artikkel, vil det kunne gi positive konsekvenser og bedre resultater, dersom interessentene deler felles holdninger rundt prosjektet. Det vil derfor være fordelaktig å skape et godt samarbeid med prosjektets interessenter. Ved å håndtere interessenter etter slike verdier så tidlig som mulig i startfasen av prosjektet, vil man kunne legge et grunnlag som skaper mulighet for flere positive konsekvenser med større verdiskapning.

3.7.1 - Involvering gir prosjektsuksess

Prosjektsuksess og -fiasko er direkte relatert til interessenters oppfatninger av verdien skapt av prosjektet og arten av deres forhold til prosjektgruppen. En avhandling av Bourne (2008) viser en direkte sammenheng mellom den vellykkede styringen av forholdet mellom prosjektet og dets interessenter og interessenters vurdering av et vellykket prosjektutfall. Prosjektets suksess eller fiasko er sterkt påvirket av både forventningene og oppfatningen til sine interessenter, prosjektlederens evne og vilje til å håndtere disse faktorene og organisasjonens politikk.

4.0 - Metode

4.1 - Metodevalg og forskningsdesign

Forskningsdesign dreier seg om valg av metoder og teknikker for å samle inn data og analysere resultatene man innhenter, for å besvare en problemstilling. For å belyse problemstillingen har vi valgt en kvalitativ metode, ettersom det lar oss gå i dybden av problemstillingen med utvalgte sentrale aktører for prosjektet.

Ettersom vi ikke hadde kunnskap om nøkkelinteressenthåndteringen i Havneselskapet innledningsvis, har vi valgt en et eksplorativt (utforskende) forskningsdesign. Grunnlaget for valget er Gripsrud et al. (2017) sin anbefaling om et eksplorativt design i undersøkelser der man har lite forkunnskaper om et emne, og hvor målet er å forstå og tolke et fenomen.

4.2 - Datainnsamling

Opgavens problemstilling er nokså tilspisset. Vi har fokusert på å bygge opp en forståelse av hvordan de sentrale nøkkelinteressentene har blitt håndtert før byggestart. Derfor har vi som primærdainnsamling gjennomført dybdeintervjuer med representanter fra de ulike identifiserte nøkkelinteressentene, i tillegg til prosjektledelsen. Intervjuguiden ble tilpasset hvert enkelt intervjuobjekt, for at innsamlingen skulle trekke fram intervjuobjektets tanker og verdisyn så tydelig som mulig (Andersen, G. 2008). Vi har også fått tilgang på Havneselskapets interne prosjektdokumenter. Datamaterialet har bidratt til å gi oss et mer helhetlig bilde av den initielle planleggingen til havneselskapet.

Det eksisterer mye teori om interessenthåndtering. Til innsamling av teori har vi i all hovedsak brukt biblioteket på BI og oria.no for å finne frem til relevante faglitterære teorier og modeller for oppgaven.

4.3 Begrensninger og konfidensialitet

Identiteten til både selskapene nevnt og intervjuobjektene er anonymisert i oppgaven. Det er som følge av retningslinjer vi er pålagt av Handelshøyskolen BI. Noen navn er derfor fremstilt med fiktive navneendringer. Alle intervjudeltakere blitt informert om at intervjuet er i tilknytning til bacheloroppgaven om prosjektet, og at deres navn vil bli skjermet.

Når det kommer til øvrige begrensninger, var notater og oppsummering fra intervju en utfordring. Det var mye data å notere og samle inn på en korrekt måte, og retningslinjene åpner ikke for å ta lydopptak av intervjuene, eller dokumentere svarene på en annen elektronisk måte. Derfor har det tidvis vært vanskelig å notere ordrett deltakerens svar. Noen av notatene kan derfor være vinklet med en annen mening, enn det øyemed intervjuobjektet mente. Dette kan by på problematikk rundt gjengivelsen av utsagn gitt i intervjuet, og det kan avvike noe fra det faktiske uttalelsen.

4.4 - Validitet og reliabilitet

I primærdattainnsamlingen har vi gjennomført intervjuer med sentrale representanter for hver nøkkelinteressent, i tillegg til prosjektledelsen. Utvalget tror vi har gitt et bilde av virkeligheten fra alle partene som er relevante for oppgaven, og dermed bidratt til høyere grad av målesikkerhet enn om vi kun skulle snakket med prosjektledelsen. Vi anser våre intervjuobjekter som troverdige.

For å ivareta validiteten gjennom selve datainnsamlingen, har vi i forkant av intervjuene forberedt spørsmål i en intervjuguide, som skulle bidra til å svare på problemstillingen ut fra teorigrunnlaget. Intervjuguiden ble satt delvis til side der det ble ansett som nødvendig for å få en naturlig samtaleflyt. For å bidra til mer utfyllende svar, fikk intervjuobjektene tilsendt tema og sentrale spørsmål i forkant av intervjuene. Der det har vært gjennomførbart, har vi forsøkt å få til fysiske møter med intervjuobjektene. Det har imidlertid vært nødvendig å gjennomføre enkelte intervjuer som videosamtale, på grunn av geografiske avstander.

Selv om prosjektet i skrivende stund er i gjennomføringsfasen, har vi vært tydelige overfor intervjuobjektene om at oppgaven kun omhandler det som har foregått frem til byggestart og gjennomføringsfasen.

4.5 - Metodekritikk

Vi har tiltro til at datainnsamlingen ville gitt lignende resultater om intervjuene skulle blitt gjenskapt. Det er imidlertid forhold vi ikke har hatt innvirkning på, og vi har ikke hatt særlig mulighet til å etterprøve svarene som informantene har kommet med. Informantene kan ha snakket med hverandre om intervjuene på forhånd. Vi kan ikke gjøre annet enn å anta at informasjonen som intervjuobjektene har gitt er etter beste evne. Likevel kan vi heller ikke utelukke at informantene har pyntet på svar, for å bedre passe deres agenda eller ønskede fremstilling.

I datainnsamlingen har vi snakket med ordføreren som representant for vertskommunen. Selv om ordføreren kan anses som den mest sentrale enkeltrepresentanten for kommunen som interessant i prosjektet, er han lite orientert om detaljer, og har kun overordnet styring. Det medførte at han kunne svare på mange av spørsmålene våre, men ikke spesielt inngående på noen av dem. Denne kvantitet foran kvalitet-egenskapen velger vi å se på som en fordel, men er likevel oppmerksomme på at det kan foreligge forhold som ikke kom frem av datainnsamlingen.

En annen viktig refleksjon er at prosjektet i skrivende stund befinner seg i gjennomføringsfasen. Dette kan ha gjort svarene mindre spisset med hensikt av å ivareta harmoni, og/eller ikke trække hverandre på tærne. Det skal heller ikke sees bort fra at det kan ha blitt gitt mangelfull informasjon på forhånd av intervjuet, og stilt mangelfulle eller feil spørsmål.

5.0 - Resultater

5.1 - Havneselskapet

Fra havneselskapet har vi møtt med leder for prosjektet, og havneselskapets deltager i prosjektets styringsgruppe.

Prosjektleder påpeker at det har vært svært viktig at oppdragsgiver og produsent fikk det de ønsket gjennom oppstarts- og planleggingsfasen. Havneselskapet har uttalt seg med faglige innspill, men det har hele tiden vært kontraktsfestet at oppdragsgiver får det som er ønskelig. Havneselskapets rolle som byggherre involverer å ha styringen på offentlige regelverket for utbygging og gjennomføring av prosjektet. Som prosjekteier vil havneselskapet være ansvarlig for totalleveransen av sluttproduktet, mens oppdragsgiveren bistår der det er behov.

5.1.1 - Interessentanalyse

Det ble tidlig i prosjektet utarbeidet en interessentanalyse av havneselskapet. Interessentanalysen tar for seg ulike aktører prosjektet var nødt til å forholde seg til, deriblant kommunen som forvaltningsmyndighet, Fylkesmannen, miljøorganisasjoner og entreprenører til prekvalifikasjon. Hvorfor disse ikke anses som nøkkelinteressenter vil redegjøres i kapittel 6.2 "Aktører som ikke omfattes av nøkkelinteressentbegrepet". Interessentanalysens struktur er basert på en Difim-al. Punktene dreier seg rundt interessentenes interesseområder, innflytelse, støtte, hvordan de skal håndteres, og hvilke aktiviteter som skal gjøres.

I analysen redegjøres det for om interessentene har liten, middels eller høy støtte, hvorvidt de er positive, nøytrale eller negative til prosjektet, og en enkel setning om hva man skal etterstrebe hos interessenten. Prosjektleder sier at interessentanalysen ikke har vært et ledende og sentralt verktøy for dem.

Den har heller bidratt til å danne et bilde av hvordan prosjektet skulle involvere flere aktører. Likevel legger prosjektleder til at analysen har vært et fint verktøy for å diskutere Havneselskapets forståelse av de forskjellige interessentene.

Kommunens roller deles tydelig i to - den ene som reguleringsmyndighet, og den andre som eier av Havneselskapet. Kalkprodusenten og Sementprodusenten er ikke nevnt i interessentanalysen. Dette forklarer havneselskapet er på grunn av at de anses som kunder/oppdragsgivere, og at det bunner ut i et definisjonsspørsmål.

Som prosjektleder og -deltager sier, er det formelle planer for hvem som skal håndtere kommunikasjon. Det er i all hovedsak navngitte personer i kontrakten som snakker med hverandre. De sier mye av den dagligdagse interessenthåndteringen skjer ved en telefonsamtale når det oppleves som nødvendig for prosjektledelsen. Det kommer frem at det allokeres lite tid til teoretisk planlegging, men at det heller fokuseres på praktisk gjennomføring.

5.2 - Kommunen

Ordføreren i vertskommunen har vært vårt intervjuobjekt fra kommunen. Han er en sentral representant for kommunen som både næringsutvikler og som deleier av Havneselskapet. Han sitter også som representant i representantskapet i Havneselskapet. Kommunen er en av Norges største industrikommuner, og en stor andel av kommunens innbyggere er ansatt i industrinæringen. Både kommunen og innbyggerne ser derfor verdien av prosjektet, sier ordføreren.

Det fremkommer tydelig at kalkvirksomheten er en ønsket næring i kommunen. Det har vært rettet kritikk fra opinionen om kalkbruddet i Tromsdalen, men ordføreren tror ikke denne kritikken har smittet over på havneprosjektet. Han forteller også at han helst skulle ønsket seg at en større del av videreforedlingen av kalken foregikk i vertskommunen. Han understreker at det samtidig at prosjektet rundt det nye havneanlegget ble tatt godt imot, ettersom det åpner for en større kalkvirksomhet i kommunen.

Ordføreren mener det er en fordel for prosjektet at kommunen er deleier i Havneselskapet. Kommunen eier om lag åtte prosent av Havneselskapet, og er den nest største eieren. Det gir kommunen større innflytelse enn de andre eierkommunene i havneselskapets representantskap, hvorav de fleste har under to prosent eierandel.

Når det kommer til kommunens skade- og hjelpe-potensial, sier ordføreren at prosjektet ikke kunne blitt gjennomført uten den politiske viljen bak prosjektet. Han forteller også at prosjektet kunne blitt stanset dersom kommunen ønsket det. Det som derimot er tilfellet, er at kommunens vilje til å hjelpe prosjektet er stort. Et stikkord som går igjen er felles interesser. Kommunen og prosjektets interesser sammenfaller i stor grad, og selv om det har vært enkelte uenigheter underveis, er ordføreren tydelig på at uten havna kan ikke kalkindustrien i Verdal fortsette å vokse.

Ordfører i kommunen understreker at alle prosesser hos kommunen har foregått slik de skal. Foruten kartlegging og rådgiving, har ikke kommunen gitt prosjektet noen direkte fordeler. Det at kommunen har to nøkkelinteressentroller har imidlertid gitt dem en bredere forståelse og mer innsikt i prosjektet, har ordføreren i vertskommunen uttalt. Innsikten har gjort det enklere for kommunen å fatte de korrekte tiltakene som trengs for å behandle prosjektet på en objektiv og fornuftig måte. I intervjuet kommer det frem at prosjektet er ønsket fra kommunens side. De ønsker også å bistå med utviklingen i sin region på en positiv måte.

Ordføreren oppsummerer prosjektets kommunikasjon og oppfølging som gjennomgående god. Han oppfatter at det ikke er hemmelighold eller ansvarsfraskrivelse fra prosjektets side. Det har vært flere faktorer som kunne vært konfliktfylte, som søknadsprosesser til Fylkesmannen og dialog med Naturvernforbundet, men at det har blitt tatt hånd om på en hensiktsmessig måte.

5.3 - Kalkprodusenten

I prosjektets styringsgruppe er det en representant fra begge oppdragsgiverne. Prosjektansvarlig hos den lokale kalkprodusenten er bedriftens representant, og har sittet i stillingen siden prosjektet først ble påbegynt.

Kalkprodusenten kunne tenkt seg mer rapportering om prosjektets økonomi. Han sier tilbakemeldingen fra Havneselskapet er at Kalkprodusenten skal få hva de ønsker, men at de var nødt til å påpeke hva de ønsket først. Dette skal ha vært et gjennomgående handlingsmønster. Mer generelt uttrykker partsrepresentanten at Havneselskapet tilpasser havneanlegget etter oppdragsgivernes krav. Han oppsummerer det som at både Kalkprodusenten og Sementprodusenten får påvirke spesifikasjonen til sluttproduktet i stor grad, og at det er noe de ser positivt på.

Partsrepresentanten sier Kalkprodusenten, og majoritetseieren, et nasjonalt mineralselskap, helst skulle sett å bygge havneanlegget i privat regi. At Havneselskapet bygger anlegget medfører derimot mindre risiko for Kalkprodusenten, og han sier de underveis har følt en verdi av å ha Havneselskapet som byggherre.

Prosesser knyttet til offentlige anskaffelser er en del av prosjektet hvor partsrepresentanten har opplevd frustrasjon. Dette er likevel ikke noe kalkprodusenten har vært aktivt involvert i, men heller måtte forholde seg til at havneselskapet tar hånd om. Kalkprodusenten har også opplevd rammeavtalene i prosjektet som problematiske. Havneselskapet har rammeavtaler med ulike leverandører for ulike tjenester, som prosjektering og geotekniske tjenester. Det har ifølge partsrepresentanten ført til enkelte prosesser preget av merarbeid, tidsforbruk og med potensial for dårlig kommunikasjon, og han ser ikke bort fra at det har ført til merkostnad.

Partsrepresentanten trekker frem hvordan han anser seg som å sitte i samme båt som både Havneselskapet og den andre oppdragsgiveren. Denne felles interessen for å lykkes illustreres ved hvordan behovene til Havneselskapet, Kalkprodusenten og Sementprodusenten går så over i hverandre, at det er et prosjekt alle tjener på.

I det store og hele er han fornøyd med hvordan Havneselskapet har involvert Kalkprodusenten så langt i prosjektet.

5.4 - Sementprodusenten

Partsrepresentanten fra prosjektets andre oppdragsgiver sier Havneselskapet har vært dyktige til å orientere seg i regelverket som omfatter prosjektet. Det har gitt Sementprodusenten en trygghet. Han betegner kommunikasjonen som svært god, og er fornøyd med blant annet hvordan prosjektet har opprettholdt dialogen jevnt før byggestart. Partsrepresentanten er fornøyd med hvordan prosjektet har lagt til rette for at anlegget skal utvikles for moderne shippingindustri.

Selskapet driver sementproduksjon i storskala, hvor kalksteinsforsendinger fra Verdal vil være viktig for virksomhetens framtidige produksjon. Selskapet har et noe større perspektiv på kalkutvinningen enn Kalkprodusenten, og benytter kalksteinen i hovedsak til sementproduksjon som dekker større geografiske områder.

Partsrepresentanten for Sementprodusenten trekker også frem utfordringer knyttet til at Havneselskapet har rammeavtaler med enkelte tilbydere innenfor ulike fagområder har skapt uklare ansvarsforhold.

Videre sier han at de er jevnt over fornøyde med prosjektets kommunikasjon, og han har få ting å utsette på hvordan prosessen har foregått frem til byggestart. Han trekker også frem hvordan kravspesifikasjonen har blitt utviklet i samarbeid med Kalkprodusenten, og at begge "får det som de vil". Denne felles planleggingen er med på å danne partsrepresentantens gode helhetsinntrykk av prosjektets involvering i de prosjektets tidlige faser.

Det har for begge oppdragsgiverne vært flere beslutningspunkter underveis hvor de har hatt mulighet til å si stopp. Dette har vært punkter underveis i prosjektet, som godkjenning av konkurransegrunnlag for prekvalifikasjon, og det endelige entreprenørvalget. Partsrepresentanten er positiv til at prosjektet har hatt en slik ordning, siden det har gitt påvirkningskraft og ytterligere involvering i prosjektprogresjonen.

6.0 - Drøfting

6.1 - Kjennetegn ved nøkkelinteressentene

Kalkprodusenten og Sementprodusenten skal overta havneanlegget gjennom en leieavtale på 50+49 år, en vanlig avtale i mineralbransjen. De to selskapene eier hver sin halvdel i joint venture-selskapet som er oppdragsgiver for prosjektet, og er således primære interessenter og blandede interessenter i henhold til Cleland (1998) og Savage et al. (1991). Selv om selskapene har noe ulike mål med prosjektet, har de svært sammenfallende interesser. I henhold til nøkkelinteressentdefinisjonen til Eskerod & Jepsen (2013) kan begge stanse prosjektet. Samtidig har de et stort potensial for å hjelpe prosjektet, ettersom de som sluttbrukere er med på å skreddersy produktet til behovet.

Kommunen har flere roller i prosjektet. Disse kan deles i tre: lokal næringsutvikler, deleier av Havneselskapet og som forvaltningsmyndighet. Som lokal næringsutvikler og deleier av Havneselskapet har de svært sammenfallende interesser, og kan til en viss grad sees under ett som en blandet interessent i henhold til Savage et al. (1991). Selv om kommunen har eierandeler i havneselskapet, kan den betraktes som hovedsakelig en sekundær interessent etter Savage et al. (1991) og Cleland (1998). Kommunen er ikke direkte aktivt involvert, men har likevel en stor påvirkningsevne og innflytelse i oppstart- og planleggingsfasen.

Som ordføreren uttaler, kunne kommunen stanset prosjektet om det skulle foreligge politisk vilje til det. Viljen bak prosjektet var imidlertid stor. Som deleier i havneselskapet kan de legge til rette for at fokuset og velviljen rundt prosjektet innad i representantskapet i Havneselskapet opprettholdes. Som vertskommune stiller de med råd og innspill på rammene rundt prosjektet. Kommunen kan i mange tilfeller bistå prosjektet med rådgivning for å sikre at alle offentlige rutiner og regler møtes på en fornuftig måte. Gjennom denne type bistand har kommunen et stort hjelpepotensial for prosjektet og bør håndteres på en god måte.

6.2 - Aktørene som ikke blir omfattet av nøkkelinteressentbegrepet

Havneselskapet identifiserte tidlig flere sentrale aktører som har et større potensial til å både hjelpe og skade prosjektet, men som ikke faller inn under nøkkelinteressentbegrepet. Disse er Fylkesmannens miljøvernavdeling, kommunen som forvaltningsmyndighet, og entreprenøren bak hovedentreprisen.

Fylkesmannens miljøvernavdeling kan nekte å gi konsesjon for mudring i havnebassenget, som er kritisk for havneanleggets bygging. Fylkesmannen må følge hav- og farvannsloven og øvrig miljølovgivning, hvor det er minimalt til ingen rom for påvirkning fra prosjektets side. Interessenten er heller ikke å anse som en nøkkelinteressent, ettersom potensialet for å hjelpe prosjektet er minimalt.

Som forvaltningsmyndighet er kommunen forpliktet til å følge lover og forskrifter om uavhengig saksbehandling i søknader om planer og bygging etc., slik at det er kun som næringsutvikler og deleier av Havneselskapet at prosjektet og kommunen har reell påvirkningsevne på hverandre. Ettersom kommunen som forvaltningsmyndighet og Fylkesmannen i sin helhet opererer på bakgrunn av legale rammebetingelser, anser vi ikke det som en nøkkelinteressent i så måte. De er dog kritiske for prosjektets suksess, og fokuset bør således likevel ligge på å følge prosessen tett for å imøtekomme deres krav.

Heravi et. al (2015) redegjør for at kvaliteten på et byggeprosjekt i stor grad avhenger av leveransestyring av interessenter, som entreprenører og konsulenter. Ettersom entreprenøren med hovedentreprisen i prosjektet ble involvert for fullt først i slutten av planleggingsfasen, og ikke innehar det som kan ansees som høyt nok skade- og hjelpepotensial, inngår ikke entreprenøren som en nøkkelinteressent i oppgaven.

6.3 - Havneselskapets interessentanalyse

Havneselskapet benyttet seg i tidlig planleggingsfase av en mal fra Difi til å utarbeide en interessentanalyse med tilhørende kommunikasjonsplan. Begge er hentet fra en mal som bruker generiske begreper for planlegging og håndtering.

Denne belyser til en viss grad aspektene rundt viktige områder innenfor interessenthåndtering. Verktøyet stiller imidlertid større krav til at brukeren selv gjør grundige vurderinger og selv planlegger tiltak som skal være gjeldende for hver enkelt interessent. Difi-malen har generiske svar på de ulike valgalternativene i verktøyet. Ingen av de er utviklet for et bestemt formål, og bærer preg av å være en generell veiledning.

Havneselskapet har kun benyttet seg av de generiske svaralternativene i malen, og ikke gjort en selvstendig analyse. Det kan spekuleres i hvorvidt analysen som foreligger fra Havneselskapet er utfyllende nok til å kunne anvendes på en konstruktiv måte. Sammenhengen mellom de tiltak som faktisk kreves, og de tiltak som planlegges gjennom generisk framstilling av en slik plan ofte kan avvike fra hverandre. Verktøyet skaper en mulighet for å skreddersy sin egen plan, men det kreves større innsats fra brukeren.

Det er viktig å påpeke at interessentanalysen til Havneselskapet kun tar for seg én av tre nøkkelinteressenter. Analysen tar også for seg et større omfang av generelle interessenter enn vårt fokusområde rundt nøkkelinteressenter. En observasjon vi har gjort, er at Havneselskapet ikke definerer Kalkprodusenten og Sementprodusenten som nøkkelinteressenter. Oppdragsgiverne er derimot omtalt grundig flere ganger i øvrige prosjektdokumenter som mandatet og øvrige styringsdokument. At prosjektet definerer oppdragsgiverne som kunder og ikke interessenter kan forklares ut fra Karlsen (2017) og en integrert relasjon. Integrerte relasjoner oppstår som følge av samarbeid med høy grad av gjensidig avhengighet, og som kan gjøre skillet mellom interessent og prosjekt mer utydelig.

Et annet aspekt er anvendelsesgraden av prosjektdokumentene internt. Et slikt dokument bør utvikles på en måte som sikrer at enhver som eventuelt kommer etter, skal kunne anvende det etter hva som er planlagt.

6.3.1 - Interessenthåndtering som kontinuerlig prosess

Eskerod & Jepsen (2013) gjør et poeng ut av at interessenthåndtering er en kontinuerlig prosess, og at interessentanalyser bør gjøres gjentatte ganger underveis i prosjektet. Interessentanalyser skal heller ikke behandles som om de er hugget i stein, men bør endres etter hvert som ny informasjon, behov eller forventninger foreligger. Prosjektledelsen antyder at dette har blitt gjort implisitt og uten å nødvendigvis ha blitt skrevet ned på papir. Det er noe man ser går igjen i prosjektledelsens interessentarbeid.

Difi-modellen trekker også frem viktigheten av å kontinuerlig legge ressurser i jevnlig interessentanalyse og planlegging fremover. Like viktig som interessentanalysen, er tiltakene som planlegges opp mot interessentene. Det er sentralt å ha gode planer for tiltak. Da vil prosjektet enklere kunne håndtere situasjoner som krever handlinger overfor interessentene (Hussein, 2016). For å i størst grad ivareta hver enkelt interessent på best mulig måte, slik at man oppnår størst mulig videre medvirkning, bør man være bevisst over de valgene og tiltak som en velger å iverksette (Difi, 2017).

I henhold til Difi-modellen, kan Havneselskapets interessentarbeid ha gått glipp av læringsutbyttet som oppstår ved å gjennomføre en evaluering av tiltakene som er gjennomført. Analysen av tiltakenes effekter kan gi nyttig lærdom og erfaring for framtidige situasjoner og prosjekter. Evaluering av egne tiltak er en sentral komponent av i Difi-modellen som tar sikte på forbedring av fremtidige tiltak. Ved grundig planlegging og analyse, vil man enklere kunne evaluere konkrete tiltak og se på effektene. Det vil også gjøre kompetanseoverføringen i prosjektet mer effektivt, da flere i prosjektet og organisasjonen kan være involverte i evalueringen.

I Eskerod & Jepsens fasemodell (figur 3.1) kommer det frem at deling av kunnskap er en sentral oppgave i de tidlige fasene. Sett i sammenheng med Difi-modellen (figur 3.5), er kunnskapsdeling et viktig tiltak å forhandle frem mål som gagnar begge parter. Man bør i henhold til Difi-modellen også samle de tiltakene som er satt i en kommunikasjonsplan. Difi-modellen poengterer også viktigheten av å gjennomføre en ny analyse ved hver faseovergang, og at en alltid bør starte

ved første fase. En slik jevnlig repetering er ikke noe Havneselskapet har fulgt og gjort i skriftlig form, kommer det frem av dybdeintervjuer med prosjektledelsen.

Hadde Havneselskapet gjort interessentanalyser ved hver faseovergang, slik teoriene anbefaler, kunne de tidligere identifisert endringer som kan oppstå hos interessenter. Et eksempel som kunne blitt avdekket, er at kommunens påvirkningskraft synker underveis i prosjektets faser. Kommunens regulatoriske og politiske makt vil synke som følge av at forhold kommunen tidligere har hatt innflytelse på er innvilget eller ferdigstilt. I henhold til Savage et al. (1991) og interessenttypene, beveger kommunen seg dermed fra blandet interessent tidlig i prosjektet, til i større grad å bli en støttende interessent. Dermed bør også håndteringsstrategien overfor kommunen også endres i retning av å holdes oppdatert og åpne for kompetansedeling, slik at interessenten føler den bidrar. Kommunens synkende påvirkningskraft kan være noe prosjektet har reflektert implisitt over, men det er ikke noe vi har sett er fanget opp i prosjektplaner.

Vi har kun hatt tilgang til Havneselskapet prosjektdokumenter. Siden vi ikke har fulgt prosjektet i praksis, er det den teoretiske delen og den infoen vi har tilegnet oss gjennom dybdeintervjuer og prosjektdokumenter vi gjør en analyse av.

Det kan være hensiktsmessig å tidligere etablere en mer nøyaktig og helhetlig strukturplan for interessenthåndtering. Da vil felles verdiskapning, som bidrar til effektmålet ved prosjektet, bli enda tydeligere. Det kan også resultere i at prosjektet får en mer gjennomgående positiv vekst over tid. Havneselskapet har utvilsomt gjort tiltak som har gitt en positiv effekt, men fokuset kan med fordel endres.

6.4 - Interessenthåndteringsstrategi

Ut fra intervjuer med de ulike aktørene går det frem at Havneselskapet i all hovedsak har benyttet seg av det som ut fra Eskerod & Jepsen (2013) kan defineres som en reaktiv interessenthåndteringsstrategi, ettersom tiltak ofte har blitt gjennomført etterhvert som det har vært nødvendig.

Havneselskapets reaktive tilnærming er ifølge prosjektleder ikke en bevisst strategi fra Havneselskapets side, men har vokst frem som følge av maktstrukturen og tette forbindelser. Oppdragsgiverne og Havneselskapet jobber tett sammen med hyppig kommunikasjon begge veier. For selv om Eskerod & Jepsen anbefaler en proaktiv strategi, vil det ikke være optimalt i enhver situasjon.

På en annen side har Kalkprodusenten uttalt at de kunne tenkt seg en mer proaktiv tilnærming rundt forhold som prosjektets økonomirapportering. Selv om innstillingen har vært at oppdragsgiverne skal få det de ønsker, vil en mer proaktiv tilnærming kunne bidra til en sterkere følelse av å bli ivaretatt, og dermed et styrket samarbeid. Samtidig er en proaktiv strategi mer et tankesett enn spesifikke handlinger. Det krever også langt større innsats i forhåndsanalyser og kontinuerlig refleksjon. Det er ikke bare å vedta å bli mer proaktiv overfor interessentene, det er en helhetlig holdning og prosess i interessentarbeidet.

6.4.1 - Pragmatisk tilnærming

Havneselskapet poengterer i intervjuer at deres fremste fokus i forbindelse med interessenthåndtering er praktisk rettet. Det å prioritere ressurser til teoretisk planlegging av interessenthåndtering prioriteres senere enn de praktiske oppgavene som foreligger. Som en effekt av dette blir interessenthåndtering gjort når det er nødvendig, i tråd med en reaktiv interessenthåndteringsstrategi.

Havneselskapets reaktive interessenthåndteringsstrategi virker å være anvendt ved behov, uten forankring i en plan. Prosjektleder sier at en slik pragmatisk tilnærming er noe bevisst. Han ønsker å rette fokus mot de kontaktflater som har mest friksjon, og heller løse mindre presserende saker senere. Samtidig mener han at dette ikke er en håndhevet strategi som er besluttet, men som kommer av at maktstrukturen og interessenthåndteringen til tider krever det.

Den ene oppdragsgiveren kunne foretrukket en mer proaktiv tilnærming. Det uttrykkes ikke direkte misnøye, men det kommer frem at Havneselskapet kunne lagt opp til hyppigere og tettere involvering angående statusoppdateringer, først og fremst innen økonomiske og fremdriftsrelaterte oppdateringer. Dette taler i

retning av at Havneselskapet bør vurdere å ta mer initiativ ovenfor informasjonsdelingen med nøkkelinteressenter.

Samtidig poengterer samtlige interessenter at de opplever samarbeidet med Havneselskapet som godt. Det oppleves god kommunikasjonsflyt på en generell basis. Intervjudeltakerne snakker i gode ordlag om prosjektleder og prosjektdeltakers håndtering av ansvarsområder. Det kan sees i lys av det integrerte samarbeidet mellom prosjektet og oppdragsgiverne, som ifølge Karlsen (2001) er en proaktiv strategi som legger til rette for en enklere kommunikasjonskanaler.

Oppdragsgiverne er begge fornøyde med prosjektets evne til å håndtere alt det offentlige regelverket knyttet til prosjektet. Det har skapt en trygghetsfølelse, som igjen har gitt positive effekter på samarbeidet mellom prosjektet og oppdragsgiverne. På en annen side uttrykker oppdragsgiverne misnøye rundt Havneselskapets rammeavtaler på ulike tjenester som landmåling og geoteknikk.

Rammeavtalene har ført til det vi tolker som usikkerhet og frustrasjon blant oppdragsgiverne. Selve rammeavtalene er det lite å gjøre med, men eksistensen og konsekvensene av dem kan ha blitt tydeligere kommunisert på et tidlig stadie. Det kan sees i lys av hovedmodellen, hvor det i oppstartsfasen bør kommuniseres hvilke begrensninger som foreligger i prosjektet. Også i Difi-modellen beskrives betydningen av å etterkomme interessentens informasjonsbehov.

6.5 - Hovedmodellen

Oppgavens hovedmodell er en fasemodell som forklarer viktige faktorer som må tas i betraktning i prosjektets interessenthåndtering. Modellen er ment som et rammeverk for god interessentanalyse og -håndtering (Eskerod & Jepsen, 2013).

Essensen i modellen er viktigheten av å involvere interessenter. Gjennom å involvere nøkkelinteressentene er det tenkelig at Havneselskapet vil skape muligheter for å etablere en systematisert kommunikasjonsflyt. God

kommunikasjon vil gjøre det enklere for selskapet å oppnå en gjensidig konsensus av effektmål, resultatmål og barrierer for prosjektet.

Involveringen bistår til å avklare ansvarsfordelingen mellom interessentene og prosjektet og det reduserer usikkerhet rundt graden av deltagelse (Savage et al., 1991). Å framstille en plan for dette kan bidra til at interessenter opplever at de blir ivaretatt på en god måte og skape positive effekter overfor samarbeidet mellom Havneselskapet og nøkkelinteressentene. I henhold til fasemodellen bør det tidlig i prosjektet fokuseres på relasjonsbygging og klargjøring av mål. Ut fra prosjektdokumentene vi har fått tilgang til, har det blitt tydelig definert hva prosjektet skal bidra til, og hvilke mål og suksesskriterier som legges til grunn for prosjektgjennomføringen og sluttproduktet. Disse målene, produktspesifikasjonene og suksesskriteriene åpnes det for endring underveis, etterhvert som prosjektets omfang og interessentenes behov endrer seg.

Oppdragsgiverne i prosjektet er positive til at prosjektet har tatt hånd om innvendinger de har hatt, og at produktet leveres etter deres spesifikasjoner. Det kan være en konsekvens av at oppdragsgiverne og kommunen har vært tett involvert i oppstarts- og planleggingsfasen. Fra fasemodellen går det frem at det i oppstarten skal fokuseres på nøkkelinteressenter, for så å involvere andre interessenter i planleggingsfasen. Det har blitt tydeliggjort hvilke behov og forventninger man har til prosjektet. Det har vært en gjensidig kunnskapsdeling mellom oppdragsgiverne og prosjektet, blant annet gjennom jevnlig prosjektmøter.

Videre har prosjektet i planleggingsfasen hatt bredere fokus på interessentarbeidet. Det er involvert ytterligere interessenter, og fokuset kan sies å ha ligget på bevissthet rundt prosjektet og forventningsklargjøring, i tråd med fasemodellen. Dette har tilsynelatende også omfattet nøkkelinteressentene.

Det kan argumenteres for at Havneselskapet har hatt et interessentarbeid som samsvarer med Eskerod & Jepsens fasemodell (figur 3.1). I oppstartsfasen har Kalkprodusenten, Sementprodusenten og kommunen vært tett involvert i prosessen, og det har blitt avklart hvilke mål havneanlegget skal nå. I planleggingsfasen har det blitt vektlagt å møte oppdragsgivernes behov, på samme

tid som kommunen har fått komme med innspill. Aktørene har blitt hørt, og i så måte involvert gjennom de tidlige fasene av prosjektet.

6.6 - Involvering

I henhold til strategiene vedrørende blandede interessenter (Savage et al. (1991) sitt svar på Eskerod & Jepsens (2013) nøkkelinteressenter), skal et samarbeid etterstrebes. Blant annet nevnes en integrert relasjon som et samarbeidsprinsipp. Involveringen av nøkkelinteressentene i innledende faser av prosjektet er grunnleggende for å identifisere og håndtere risiko og vesentlige problemstillinger relatert til virksomheten, og dermed videre prosjektgjennomføring (Heravi et. al, 2015).

Havneselskapets involvering av kommunen bærer det preg av en mer naturlig og mindre formell involvering. Havneselskapet er et interkommunalt selskap, og vertskommunen sitter dermed med representanter i representantskapet for selskapet. Samarbeidet vil derfor allerede ha et grunnlag, og graden av involvering vil være mer flytende og økende ettersom prosjektet skal gå fra oppstartsfasen til planleggingsfasen. Det at kommunen har vært delaktig helt fra prosjektoppstart kan ha bidratt til å videreutvikle gode forhold mellom Havneselskapet og kommunen. Kommunen har tatt del i planleggingsfasen og kommet med innspill og anbefalinger for hvordan prosjektet kan gjennomføres på best mulig måte i vertskommunen. Prosessen kan derfor hevdes å ha bidratt til å skape goodwill innad i kommunen.

Havneselskapet har operasjonalisert involveringen ved å innlemme to av oppdragsgiverne i styringsgruppen til prosjektet. Dette er etter hva vi kan forstå, gjort for å skape et tettere samarbeid rundt kravspesifikasjonene og gjennomføringen. Å involvere nøkkelinteressentene på en slik måte tidlig i prosjektfasen skaper integrerte relasjoner mellom oppdragsgiverne og prosjektet. Å ha stoppunkter og gi rom for oppdragsgiverne til å være delaktige i utformingen av sluttproduktet anses som en styrke fra oppdragsgiverne.

Havneselskapets integrerte relasjon med oppdragsgiverne er i henhold til Karlsen (2001) et administrativt integrert samarbeid, ettersom begge oppdragsgiverne er representert i prosjektets styringsgruppe. Fordelene med en slik samarbeidsform er at det reduserer usikkerhet, og gir prosjektet mulighet til å påvirke interessentens samhandling med prosjektet, i tillegg til å forenkle kommunikasjonsrutiner (Karlsen, 2001). I praksis kan dette ha bidratt til å opprettholde interessentenes informasjonsbehov. Tatt i betraktning at leiekontraktens varighet på 50+49 år, er tiltak som reduserer usikkerhet hensiktsmessig for å hindre potensielle konflikter mellom partene senere i prosjektet.

Karlsen betegner også den integrerte samarbeidsformen som en proaktiv samarbeidsform. En proaktiv interessenthåndteringsstrategi er i henhold til Eskerod & Jepsen (2013) et tankesett hvor man forsøker å forutse behov og gjøre tiltak før det kan anses som nødvendig. Den integrerte relasjonen mellom oppdragsgiverne legger med andre ord til rette for en proaktiv strategi i interessentarbeidet. Likevel har Havneselskapet i all hovedsak hatt en reaktiv tilnærming til oppdragsgiverne, og Kalkprodusenten uttalte at de skulle ønske Havneselskapet var mer proaktive i oppfølgingen. Det peker i retning av at Havneselskapet ikke har tatt utnytte av det proaktive potensialet som ligger i et integrert samarbeid.

6.7 - Co-creation

Teorien rundt co-creation tar for seg flere elementer om samarbeid og etablering av produkt/prosjekter i fellesskap mellom flere aktører. Innføring av co-creation som strategi er noe mange selskaper gjør ubevisst, men likevel oppnår effekt av (Freeman & Strand, 2013).

Et slikt samarbeid kan også stimulere til innovasjon og redusere risiko (Høyskolen Kristiania, 2019). Samarbeidet mellom Havneselskapet og interessentene er et godt eksempel. Nøkkelinteressentene er aktører som alle har forskjellige intensjoner og mål ved samarbeidet, men som likevel er tjent ved å samarbeide

med hverandre. Det er vist en klar sammenheng mellom interessenters opplevelse av involvering og deres oppfattelse av prosjektsuksess (Bourne, 2005).

Det fremkommer ikke direkte i vår datainnsamling at co-creation er noe Havneselskapet har fokus på. De nevner imidlertid mange momenter som er sammenfallende med co-creation, som leder oss til å tro at de ubevisst har tatt i bruk mange av de sentrale elementene. Dette viser igjen til Freeman & Strands poeng om at denne teorien ofte er innarbeidet så sterkt, at bedrifter ofte ikke tenker over det (Freeman & Strand, 2015).

Prosjektresultatet vil gi alle involverte parter en form for avkastning ved prosjektets slutt. Som nevnt tidligere vil både Kalkprodusenten, Sementprodusenten, kommunen og Havneselskapet sitte igjen med gevinster som er mer eller mindre tilpasset deres intensjoner for deltagelse. Samarbeidet om gjennomføringen av prosjektet er nøkkelen til denne måloppnåelsen og er avgjørende for at resultatene skal bli gode for alle involvert.

7.0 - Konklusjon

Vi har undersøkt problemstillingen: *“Hvordan ble prosjektets nøkkelinteressenter håndtert frem til byggestart i henhold til Eskerod & Jepsens fasemodell?”*.

Havneselskapet har tidlig involvert nøkkelinteressentene tett, i henhold til fasemodellen (Eskerod & Jepsen, 2013). Havneselskapet har blant annet inkludert oppdragsgiverne i styringsgruppen, for å ha tilrettelegge for jevn en informasjonsflyt og sikre sluttbrukernes oppfatning av prosjektsuksess. De har også inkludert kommunen i tidlige planleggingsfaser, hvor kommunen har fått komme med forslag og innspill. Tett involvering er en fordelaktig metode for kunnskapsdeling på tvers av prosjektets interessenter. Ved tidlig involvering av nøkkelinteressenter har det også blitt etablert klar forståelse av ansvarsområder, forventninger og mål. Havneselskapet har dermed lagt til rette for at alle parter skal være inneforstått med hvilke omfang, bidrag og begrensninger prosjektet omfatter. Det er med andre ord høy grad av samsvar mellom Havneselskapets interessenthåndtering og fasemodellen (figur 3.1) til Eskerod & Jepsen (2013).

Prosjektet har operasjonalisert samarbeidsstrategien som en integrert relasjon gjennom prosjektets styringsgruppe. Her får oppdragsgiverne delta aktivt, noe som igjen bidrar til den felles verdiskapningen i prosjektet. Det styrker prosjektet, ettersom flere av de involverte partene ønsker å bidra til prosjektets suksess, og er i tråd med Bournes (2008) avhandling om sammenhengen mellom involvering av interessenter og prosjektsuksess.

Havneselskapets anvendelse av reaktiv strategi har utvilsomt blitt utført på en måte som har gitt positive effekter. De har fulgt opp ting som har oppstått, og håndtert dette etter beste evne. Det kommer tydelig fram at håndteringen har hatt god effekt, og alle interessenter sitter med en positiv oppfatning av hvordan de har blitt håndtert.

Noe som knytter prosjektledelsens anvendelse av reaktiv strategi og sjeldne analyser sammen, er det vi betegner som havneselskapets pragmatiske tilnærming til interessenthåndtering. Det benyttes ikke ressurser på å gjennomføre jevnlig kartlegginger, men det fremmes fokus på de viktige oppgaver som er nært

foreliggende. En slik pragmatisk tilnærming kjennetegner havneselskapets daglige interessenthåndtering.

Havneselskapet utnytter seg ikke av det fulle potensiale i integrerte relasjoner. En integrert relasjon legger opp til å anvende en proaktiv strategi, men havneselskapet har valgt å benytte en reaktiv tilnærming. Dette gjør at de mister den fulle effekten av integrerte relasjoner og samarbeidet som det legges opp til.

Havneselskapet gjennomfører ikke jevnlig interessentanalyser og evalueringer av tiltak. Dette er noe flere modeller sier man skal gjøre jevnlig, inkludert Difi-modellen som malen Havneselskapet bruker, er basert på. Mangelen på kontinuitet kan lede til at Havneselskapet ikke får med seg endringer rundt interessenters forhold til prosjektet, og endringer i prosjektets omgivelser. Anvendelsesgraden til interessentanalysen kan forbedres. Analysen kan med fordel utarbeides grundigere og oftere. Hvis andre skal overta ansvaret interessenthåndtering, eller det skulle bli utskiftninger av prosjektledelsen, vil det være enklere å fortsette på det tidligere arbeidet.

Det vil for fremtiden være fordelaktig å se på å forbedre rutineene rundt interessentanalyser og evaluering. Dette er tiltak som vil kunne påvirke Havneselskapets evne til å oppdage muligheter og problemer, mens det fremdeles er rom for å påvirke utfallet. Ved å gjøre slike proaktive tiltak vil man også styrke læringsutbyttet i organisasjonen.

Som Eskerod & Jepsen (2013) nevner, kan planlegging virke håpløst i en dynamisk prosjektverden. Men ved å forstå interessentenes behov og forventninger, kan man lettere håndtere endringer som oppstår på en proaktiv måte. Selv om prosjektet i skrivende stund er i gjennomføringsfasen, kan man allerede se effektene av det nære samarbeidet. Begge oppdragsgiverne har lite å utsette på prosjektets fremgang, og de føler seg hørt, som igjen gir positive effekter mens prosjektet går videre mot ferdigstilling og gevinstrealisering.

8.0 - Litteraturliste

Andersen, E., T Haug, Grunde, K (2016) *Målrettet Prosjektstyring*. Oslo: Fagbokforlaget.

Andersen, E. og Schwencke, E. (2013) *Prosjektarbeid - en veiledning for studenter*. (4. utgave). Oslo: NKI forlaget.

Bourne, L. og Walker, D.H.T (2008) "Project relationship management and the Stakeholder Circle", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 1. Melbourne: Emerald Group Publishing Limited.

Cleland, D.I.K., William, R. (1983). *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.

Difi (2017, 30. januar) Prosjektveiviseren - en felles prosjektmodell for offentlig sektor. Hentet 20.01.19 fra:

<https://www.prosjektveiviseren.no/hvordan-f%C3%A5-interessentene-til-%C3%A5-medvirke-positivt>

Eskerod, P. & Jepsen, A. (2013). *Project Stakeholder Management*. London: Taylor and Francis ltd.

Freeman, E (1984). *Stakeholder Theory - A stakeholders approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., Colle, S. (2016). *Stakeholder Theory - The state of art*. Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (2010). *Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation*. *Journal of Business Ethics*, 96, 7–9.

Grant T. Savage, Timothy W. Nix, Whitehead, C., & Blair, J. (1991). *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. *The Executive*, 5(2), 61-75. Hentet 02.04.19 fra: <http://www.jstor.org/stable/4165008>

Gripsrud, G., Olsson, U., Silkoset, R. (2017) *Metode og Dataanalyse*. (3. utgave) Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Heravi, A., Coffey, V., Trigunaryah., B., (2015). *Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects*. International Journal of Project Management 33 (2015) 985–997.

Hussein, B. (2016). *Veien til suksess - fortellinger og refleksjoner fra reelle prosjektcaser*. Bergen: Fagbokforlaget

Høyskolen Kristiania (2019) En annerledes måte å innovere på. Hentet 21.03.19 fra: <https://kristiania.no/aktuelt/en-annerledes-mate-a-innovere-pa/>

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

Karlsen, J.T. (2001). Håndtering av prosjektets interessenter - et studie av hvilke utfordringer og problemer prosjekter møter. Norwegian School of Management (Hovedrapport) Hentet 06.04.19 fra: <https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/12/NSP-0005-Haandtering-av-prosjektets-interessenter.pdf>

Karlsen, J.T (2017). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering*. (4.Utgave) Oslo: Universitetsforlaget.

Kerzner, H. (2014). *Project Recovery*. New York: International Institute for learning.

Proff.no (2017) Regnskapstall for Trondheim havn for 2017. Hentet 05.02.2019 <https://www.proff.no/selskap/trondheim-havn/trondheim/havnevirksomhet-og-utstyr/IFMXKM007T1-2/>

Regjeringen (2013, 17. September). *Interessentsengasjement-ti-punkts-veileder*. Hentet 10.04.19 fra:

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/naeringsliv/kompakt/130917-interessentengasjement-ti-punkts-veileder.pdf>

Røsnes, A. E. og Kristoffersen, Ø. R. (2009). *Eiendomsutvikling i tidlig fase: erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling*. Oslo: Senter for eiendomsfag

Strand, R., Freeman, E. (2013, 7. August) *Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia*. Journal of Business Ethics. Hentet fra: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-013-1792-1>