

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Veien til god interessentledelse

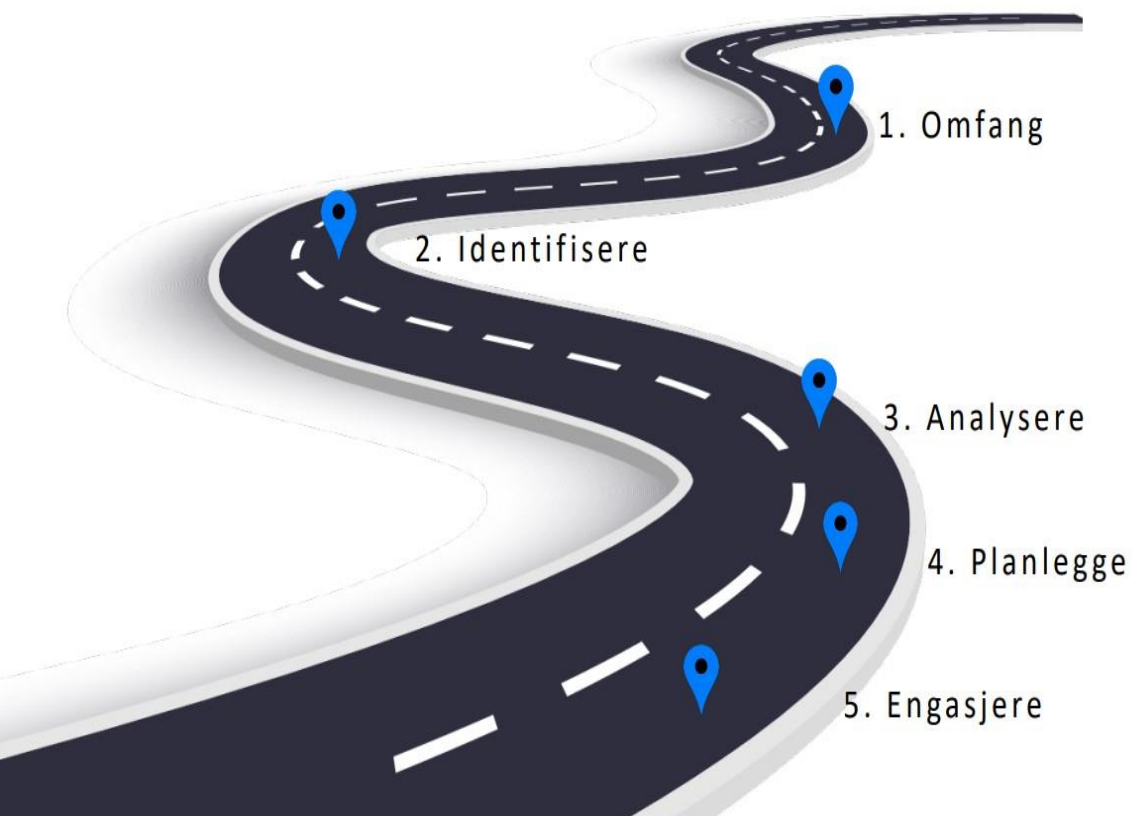
Navn: Simen Esbjørnsen Andersen, Erlend Sødal Fagerhaug, Kim Kristian Frøseth Hansen

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00



Statens vegvesen



Kim Hansen
Simen Andersen
Erlend Fagerhaug
BTH2532 - Prosjektledelse

VEIEN TIL GOD INTERESSENTLEDELSE

En bacheloroppgave om interessentledelse i store vegprosjekter

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

SAMMENDRAG.....	II
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	1
1.2 MÅL OG FORMÅL	2
1.3 BAKGRUNN FOR VALG.....	2
1.4 OM STATENS VEGVESEN	3
1.5 OM PROSJEKTET E6 TRONDHEIM - MELHUS.....	3
2.0 METODE.....	5
2.1 PRIMÆRDATA.....	5
2.2 SEKUNDÆRDATA.....	6
2.3 VURDERING AV METODE	7
3.0 INTERESSENTBEGREPET	10
3.1 INTERNE OG EKSTERNE INTERESSENER.....	11
3.2 PRIMÆRE OG SEKUNDÆRE INTERESSENER	12
3.3 VEGVESENETS BRUK AV INTERESSENTBEGREPET	13
4.0 HOVEDMODELL FOR INTERESSENTHÅNDTERING.....	14
4.1 OMFANG	14
4.1.1 Teori.....	15
4.1.2 Funn	16
4.1.3 Drøfting.....	18
4.2 IDENTIFISERE	19
4.2.1 Teori	19
4.2.2 Funn	20
4.2.3 Drøfting	22
4.3 ANALYSERE	23
4.3.1 Teori.....	23
4.3.2 Funn	26
4.3.3 Drøfting	28
4.4 PLANLEGG.....	29
4.4.1 Teori	30
4.4.2 Funn	31
4.4.2 Drøfting	32
4.5 ENGASJERE	33
4.5.1 Teori.....	34
4.5.2 Funn	35
4.5.3 Drøfting.....	37
5.0 KONKLUSJON.....	39
REFERANSELISTE.....	41
VEDLEGG	50

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven undersøker vi hvordan Statens vegvesen leder interessenter, gjennom følgende problemstilling:

Hva gjorde Statens vegvesen for å sikre samarbeidsvillige eksterne interessenter i vegprosjektet E6 Trondheim–Melhus?

Vi undersøkte problemstillingen ved hjelp av Berland, Klakegg, og Seflands (2014) modell for interessenthåndtering. Denne modellen danner grunnlaget for oppgavens teoridel, og for intervjuguiden. Primærdata er samlet inn gjennom tre dybdeintervjuer med prosjektleder, prosjekteringsleder, og grunnerverver hos Statens vegvesen.

Hovedmodellen fra Berland et al. består av 6 trinn, fra prosjektstart til prosjektslutt. Disse er Omfang, Identifisere, Analysere, Planlegge, Engasjere, og Rapportere. Hvert trinn inneholder anbefalinger til arbeidsmåte i interessenthåndtering, og hva som skal til for å få samarbeidsvillige interessenter.

Vi fant flere likheter mellom intervjuobjektene arbeidsmåte, og anbefalingene fra trinn 1, 4, og 5 fra modellen. Det viste seg imidlertid at trinn 2 og 3 var mindre aktuelt for dette prosjektet, på grunn av områdets reguleringsplan. Mye av arbeidet som beskrives i trinn 2 og 3 er beskrevet i reguleringsplanen, og er utarbeidet i forkant av prosjektet. Reguleringsplanen er et tilbakevendende tema i alle intervjuene, og det viser seg at den begrenser noe av friheten i interessentarbeidet samtidig som den i seg selv ivaretar interessentene.

Oppgaven konkluderes med at Vegvesenet i stor grad fokuserer på kommunikasjon og informering av interessenter. De bruker de verktøyene de har tilgang på, men må på noen områder forholde seg til reguleringsplanen selv om teorien foreslår andre fremgangsmåter. Hovedmodellen har derfor begrenset gyldighet i dette vegprosjektet.

1.0 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

1.1.1 Tema

I gjennomføringen av faget BST 2531 Prosjektledelse ble vi nysgjerrige på interessentledelse, og ønsket å vite mer om hvordan dette utføres i praksis. Vi valgte derfor å undersøke dette i vår bacheloroppgave, i samråd med prosjektleder for vegprosjektet E6 Trondheim-Melhus.

Alle prosjekter har interesser, og ledelsen av disse blir følgelig høyst relevant i de fleste. Mye av utfordringen i interessentledelse ligger ved interessentene i seg selv, og deres ulike behov, meninger, og makt. Interessentenes mangfold og ulikheter vil samtidig kreve tilpasning på individ- eller gruppenivå, uten at det nødvendigvis er snakk om *særbehandling*. Temaet er spesielt interessant i forbindelse med vegprosjekter, siden flere av de eksterne interessentene er forhåndsdefinerte i en reguleringsplan for området.

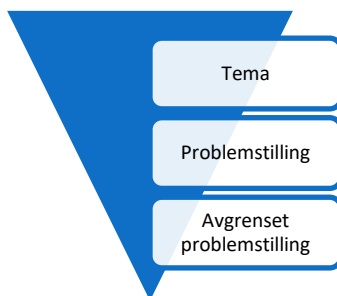
I denne oppgaven ser vi nærmere på hvordan Vegvesenet ledet eksterne interesser for å sikre et godt samarbeid i et stort vegprosjekt. Oppgaven er strukturert rundt Berland, Klakegg og Seflands (2014) 6-trinns modell for interessenthåndtering. Modellen er gjort rede for i oppgavens fjerde kapittel.

1.1.2 Problemstilling

Problemstillingen er: «Hvordan utøves interessentledelse i store vegprosjekter?».

1.1.3 Avgrenset problemstilling

Videre avgrenser vi problemstillingen til følgende: «Hva gjorde Statens vegvesen for å sikre samarbeidsvillige eksterne interesser i vegprosjektet E6 Trondheim–Melhus?».



Figur fra Andersen og Schwencke (2012)

1.2 Mål og formål

1.2.1 Formål

Vårt formål med oppgaven er å tilegne oss kunnskap om hvordan interessentledelse utføres i praksis, og hva som kjennetegner god interessentledelse i store vegprosjekter.

1.2.2 Produktmål

Produktmålet er en rapport om interessentledelse i vegprosjektet E6 Trondheim-Melhus, som kan leses av de involverte av prosjektteamet.

1.3 Bakgrunn for valg

Siden vi ønsket å undersøke hvordan interessentledelse utføres i praksis, kom vi raskt frem til at vi burde snakke med en prosjektleder som har erfaring med dette. Vi så for oss at store vegprosjekter måtte berøre mange interessenter, og derfor kontaktet vi prosjektleder hos Statens vegvesen region midt. Han ønsket å bidra til oppgaven – og sammen med prosjektlederen valgte vi interessentledelse som tema for vår bacheloroppgave.

I samråd med prosjektlederen valgte vi å ta utgangspunkt i vegprosjektet E6 Trondheim – Melhus, da det dannet et godt grunnlag for oppgaven vår. Prosjektet var av en slik størrelse at det ble jobbet målrettet med interessentledelse, med bakgrunn i reguleringsplanen for området. Se vedlegg 1: prosjektets kommunikasjonsplan.



(S. Adams, 2012)

1.4 Om Statens vegvesen

Vegvesenet er et forvaltningsorgan underlagt samferdselsdepartementet og vegdirektoratet, og skal planlegge, bygge, drifte og vedlikeholde riksveiene i Norge (Statens vegvesen, 2020d). I 2019 var tildelingen på totalt 35,4 milliarder kroner (Statens vegvesen, 2020f).

Tidligere har vegvesenet vært inndelt i regioner som «midt» og «sør», men fra og med 01.01.2020 fikk

organisasjonen ny struktur (Statens vegvesen, 2020c). Den nye strukturen er divisjonsbasert, med blant annet en egen divisjon for utbygging- og prosjekt.

Denne bacheloroppgaven omhandler divisjonen for utbygging, nærmere bestemt *utbygging midt* og *miljøpakken Trondheim*. Denne divisjonen var tidligere underlagt «Region midt», og er en av prosjektdivisjonene. Region midt (og nå *utbygging midt*) har siden 2011 hatt prosjektkontor ved Østre Rosten på Tiller, Trondheim. Dette prosjektkontoret hadde ansvaret for hovedentreprisen E6 Trondheim–Melhus i perioden 2014–2019, fra prosjektstart til prosjektslutt.

Divisjoner

Trafikant og Kjøretøy >

Utbygging >

Drift og vedlikehold >

Transport og samfunn >

IT >

Fellesfunksjoner >

(Statens vegvesen, 2020b)

1.5 Om prosjektet E6 Trondheim - Melhus

Det offisielle prosjektnavnet for E6 Trondheim–Melhus er «E6 Jaktøyen – Sentervegen», og prosjektet er ofte omtalt som sistnevnte i reguleringsplaner og prosjektdokumenter. Prosjektet omfattet 8,1 km med firefelts veg, samt 6,2 km gang- og sykkelveger og 4,6 km fylkesveger (Miljøpakken, 2020b).

Hovedentreprisen E6 Trondheim - Melhus besto av flere delprosjekter og mindre entrepriser, herunder:

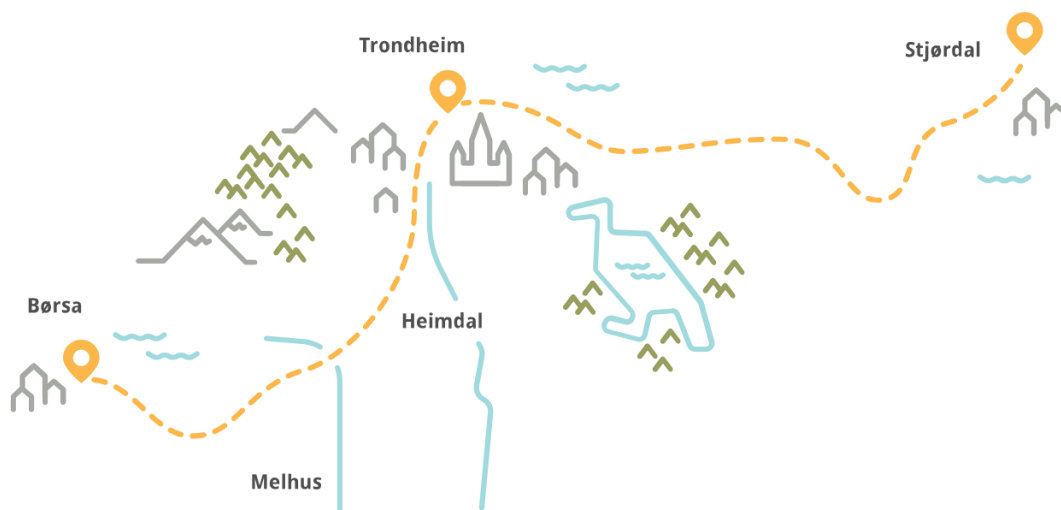
- Forberedende arbeider og prosjektering
- Ny jernbanebru og omlegging av Dovrebanen
- Støytiltak og støyskjerming på strekningen

Hensikten med ombyggingen av denne strekningen av E6 var «...at Trondheim, regionen og landet skal ha et effektivt transportsystem som løser befolkningens og næringslivets transportbehov på en effektiv måte» (sitat fra vedlagt kommunikasjonsplan). Dette formålet skulle nås ved å etablere «stamvegstandard med firefeltsveg og toplanskryss» (Statens vegvesen, 2020a). Den nye

vegstandarden skulle eliminere en stor flaskehals ved Klettkrysset, samt bedre forhold for kollektivtrafikk over hele strekningen. Prosjektet ble offisielt ferdigstilt og overlevert den 15. august 2019.

Ved åpningen av nye E6 oppdaget man imidlertid at den nye løsningen for flaskehalsen på Klett ikke var tilfredsstillende. Det oppstod nærmest umiddelbart lange køer på stedet, og den nye løsningen ble raskt gjenstand for debatt; se blant andre Stortinget.no (2019) og Grip, Storler, og Stene (2019). I ettertid vurderes det videre prosjektering på området, for å utbedre denne delen av E6 (Miljøpakken, 2019).

Prosjektet i sin helhet var en del av Miljøpakken i Trondheim kommune. Med en kostnadsramme på 1,163 milliarder kroner var E6 Trondheim–Melhus det største enkeltprosjektet finansiert gjennom Miljøpakken (Statens vegvesen, 2020e). Miljøpakken Trondheim er et prosjektprogram som skal sikre bærekraftig samferdsel gjennom blant annet trafiksikkerhet, kollektivtransport og infrastruktur i Trondheim og omegn (Miljøpakken, 2020a). Programmet er et samarbeid mellom blant annet Trøndelag fylkeskommune, Jernbanedirektoratet, og Statens vegvesen – samt Trondheim, Stjørdal, Melhus, og Malvik kommune. Miljøpakken Trondheim avløste den gamle Trondheimspakken i 2009, og skal etter planen ferdigstilles i 2029.



(Miljøpakken, 2020c)

2.0 Metode

Vår problemstilling krever at vi «går i dybden» hos Statens vegvesen, og hos de som jobbet med interessenter i prosjektet E6 Trondheim–Melhus. Derfor valgte vi et eksplorativt design. Vi ønsker å utforske problemstillingen vår, samt forstå og tolke Vegvesenets håndtering av interessenter. Med bakgrunn i dette er kvantitative metoder og spørreundersøkelse utelukket, da det ville ha blitt for få respondenter til å gi reliabelt materiale (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016, s. 178–182). Vi benyttet oss derfor av en kvalitativ metode, nærmere bestemt dybdeintervju. Dybdeintervju vil ifølge Andersen og Schwencke (2012) være å foretrekke når man ønsker å videre belyse og undersøke en problemstilling, selv om vi har et grundig sekundærdatagrunnlag.

Innsamlede data er håndtert i henhold til retningslinjene gitt av NSD, og intervjuenes oppsett er godkjent av fagansvarlig for BTH2532 prosjektledelse. Alle intervjuobjekter har levert en signert samtykkeerklæring for undersøkelsen.

2.1 Primærdata

Vi har gjennomført semi-strukturerte dybdeintervjuer via Skype, med tre personer som var ansatt i prosjektet. Vi fant det naturlig å stille åpne spørsmål for å skape en dialog rundt problemstillingen vår, heller enn å gå slavisk igjennom en liste med lukkede spørsmål. Vår intervjuguide viser til (for det meste) åpne spørsmål uten klare svaralternativer, etter Andersen og Schwenckes anbefaling (2012, s. 122). Guiden inneholder oppfølgings- og hjelpespørsmål som er designet både for å holde en rød tråd i intervjuet, og for å hjelpe intervjuobjektet inn i dialog – spesielt når vi stilte lukkede spørsmål (W. C. Adams, 2015, s. 497).

Intervjuguiden er utarbeidet med utgangspunkt i 6-trinnsmodellen for interessenthåndtering, med følgende operasjonalisering av vår problemstilling:

Hva gjorde Statens vegvesen for å sikre samarbeidsvillige interessenter i vegprosjektet E6 Trondheim – Melhus?

Samarbeidsvillig = ikke til hinder for prosjektet

Hvem i prosjektteamet E6 Trondheim – Melhus utførte interessentarbeid?

Hvilket arbeid ble utført tilknyttet interessentene?

Ut ifra denne operasjonaliseringen valgte vi å intervju følgende personer fra prosjektet E6 Trondheim–Melhus:

- Prosjektleder, med det overordnede ansvaret for prosjektet. Han har jobbet med vegprosjekter siden 1992.
- Grunnerverver, med ansvar for å erverve areal fra berørte grunneiere. Hun har jobbet med prosjekter i 12 år, og har vært i Vegvesenet siden 2015.
- Prosjekteringsleder, med ansvar for utarbeidelsen av et komplett konkurransegrunnlag. Ansatt i prosjektet i 2012.

Intervjuene ble gjennomført i uke 13, og ble tatt opp via Skype. Vi intervjuet prosjektlederen torsdag 19. mars, og de to resterende fredag 20. mars. I et forsøk på å skape tillit og en god relasjon mellom oss og intervjuobjektene, ble det satt av tid i forkant av intervjuet til en litt mer uformell samtale rundt vår bacheloroppgave. Respondentene fikk med dette anledning til å stille spørsmål rundt oppgaven, samt utdanningen ved BI.

2.2 Sekundærdata

2.2.1 Bøker og digitale kilder

Innledningsvis i oppgaven har vi referert til hjemmesidene til Statens vegvesen og Miljøpakken, samt noen få avisartikler om prosjektet. Hjemmesidene til Statens vegvesen og Miljøpakken ble benyttet for å få riktig informasjon om prosjektet, og ble anbefalt til oss av prosjektlederen for E6 Trondheim–Melhus.

I oppgavens teorikapittel har vi i stor grad benyttet oss av fagbøker om temaet; spesielt R. E. Freemans *Strategic Management: A stakeholder approach* og Berland, Klakegg, og Seflands *Stakeholder Management Fieldbook*.

I tillegg til bøkene benyttet vi oss av artikler fra fagfellelevurderte tidsskrifter, som for eksempel International Journal of Project Management, Project Management Journal, Journal of Information Science, og the Academy of Management Review. Artikkene ble for det meste funnet gjennom systematiske søk i Oria, og direkte i tidsskriftene. Enkelte artikler ble funnet via Google Scholar, og lest i Oria.

De mest innflytelsesrike artiklene vi benyttet oss av kom fra Savage, Nix, Whitehead, og Blair (1991), og R. K. Mitchell, Agle, og Wood (1997), som ofte var sitert i andre artikler fra tidsskriftene nevnt over.

2.2.2 Prosjektdokumenter

Innsamlede prosjektdokumenter kan sies å ligge i gråsonen mellom primær- og sekundærdata. Vi velger likevel å føre de opp som sekundærdata, siden de fleste ligger tilgjengelig på nettet. Av prosjektdokumenter har vi gjennomgått følgende:

- Kommunikasjonsplan E6 Trondheim–Melhus
- YM-plan E6 Jaktøyen–Sentervegen
- Prosjektbeskrivelse E6
- Detaljregulering av E6 Jaktøyen–Storler
- Reguleringsplan E6 Jaktøyen–Storler
- Konsekvensutredning E6 Klettkrysset–Rødde
- KS2 av E6 Jaktøyen–Sentervegen

2.3 Vurdering av metode

2.3.1 Kildekritikk

Hovedmodellen i denne oppgaven er hentet fra Berland et al. (2014), i den selvpubliserte boken *Stakeholder Management Fieldbook: Get started with Stakeholder Management*. Dette er en gratis bok som ligger ute på Google Play. Boken er ikke en lærebok, men er ment som en introduksjon til interessenthåndtering i praksis. Boken inneholder derfor få kildehenvisninger, og ser ut til å bestå av forfatterens egne oppfatninger av «best practice» på området. Anbefalingene fra boken har blitt supplert og kryssjekket med artikler fra fagfellevurderte tidsskrifter, som vi anser for å være sikre og gode kilder for sine fagområder - selv om fagfellevurdering er en noe omdiskutert prosess (se for eksempel Curtin, Russial, og Tefertiller (2018); Smith (2006); Teplitskiy, Acuna, Elamrani-Raoult, Körding, og Evans (2018)).

I tillegg til dette har vi også funnet støttende teori i både norske og engelske bøker om temaet, slik at vi får flere perspektiver på det som presenteres i *Stakeholder Management Fieldbook*. Innledningsvis i arbeidet hadde vi en kort

korrespondanse pr. e-post med én av forfatterne av Stakeholder Management Fieldbook, for å være sikre på at vi både har forstått og benyttet oss av modellen på riktig måte.

Vi utførte søk på hjemmesidene til Statens vegvesen og Miljøpakken for å skaffe bakgrunnsinformasjon og fakta om prosjektet. Prosjektdokumenter som kommunikasjonsplan, ytre miljøplan, og prosjektbeskrivelse har vi fått tilsendt av prosjektleder. Siden disse dokumentene ikke ligger tilgjengelig offentlig, vet vi ikke om versjonene vi har mottatt er de siste utgavene. Samtidig må det nevnes at prosjektet er meget omfattende, og at det derfor er vanskelig å si om vi har klart å oppdrive alle relevante dokumenter.

Vi anser prosjektdokumentene fra Statens vegvesen og Miljøpakken som sikre kilder, og antar at disse dokumentene tidligere har vært igjennom flere revisjoner og ekspertvurderinger som gjør at vi kan stole på innholdet.

2.3.2 Dybdeintervju

Gjennom å lage en grundig intervjuguide søker vi å minimere systematiske feil. Vi innser likevel at vår operasjonalisering av problemstillingen kombinert med vårt valg av hovedmodell kan føre til at vi har systematiske feil i vår undersøkelse. Dette kan føre til at validiteten i vår undersøkelse svekkes. For å motvirke dette, er intervjuguiden konstruert med hjelpespørsmål som skal sikre at intervjuobjektet svarer på en måte som bidrar til innsikt i problemstillingen. Intervjuobjektene ble vist intervjuguiden på forhånd, slik at de fikk mulighet til å forberede seg.

Videre håper vi at 6-trinnsmodellen og teoridelen i denne oppgaven har gitt tilfredsstillende dekning av interessentbegrepet, og med grunnlag i dette har konstruert gode spørsmål som har tilstrekkelig innholdsvaliditet. Vi opplevde i noen tilfeller at intervjuobjektet svarte på noe annet enn det vi forsøkte å spørre om, og i disse tilfellene forsøkte vi å omformulere spørsmålet eller stille hjelpespørsmål. Vi innser likevel at det er en sjanse for at slike misforståelser svekker reliabiliteten og validiteten i undersøkelsen.

Vår opprinnelige plan var å gjennomføre intervjuene i lokalene hos Statens vegvesen, for å unngå tilfeldige feil knyttet til intervjuobjektens dagsform, reisevaner, og omgivelser. Tanken var at intervjuobjektets kontor eller arbeidsplass skulle oppleves som en trygg arena. På grunn av situasjonen rundt Covid-19 kunne vi ikke gjennomføre intervjuene som planlagt, og intervjuene ble

i stedet gjennomført via Skype. Dette medførte at vi ikke fikk se kroppsspråket til respondentene, siden de ikke hadde webkamera. Mangelen på (observerbart) kroppsspråk gjorde det vanskeligere å bedømme om respondenten følte seg usikker, eller hadde vanskelig for å skjønne spørsmålet. Som følge av dette kan vi si at validiteten i undersøkelsen svekkes noe. Gjennomføringen på Skype førte også til at det ble vanskeligere å stille oppfølgingsspørsmål, da det var vanskelig å gi tegn til at man ville følge opp utsagn umiddelbart.

«Møterommet» i Skype ble klargjort i forkant av at intervjuobjektene ble med i samtalen, slik at intervjuet skulle oppleves som ryddig og profesjonelt. Hensikten var å unngå tilfeldige feil knyttet til frustrasjon over venting, teknisk trøbbel, eller andre distraksjoner (se for eksempel Bailo og Steele (2013); R. Mitchell (2017)). Likevel opplevde vi i enkelte tilfeller støy fra respondentens side, som skyldtes at de satt i hjemmekontor med barn til stede. Ved å redusere antall tilfeldige feil tilknyttet gjennomføringen av intervjuene, forsøker vi å øke reliabiliteten i undersøkelsen vår.

Vi benyttet samme moderator i intervjuene med prosjektleder og grunnerverver, for å sikre så lik gjennomføring som mulig. Planen var å gjøre dette i alle intervjuene, for å øke reliabiliteten. På grunn av sykdom ble det benyttet en annen moderator i det siste intervjuet. Siden intervjuene ble gjennomført samme uke, ble det lite tid til bearbeiding av materialet mellom intervjuene. Vi begynte med transkriberingen så tidlig som mulig, etter det siste intervjuet. Dette ble gjort for å overføre meningsinnholdet fra intervjuene best mulig.

Samtidig påpeker vi at vårt utvalg utelukkende består av personer som var ansatt i prosjektet, noe som kan føre til at de fremstiller egne tiltak som mer suksessfulle enn de var, eller at de avgir svar som de tror vi ønsker å høre (se for eksempel Jerolmack og Khan (2014)). På grunn av prosjektets varighet kan det også hende at intervjuobjektene subjektive oppfatning av virkeligheten har blitt endret over tid. Dette kan svekke reliabiliteten i undersøkelsen, og er en svakhet ved metoden.

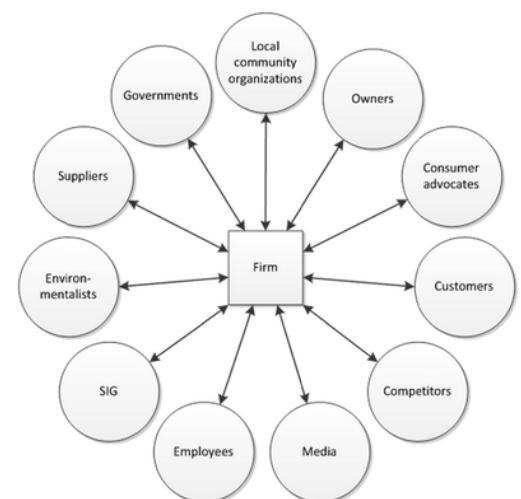
Det var i utgangspunktet planlagt å gjennomføre ett ekstra intervju, men på grunn av situasjonen rundt Covid-19 ble ikke dette mulig. Ved å utføre flere intervjuer kunne vi ha fått tilgang til flere synspunkter og økt validiteten i oppgaven ytterligere. Vi valgte derfor å utvide de tre intervjuene vi hadde, og tillot oss dypere dialog og mer tidsbruk enn planlagt pr. intervju.

3.0 Interessentbegrepet

Med «interessent» menes det samme som *stakeholder*. Ordet *stakeholder* ble først brukt på 1800-tallet og refererte da til en person som holdt høy innsats i gambling (Silbert, 1952). Siden da har begrepet fått en litt annen betydning og blir mye brukt innen ulike fagfelt, blant annet i prosjektledelse. Det er noe uenighet om hvem som brukte ordet *stakeholder* i akademisk sammenheng først, men en av de tidligste brukene finner vi i et internt dokument fra Stanford Research Institute (SRI) fra 1963 (Freeman, 1984). SRI brukte begrepet «stakeholder» om de gruppene som befant seg utenfor det tradisjonelle begrepet *stockholder*, og stakeholder ble da definert som “those groups without support the organization would cease to exist” (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010, s. 31). En annen tidlig bruk finner vi fra Eric Rhenman, som i 1964 bruker interessentbegrepet gjennomgående i boken *Företagsdemokrati och företagsorganisation* (Rhenman, 1964; Strand & Freeman, 2015).

Definisjonen fra SRI viser at interessentbegrepet tidlig ble brukt for å beskrive organisasjonens omgivelser; altså noe eksternt. Dette eksemplifiseres også av Thompson (1967), som deler organisasjonens omgivelser inn i *task environment* og *residual environment*; hvor task environment referer til de personer og grupper i omgivelsene som har en interesse av organisasjonens suksess.

Senere, i 1984, ga R. E. Freeman ut den innflytelsesrike boken *Strategic Management: A stakeholder approach*, som skulle vise seg å bli et viktig akademisk verk innen interessentteori. I denne boken definerer Freeman interessenter som “...any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.” (Freeman, 2010, s. 46). Denne definisjonen blir fremdeles sitert i fag- og lærebøker, blant annet i Berland, Klakegg og Seflands *Stakeholder Management Fieldbook* (2014), og Skyttermoen og Vaagaasars *Verdiskapende prosjektledelse* (2015, s. 264).



Eksempel på interessentgrupper
(Freeman, 2010, s. 25)

I likhet med Freemans eksempel ovenfor, plasserer mange bedrifter seg selv i midten av sine interessentkart. Det kan likevel argumenteres for at man burde plassere en viktig interessent eller -gruppe sentralt i modellen, for at man på bedre måte skal kunne forstå denne interessenten og dens nettverk (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007, s. 62; Werhane, 2011, s. 118–126).

Det er verdt å nevne at tidlig faglitteratur omtaler interessenter i *organisasjonssammenheng*, ikke nødvendigvis i *prosjekter* (se for eksempel Rhenman, 1964; Thompson, 1967; Freeman, 1984). Definisjonene deres kan likevel benyttes i prosjektsammenheng, siden vi kan se på et prosjekt som en *midlertidig* organisasjon (Andersen, Grude, & Haug, 2016, s. 15).

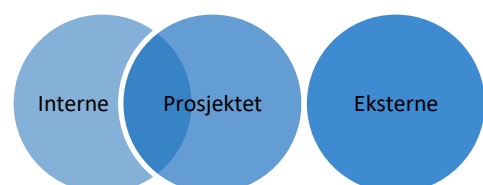
Senere faglitteratur har videre avgrenset interessentbegrepet, blant annet til bruk i prosjektfaget. Et eksempel er definisjonen fra Project Management Institute (2012, s. 50), som definerer interessenter som: “[anyone] actively involved in the project or have interests that may be positively or negatively affected by the performance or completion of the project..”.

Det er også mulig å videre kategorisere interessenter, for eksempel etter Clelands (Karlsen, 2017, s. 279) *interne* og *eksterne* interessenter. En annen vanlig inndeling er *primære* og *sekundære* interessenter, som vist i en artikkel fra Savage et al. (1991). Eksempler på disse følger.

3.1 Interne og eksterne interessenter

De interne interessentene befinner seg inne i prosjektteamet. Dette er personer og grupper som prosjektet kan bli påvirket av – og som prosjektet har en viss kontroll over. I en prosjektorganisasjon kan typiske eksempler være prosjekteier, topledelse, team-medlemmer, og andre avdelinger i prosjektet eller organisasjonen. Freeman (2010, s. 218) nevner også at interne interessenter kan være egnet som en kanal for å nå ut til andre eksterne interessenter, for eksempel i form av en kommunikasjonsansvarlig.

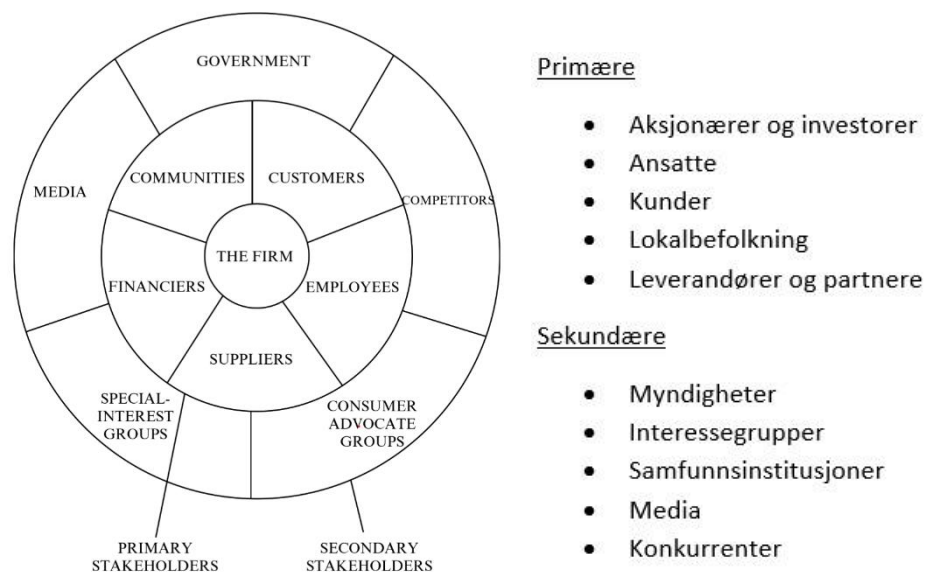
De eksterne interessentene vil være mindre kontrollerbare enn de interne (Karlsen, 2017, s. 279), og de trenger heller ikke å være støttende. De befinner seg utenfor prosjektteamet, og typiske eksempler kan være hoved- og underleverandør, offentlige myndigheter, finansielle institusjoner, og konkurrenter.



3.2 Primære og sekundære interessenter

Primære interessenter har ifølge Savage et al. (1991) et offisielt, kontraktuelt, eller formelt forhold til prosjektet. De blir direkte påvirket av prosjektets handlinger og suksess.

Sekundære interessenter er ikke direkte involverte i prosjektets aktiviteter, men er likevel i stand til å utøve innflytelse eller bli indirekte påvirket av prosjektet (Savage et al., 1991). Buchholtz og Carroll (2012, s. 67) poengterer at sekundære interessenter raskt kan endre seg til å bli primære interessenter, for eksempel ved hjelp av media.



Enkel modell med to nivåer for interessenter (Freeman et al., 2007)

Det poengteres at modellen ovenfor er ment som et utgangspunkt, og at noen interessentgrupper kan plasseres som primær eller sekundær avhengig av hvordan prosjektet berører interessenten. Det vil for eksempel være mulig å vurdere «lokalbefolkning» som en sekundær interessent, dersom de blir lite påvirket av prosjektet. Dette viser at inndelingen av interessenter vil variere fra prosjekt til prosjekt, avhengig av om den *aktuelle saken* er viktig for interessenten eller ikke (Savage et al., 1991). Interessenthåndtering kan videre sees på som en dynamisk prosess, siden interessentene kan endre meninger og posisjon underveis i prosjektet.

3.3 Vegvesenets bruk av interessentbegrepet

*«Hvem som er interessenter? Det er bare å se på kartet, det.
Der er de jo plassert utover...»*

-Prosjektlederen

Han refererer ofte til områdets reguleringsplan for å definere hvem som er interessenter. Prosjektlederen legger til at Vegvesenet har «faste interessenter», som kommunene, fylkesmannen, og andre offentlige etater, og at også disse regnes som primære interessenter.

*«Dere kaller de for interessenter? Vi kaller de for naboer, vi.
Det er alle som blir berørt av prosjektet.»*

-Grunnerververen

Grunnerververen snakker for det meste om grunneiere og de som har fysisk nærhet til prosjektet, når hun bruker ordet «interessent». Også hun legger hovedfokus på de primære interessentgruppene.

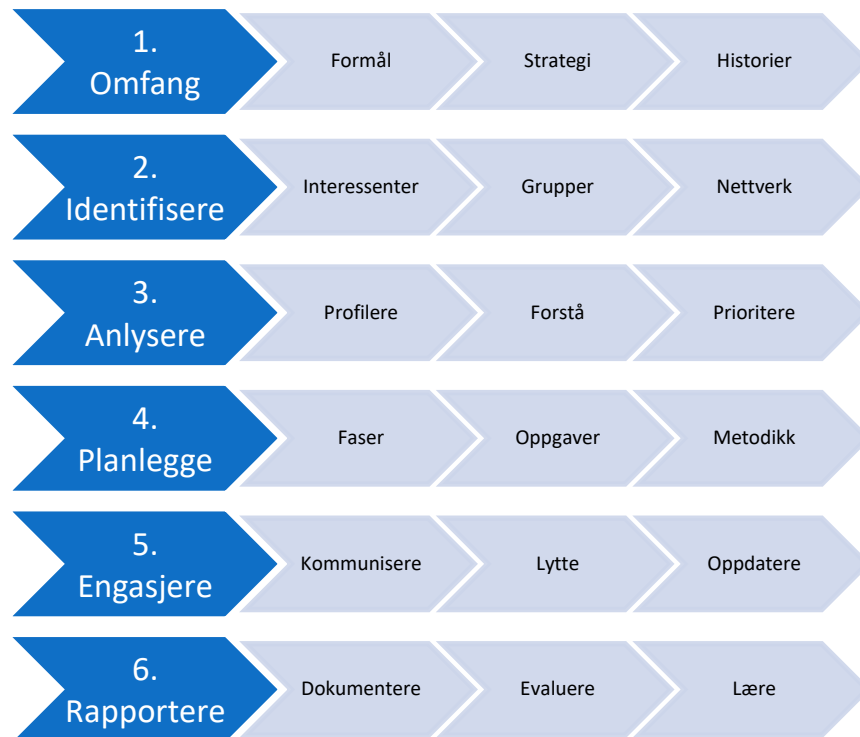
*«For min del gikk jeg ofte til prosjektleder og spurte: hvem er
det som er interessentene her?»*

-Prosjekteringslederen

Prosjekteringslederen sier at han har støttet seg på prosjektlederen når det gjaldt å identifisere hvem som er interessenter. Alle tre sier at de aller fleste interessentene finnes «på kartet», altså i reguleringsplanen for området. Dette betyr at intervjuobjektene for det meste snakker om sine *primære og eksterne interessenter* når de bruker begrepet «interessent».

Det poengteres at interessentene får reell makt gjennom reguleringsplanen. Dersom man havner utenfor denne, er man på mange måter ikke en legitim interessent for Vegvesenet.

4.0 Hovedmodell for interessenthåndtering



Dette er Berland, Klakegg og Seflands modell for interessenthåndtering, oversatt til norsk (2014, s. 13). Modellen viser 6 trinn, som ifølge forfatterne skal kunne brukes i de fleste prosjekter. Modellen skal vise de viktigste aktivitetene i interessenthåndtering, og hvordan man via disse kan utøve god interessentledelse. Det legges da til grunn at trinn 1-4 er forberedende for trinn 5, og at trinn 6 skjer ved prosjektslutt. I vår gjennomgang av vegvesenets interessenthåndtering bruker vi de første fem trinnene. Trinn 6 havner utenfor vår problemstilling og blir derfor ikke benyttet i følgende gjennomgang.

4.1 Omfang



I modellens første trinn skal prosjektdeltakerne sette seg inn i prosjektets omfang, kontekst og innhold. Dette vil være nødvendig for å kunne kommunisere effektivt med interessentene (Berland et al., 2014). Å forstå prosjektets omfang kan med andre ord sies å dreie seg om prosjektets mandat, og den enkelte prosjektdeltakers ansvar og autoritet. Modellens første trinn har tre tema; formål, strategi, og historier.

4.1.1 Teori



Ifølge modellen skal man først finne formålet med å lede interessentene. Ved å finne formålet begrenser man samtidig de valgene man har til rådighet senere i prosessen.

Berland et al. (2014) foreslår at man gjør dette ved å svare på følgende spørsmål:

- Hva er prosjektets formål?
- Hvem er prosjekteier?
- Hvordan er interessenthåndteringen organisert?
- Hvilke personer innenfor prosjektet er viktig for interessentledelsen?
- Er prosjektmålene godt definerte og kommunisert / forstått?
- Er ledelsen i prosjektet bevisst interessenthåndteringen?
- Hvilket mandat og autoritet har teamet som skal utføre interessentledelsen?
- Har interessenthåndteringen et eget budsjett?

Disse spørsmålene kan vise seg lette eller vanskelige å svare på, men kan være nødvendige for å kunne skape tillit hos interessentene ifølge Berland et al. (2014). At tillit er viktig i interessentledelse støttes blant andre av Pirson, Martin, og Parmar (2017), som konkluderer med at tillit og felles verdier er avgjørende i transaksjonene mellom firmaet og interessentene. Som en del av modellens første trinn kan man stille spørsmål ved i hvilken grad organisasjonen ønsker å hensynta interessentene. Her kan inndelingen fra Jones, Felps, og Bigley være til hjelp (2007, s. 145). Se vedlegg.



Forfatterne av *Stakeholder Management Fieldbook* foreslår at man utarbeider en egen strategi for interessenthåndteringen, som en del av prosjektets strategi for gjennomføring (Berland et al., 2014). Når prosjektet er en del av et større program er det hensiktsmessig å benytte programmets strategi og tilnærming til interessenter (AXELOS, 2017, s. 68–71). Strategien skal omtale *hvordan* du ønsker å nå ut til dine interessenter, og hvilken grad av involvering man *ønsker*. Hvilken involveringsgrad som *faktisk* benyttes, diskuteres i avsnitt 4.3.1.

Som en del av strategien burde man fastsette prioriteringer med hensyn til hvilke mål man ønsker å oppnå i prosjektet, for eksempel etter en time/cost/scope-inndeling. De prioriteringene man foretar seg vil påvirke forholdet til interessentene, samt legge føringer for hvilke(n) av interessentene som potensielt får (mer eller mindre) fordeler og ulemper (Berland et al., 2014).



Ifølge Berland, Klakegg, og Sefland (2014) kan det å fortelle historier bidra til bedre

kommunikasjon med interessenter. Historiene kan for eksempel handle om tidligere gjennomførte og suksessfulle prosjekter, og skal danne et fordelaktig bilde av det nye prosjektet. Berland et al. (2014) foreslår at historier blir husket bedre enn planer og fakta, og at historier kan gi interessentene nye perspektiver som bidrar positivt til kommunikasjon og samarbeid. Én av grunnene til at historier huskes bedre er at de gir kontekst til budskapet, og at de i større grad aktiverer følelser hos mottakeren (Bruner & Grøver, 1997).

Historiefortelling i prosjekter har tidligere blitt omtalt som et noe oversett og undervurdert verktøy i prosjektsammenheng (Amtoft, 1994), men har i senere tid blitt mer utbredt. I nyere tid kan vi vise til Petrick (2014) eller Sundin, Andersson, og Watt (2018), som sier at historier kan skape større forståelse hos interessentene, og at interessentene derfor involverer seg positivt i prosjektet.

4.1.2 Funn

Prosjektlederen sier selv at han har fullt mandat til å ivareta interessene til Vegvesenet, og at han har et overordnet ansvar for alle prosjektområder. Det ble ikke benyttet styringsgruppe i prosjektet. Selv om prosjektet hadde en hierarkisk teamstruktur, mener grunnerververen at det er muligheter for å involvere «den riktige personen» i hierarkiet med én gang dersom situasjonen krever det. Dette er noe hun gjorde når «man vet at den personen må avgjøre saken uansett», og skal føre til en mer effektiv håndtering av interessenter. Prosjekteringslederen uttaler at han selv har mandat til å ta enkle avgjørelser om interessenter, men at også han foretrekker å involvere prosjektlederen i større problemstillinger og avgjørelser tilknyttet interessenter. I tillegg til dette sier han at det fantes en informasjonsgruppe hvor man kunne ta opp problemstillinger internt i Vegvesenet.

På spørsmål om *hvorfor* man skal lede interessenter, mener prosjektlederen at Statens vegvesen har en plikt til dette. Denne plikten kommer av reguleringsplanen for området, som viser hvordan arealer skal brukes. Prosjektlederen sier at Vegvesenet plikter å informere og underrette interessentene som blir berørt i reguleringsplanen. Prosjekteringslederen legger til at de må forholde seg til de begrensningene som planen gir, samtidig som de følger interne regler og normer. Prosjektlederen uttaler at de ønsker å ha «et godt forhold» til

alle involverte, og håper på å skape tillit ved å opptre etterrettelig ovenfor interessentene. Grunnerververen er enig og sier at hun ønsker å svare ærlig på spørsmål fra interessentene, i et forsøk på å skape tillit. Hun legger til at *personlig kommunikasjon* er å foretrekke når formålet er å skape tillit.

Når det gjelder valg av *strategi*, mener prosjektlederen at den beste strategien er å «informere så godt som mulig». Det handler om å skape samarbeidsvilje og tillit ved å informere interessentene så godt som mulig, ut ifra bestemmelsene i reguleringsplanen for området. Det samme mener grunnerververen, som sier at hennes strategi har vært å tidlig skaffe riktig informasjon om alle interessenter, slik at hun kan informere de best mulig. Hun sier at det handler om å finne behovene, slik at man ikke «plager interessentene» med unødvendig informasjon. Prosjekteringslederen tilkjenner at han «ikke kan peke på en bestemt strategi» han har benyttet seg av i arbeidet med interessenter.

I prosjektets kommunikasjonsplan opplyses det at «kommunikasjonen skal benyttes som et *strategisk* virkemiddel, for å få gjennomført prosjektet innenfor vedtatte tidsrammer og økonomi». Planen er utarbeidet av Statens vegvesen, og følger kommunikasjonsmål og -strategi fra Miljøpakkens kommunikasjonsplan.

Prosjektlederen sier at det er reguleringsplanen som legger føringen for interessentenes involveringsgrad, og at mye av prosjektets omfang vises i denne. Grunnerververen viser også til reguleringsplanfasen, og sier at det er «planlagt involvering og innspill» i den fasen av prosjektet. Hun sier at denne involveringen er ønskelig for å høre problemstillinger rett fra interessentene. Videre involveres interessentene gjennom befaringer på eiendommene deres. Prosjekteringslederen forteller i tillegg om en samarbeidsgruppe mellom Vegvesenet og de berørte kommunene i prosjektet. Denne gruppen ble tidlig opprettet for å involvere kommunene i prosjektet, og for å tilrettelegge for samarbeid og dialog.

Grunnerververen sier at hun benytter seg av historiefortelling som verktøy når hun snakker med grunneierne, for å få anleggsarbeidet «til å høre mest mulig fornuftig ut». Hun bruker også historier for å endre interessentenes oppfatning av Statens vegvesen, og sier at hun forsøker å «komme seg bort fra det gamle ryktet som beskriver Vegvesenet som en hensynsløs inngriper». Prosjekteringslederen forteller at historier kan være nyttige i møte med grunneiere, og at historier effektivt kan formidle viktigheten av prosjektet i et samfunnsperspektiv. Kommunikasjonsplanen for prosjektet inneholder også anbefalinger som minner om historiefortelling.

4.1.3 Drøfting

Prosjektlederen har full oversikt over prosjektets oppbygging og teamstruktur, og har overordnet kontroll på prosjektdeltakerne. Teorien i modellens første steg skisserer 8 spørsmål, og i intervjuet med prosjektlederen blir det tydelig at han har kontroll på disse. Prosjektlederrollen krever at man har kontroll på de 8 spørsmålene, uavhengig av om fokuset er på interessentledelse eller ikke. Det kan derfor tenkes at de 8 spørsmålene er ment for deltakere lengre ned i hierarkiet. Vi opplever at grunnerververen, og prosjekteringslederen, er bevisste sine egne og andres ansvarsområder. De vet hvem som må kontaktes når en problemstilling krever oppmerksomhet fra andre prosjektdeltakere.

Tillit er et gjennomgående tema i intervjuene med prosjektlederen og grunnerververen. De bruker ord som «etterrettelighet», og «ærlighet» når de beskriver sine strategier for interessenthåndtering, som implisitte verktøy for å skape tillit. Prosjektlederen sier rett ut at tillit står sentralt i arbeidet med interessenter, og grunnerververen poengterer flere ganger hvor viktig det er at grunneierne har tillit til Vegvesenet. Den tidligere presenterte artikkelen fra Pirson et al. (2017) støtter viktigheten av tillit mellom prosjektet og interessentene.

I prosjektets kommunikasjonsplan finner vi prioriteringer á la anbefalingene fra Berland et al. (2014), om *time* og *cost*. Det står: «kommunikasjonen skal benyttes som et strategisk virkemiddel, for å få gjennomført prosjektet innenfor vedtatte tidsrammer og økonomi». Vi legger merke til at *scope* ikke nevnes i kommunikasjonsplanen, men forstår det slik at *scope* omtales og begrenses i reguleringsplanen(e). Kommunikasjonsplanen er utarbeidet av Statens vegvesen, og følger kommunikasjonsmål og -strategi fra Miljøpakken. Dette samsvarer med anbefalingen fra AXELOS (2017), som sier at kommunikasjonsstrategien i prosjektet burde følge strategien i det overordnede prosjektprogrammet. Prosjekteringslederen forteller imidlertid at han personlig ikke benyttet seg mye av kommunikasjonsplanen. I hvilken grad kommunikasjonsplanen brukes aktivt av andre i prosjektet, er ukjent. Det kan tenkes at planen er så generell og «åpenbar» at prosjektdeltakerne ikke ser et behov for å benytte seg av den i det daglige arbeidet.

Selv om Berland et al. (2014) trekker frem bruk av *historier* som et viktig virkemiddel, så nevnes ikke dette eksplisitt av prosjektlederen. Grunnerververen og prosjekteringslederens bruk av historier minner imidlertid om anbefalingene fra Berland et al. (2014) og Petrick (2014), og sier at de bruker historiefortelling

som et verktøy i arbeidet sitt. Også prosjektets kommunikasjonsplan viser til noe som kan minne om historiefortelling, ved å anbefale et overordnet budskap: «*sånn* er det i dag, *sånn* vil det bli, og *dette* må vi gjøre for å komme dit».

4.2 Identifisere



Dette trinnet handler om å identifisere og gruppere de ulike interessentene rundt prosjektet (Berland et al., 2014). Deres forventninger, holdninger, og makt er sentralt her. Det kan også være nyttig å finne relasjonene mellom interessentene.

4.2.1 Teori



Her skal man lage en oversikt over prosjektets mulige interessenter. Berland, Klakegg, og Sefland (2014) viser til følgende liste:

- Aksjonærer og eiere
- Finansielle ytere
- Lokalbefolkning
- Engasjerte grupper og individer
- Brukere
- Fagforeninger
- Konkurrenter
- Kunder
- Ansatte
- Leverandører og samarbeidspartnere
- Offentlige myndigheter
- Politiske partier
- Media

Listen kan suppleres, men de overnevnte trekkes ofte frem som utgangspunkt; blant annet hos Andersen et al. (2016, s. 54) og Freeman (2010, s. 56).

Hvilke interessenter som skal klassifiseres som «viktige» kan endre seg i løpet av prosjektet, og latente interessenter kan «våkne opp» og melde sin interesse i en gitt sak eller situasjon (Berland et al., 2014). Noen interessenter kan være vanskelig å identifisere i starten av prosjektet, og er såkalte «usynlige» interessenter. Disse har tilsynelatende liten innflytelse, men kan senere ha stor innvirkning på prosjektet (Bourne & Walker, 2006). Å identifisere og forstå makten hos skjulte interessenter, vil ifølge en annen artikkel fra Bourne og Walker (2005), være en viktig egenskap for den som skal utføre interessentledelse.



I hvilken grad man ønsker å kategorisere og kommunisere med interessentene i grupper, avhenger av prosjektet (Berland et al., 2014). I noen prosjekter kan det gi mening

å slå sammen interessenter til grupper. Ifølge Berland et al. (2014) kreves det flere ressurser og mer tid å jobbe med individuelle interessenter enn med grupper. Å plassere interessenter i grupper kan også hjelpe med å skaffe en helhetlig oversikt over de ulike interessentene i startfasen av prosjektet.

Berland et al. (2014) foreslår at interessenter med lignende interesser, posisjon eller karakteristika plasseres i samme gruppe. Vi finner lignende inndeling hos Wolfe og Putler (2002), som argumenterer for interessebasert gruppering heller enn rollebasert. En rollebasert gruppering vil ifølge Wolfe og Putler (2002) ikke nødvendigvis føre til at gruppe medlemmene deler interesser, noe som kan hindre effektiv kommunikasjon med interessentgruppene. Vi finner lignende syn hos Buchholtz og Carroll (2012, s. 72) som mener at man burde benytte seg av *generiske* og *spesifikke* grupper. En generisk gruppe er generell og kategorisk, og en spesifikk gruppe er en videre inndeling i underkategorier.



Å identifisere nettverk og relasjonene mellom de ulike interessentene kan være kostbart og tidkrevende, og ifølge Berland et al. (2014) er det derfor valgfritt å utføre. De poengterer likevel at det kan være nyttig å kartlegge de formelle og uformelle nettverkene interessentene er en del av. Om man analyserer interessentenes nettverk, kan denne informasjonen brukes til å danne en visuell oversikt over interessentene og deres tilknytninger til hverandre. Én foreslått metode for å identifisere nettverkene går ut på å la interessentene selv delta i analysen, og selv beskrive og tegne opp sine nettverk ved hjelp av figurer (Yoo, 2018).

En metaanalyse av Zheng, Le, Chan, Hu, og Li (2016) viser at det har vært økende interesse for *Social Network Analysis*, eller SNA, i prosjektfaget det siste tiåret, og at slike analyser kan føre til økt effektivitet og bedre kommunikasjon i byggeprosjekter. Berland et al. (2014) anbefaler derfor å utføre en slik analyse, dersom man har tid og ressurser til dette.

4.2.2 Funn

Prosjektlederen viser til en liste med interessenter fra kommunikasjonsplanen:

- Publikum
- Næringsliv og naboer
- Samarbeidspartnere i miljøpakken
- Politikere
- Media
- Ansatte
- Offentlige etater
- Kommuner

Prosjektleder påpeker at identifiseringen av interessenter i all hovedsak skjer i reguleringsplanfasen, utført av konsulenter fra Statens vegvesen. Reguleringsplanen godkjennes av kommunen, og derfor er det kommunen som avgjør hvem som blir berørt, og som regnes som primære interessenter. Grunnerververen nevner her at de noen ganger opplever at sekundære interessenter «skulle ønske» de var primære, da de kanskje føler seg mer berørte enn hva reguleringsplanen tilsier. Prosjektlederen opplyser om at interessentene finnes «på kartet» i reguleringsplanen, og at det i tillegg er noen «faste» interessenter som kommuner, etater, trafikanter, og busselskaper. Grunnerververen sier at karttjenester brukes aktivt også i hennes arbeid med interessenter, og at hun kryssjekker kartinformasjonen mot andre register som for eksempel gulesider eller proff.no. Ifølge henne er identifiseringen for det meste geografisk basert, og tar utgangspunkt i kartinformasjonen fra reguleringsplanen. Prosjekteringslederen erkjenner at han i stor grad har støttet seg på prosjektlederen i identifiserings-arbeidet, og mener at identifisering i stor grad baseres på erfaringer fra lignende prosjekter.

Berland et al. (2014) mener at interessentenes relative viktighet kan endres i løpet av prosjektet, men ifølge prosjektlederen skjer ikke dette i praksis. Grunnen er at reguleringsplanen er et juridisk dokument som gir Vegvesenet hjemmel i lov til å utføre arbeidet sitt. Følgelig er ingen interessenter «viktigere» enn noen andre. Prosjektlederen poengterer at de følger prosedyrer og gjeldende lovverk, og at det innenfor dette er lite rom for forskjellsbehandling. Han sier at det likevel stemmer at interessentenes mening kan endres underveis i planarbeidet, men at dette ikke nødvendigvis fører til endringer i planene. Prosjekteringslederen og grunnerververen poengterer også at prosedyrer, gjeldende lovverk, og reguleringsplanen blir bestemmende for hvem som er «viktige» som interessenter.

På grunn av detaljnivået på reguleringsplanene og konsekvensutredningen er det få *latente* eller *skjulte interessenter* i byggefasen på prosjektet. Prosjektlederen nevner likevel at latente *problemstillinger* kan gi utfordringer, da det hender seg at interessenter ikke skjønner omfanget av arbeidet «før gravemaskinen står på tomten». Han påpeker at *interessenten* likevel ikke er skjult, da Vegvesenet allerede har vært i dialog med alle direkte berørte i reguleringsplanfasen. Prosjekteringslederen nevner noe lignende, og sier at noen interessenter gjør seg kjent gjennom sterke meninger og innspill, selv om interessenten ikke er direkte berørt av prosjektet. Som eksempel nevner han en person som var «veldig bekymret for hekkeperioden» til fuglene i området.

I likhet med forslaget fra Berland et al. (2014) samler Vegvesenet enkelte interessenter i grupper, for å forenkle informasjonsutvekslingen. Prosjektlederen gir et eksempel på dette, og sier at Vegvesenet kalte inn grunneiere på felles informasjonsmøter. Grunnerververen utdyper dette, og viser til at interessentene ble delt inn i grupper i forkant av informasjonsmøtene, basert på reguleringsplanen og nærheten til arbeidet. I tillegg til dette hadde de egne grupper for bedrifter, og for private grunneiere. Ifølge henne var det nødvendig å foreta en slik gruppering, siden informasjonsbehovet var forskjellig hos de ulike gruppene. Samtidig mener hun at antallet interessenter uansett var for høyt til å kunne møte alle samtidig. Grunnerververen mener at Vegvesenet med fordel kunne ha delt interessentene inn i enda mindre grupper, for å oppnå enda større involveringsgrad. Hun mener at mindre grupper tilrettelegger for bedre kommunikasjon og samarbeid. Prosjekteringslederen tilføyer at ulike vegprosjekter ofte har de samme interessentgruppene, og viser til kommuner og offentlige etater.

Videre forklarer grunnerververen, og prosjekteringslederen, at Vegvesenet var bevisst på nettverkene mellom interessentgruppene, ved at «naboene snakker sammen». Dette kunne føre til diskusjoner mellom interessentene dersom de følte seg ulikt eller urettferdig behandlet. Hun trekker frem eksempler på dette, hvor enkelte interessenter følte at naboen burde ha gitt fra seg mer areal enn de gjorde.

4.2.3 Drøfting

Vegvesenet lister opp sine viktigste eksterne interessenter i kommunikasjonsplanen. Listen er tilpasset prosjektet, og inneholder flere av interessentgruppene nevnt av Berland et al. (2014), Andersen et al. (2016), og Freeman (2010). Aksjonærer, eiere, og finansielle ytere er imidlertid ikke listet opp som interessentgrupper. Dette kan være fordi staten opptre i alle rollene, og at kommunikasjonsplanen er rettet mer mot de eksterne interessentgruppene.

Vegvesenet definerer de primære interessentene ut ifra reguleringsplanen, og det er disse som *må* hensyntas ifølge prosjektlederen. *Usynlige* interessenter som beskrevet av Bourne og Walker (2006) finnes derfor ikke i vegprosjektet, siden reguleringsplanen er juridisk bindende og ivaretar alle *berørte* primære interessenter. I dette prosjektet ville ikke usynlige interessenter hatt den store innflytelsen som Bourne og Walker (2006) antar. Mye av dette skyldes at Vegvesenet i stor grad kan se bort fra interessenter utenfor reguleringsplanen.

Vegvesenets gruppering av interessenter ligner på den rollebaserte inndelingen fra for eksempel Wolfe og Putler (2002) eller den generiske inndelingen fra Buchholtz og Carroll (2012). Når grunnerververen foreslår en mer spesifikk inndeling, så poengterer hun at det kan føre til mer tidsbruk. Det kan derfor høres ut som om kommunikasjonen mot de enkelte gruppene blir mer effektiv, men at tidsbruken øker jo mer man deler inn gruppene. Det grunnerververen sier stemmer godt overens med idéene til Wolfe og Putler (2002), selv om det i praksis eksisterer et tidsaspekt som teorien ikke problematiserer.

Selv om grunnerververen, og prosjekteringslederen, hadde et bevisst forhold til interessentenes nettverk, ble det ikke laget en visuell oversikt over nettverkene slik som Berland et al. (2014) foreslår. Det kan være at nettverksanalysen som foreslått av Zheng et al. (2016) og Berland et al. (2014) ikke tilfører nok verdi til prosjektet, og at det var nok å være bevisst nettverkene.

4.3 Analyser



I trinn 3 skal det utarbeides en profil av de ulike interessentene. Basert på de profilene som lages kan man tegne kart og oversikter som skal bidra til å videre forstå og prioritere de ulike interessentene.

4.3.1 Teori



Ifølge Berland et al. (2014) kan man profilere interessentene ved å svare på følgende spørsmål:

- Blir interessenten positivt eller negativt påvirket av prosjektet?
- I hvilken grad blir interessenten påvirket av prosjektet?
- Hvor interessert er interessenten i prosjektet?
- Hvilken holdning har interessenten til prosjektet?
- I hvilken grad kan interessenten utøve sin makt?

Ideelt sett skal spørsmålene svares på av flere personer, for å unngå ensidige og subjektive svar (Berland et al., 2014). Man kan også spørre interessentene direkte. Ved å få svar på disse spørsmålene kan man danne seg en oversikt over de ulike interessentene og deres posisjon. Et velkjent rammeverk man kan bruke presenteres av Savage et al. (1991, s. 65), gjengitt på norsk nedenfor.

		Interessentens påvirkningskraft	
		Høy	Lav
Interessentens Samarbeids- vilje	Høy	<i>Interessent type 4</i> «Blandet» <i>Strategi: Samarbeide</i>	<i>Interessent type 1</i> «Støttende» <i>Strategi: Involvere</i>
	Lav	<i>Interessent type 3</i> «Ikke-støttende» <i>Strategi: Forsvare mot</i>	<i>Interessent type 2</i> «Marginal» <i>Strategi: Hold øye med</i>

Type 1: Den støttende interessent er den minst utfordrende, og på mange måter den ideelle interessent. Denne interessenten støtter prosjektets mål og handlinger, og har lav påvirkningskraft. Savage et al. (1991) foreslår å involvere denne interessenten i så stor grad som mulig, da involvering fremmer samarbeid.

Type 2: En marginal interessent har lav påvirkningskraft og lav samarbeidsvilje. Denne interessenttypen er som regel kun interessert i sin egen sak, og er lite interessert i hva prosjektet foretar seg ellers. Savage et al. (1991) sier at interesseorganisasjoner ofte profileres som type 2, og at tema som miljø, dyrevern, og sikkerhet kan aktivere interessenten og dermed øke samarbeidsviljen eller påvirkningskraften. Derfor anbefales det at man «holder et øye med» disse.

Type 3: Interessenter som klassifiseres som type 3, er ikke støttende til prosjektet. Slike interessenter vil ofte være til bry siden de har høy påvirkningskraft, samtidig som de er lite samarbeidsvillige. Strategien for å håndtere slike interessenter er å gå i forsvar, ved å redusere avhengigheten til interessenten så mye som mulig (Savage et al., 1991). Media befinner seg ofte i denne kategorien.

Type 4: En «blandet interessent» har høyt potensiale for både samarbeid og påvirkning. Slike interessenter vil kunne bevege seg over til type 1 eller type 3, avhengig av om de blir mer eller mindre støttende til prosjektet. Med andre ord vil type 4-interessenter være ømfintlige ovenfor kommunikasjon, og hvordan de blir behandlet (Berland et al., 2014). Savage et al. (1991) foreslår at interessenter i denne gruppen inkluderes i et tett samarbeid. Eksempler kan være å opprette rammeavtaler, allianser, sponning, eller referansegrupper hvor de eksterne interessentene deltar (Hartman & Stafford, 1997; Karlsen, 2001, s. 30–31).

Etter at man har identifisert og profilert interessentene kan man visualisere hvilken innflytelse og posisjon de har i prosjektet. Cleland og Ireland (2006, s. 159) viser en tabell man kan bruke for dette. Tabellen er vedlagt.

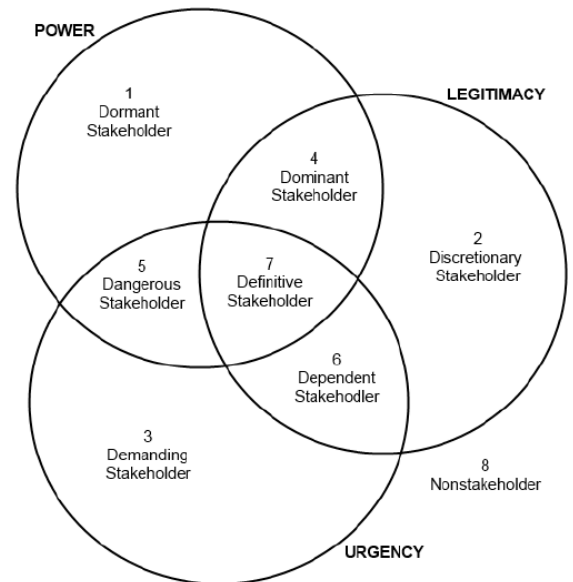


Berland et al. (2014) bemerker at man burde fastsette prioriteringer av de ulike interessentene.

Hensikten er å være bedre forberedt i tilfelle senere interessekonflikter.

Interessentene kan kreve ulik grad av oppmerksomhet og håndtering basert på funn i analysene. R. K. Mitchell et al. (1997) foreslår å prioritere interessentene med hensyn til følgende attributter; *power*, *legitimacy*, og *urgency*.

Med «power» menes interessentens makt, og evne til å påvirke prosjektet. «Legitimacy» viser til i hvilken grad interessenten oppfattes som legitim. Med «urgency» menes interessentens pågåenhet, og i hvilken grad interessenten krever umiddelbar oppmerksomhet. Basert på disse tre attributtene, presenterer R. K. Mitchell et al. (1997, s. 874) følgende modell, som viser 8 interessenttyper. Det er et sentralt poeng at prioriteringene som følger av modellen er dynamiske, siden interessentene kan «skaffe seg» flere attributter eller endre sin holdning underveis i prosjektet (R. K. Mitchell et al., 1997).



Interessenter med flest attributter skal ifølge modellen prioriteres først. Dette er interessenttype 7, «definitiv interessent». Slike interessenter har legitime krav, er pågående, og har evnen til å utøve sin makt. Disse interessentene krever høy grad av oppmerksomhet, nærmest umiddelbart. Ifølge R. K. Mitchell et al. (1997) bør man være spesielt oppmerksom på at interessenttype 4 (dominant interessent) raskt kan bli pågående, og dermed bli en definitiv interessent.

Interessenter som har to kjennetegn kalles for *forventende interessenter*, og består av (4) dominante, (5) farlige, og (6) avhengige interessenter. Slike interessenter opptrer aktivt ovenfor prosjektet, og krever i stor grad at deres interesser ivaretas (R. K. Mitchell et al., 1997, s. 876).

Dominante interessenter har makt og legitimitet, og kan være investorer, eiere, eller offentlige myndigheter. Disse interessentene er ofte de første som identifiseres. Farlige interessenter er pågående, og har makt. R. K. Mitchell et al. påpeker at farlige interessenter mangler legitimitet, og at de derfor kan opptre voldelig eller saboterende for å nå sine mål (1997, s. 877). Et typisk eksempel på

dette, er miljøvernaktivister som på ulovlig eller uetisk vis hindrer prosjektet i å nå sine mål.

Avhengige interessenter mangler makt, men opptrer pågående og har en viss legitimitet. Dette betyr at slike interessenter kan søke støtte hos andre interessenter som har mulighet til å utøve makt. Lokalbefolkning er et eksempel på en avhengig interessent, som kan søke støtte hos for eksempel myndigheter eller media for å fremme sin sak.

Interessenter med bare ett kjennetegn kalles for *latente interessenter*. I modellen til R. K. Mitchell et al. (1997) er disse (1) slumrende, (2) diskrete, og (3) krevende interessenter. Det anbefales å vie lite oppmerksomhet til disse, da det er lite sannsynlig at slike interessenter vier mye oppmerksomhet tilbake (R. K. Mitchell et al., 1997). Selv om også disse interessentene kan «skaffe seg» et ekstra attributt, vil det være nærmest umulig å forutsi hvilken latent interessent som skaffer seg hvilket attributt – og derfor anbefales det å vie lite tid til slik spekulasjon.

4.3.2 Funn

I intervjuene med prosjektlederen og grunnerververen kommer det frem at fire av de fem spørsmålene foreslått av Berland et al. (2014), kan brukes av Vegvesenet til profilering av interessenter. De fire aktuelle spørsmålene er:

1. I hvilken grad blir interessenten påvirket av prosjektet?
2. Hvor interessert er interessenten i prosjektet?
3. I hvilken grad kan interessenten utøve sin makt?
4. Hvilken holdning har interessenten til prosjektet?

På spørsmål 1, sier prosjektleder at alle som er «direkte berørt» skal involveres i prosjektet. Det vil si at alle direkte berørte får henvendelse fra Vegvesenet i planleggingsfasen og ved utarbeidelse av reguleringsplan. Prosjekteringslederen nevner at tidlig involvering av interessenter kan senke usikkerheten i samarbeidet.

I konsekvensutredningen analyseres problemstillinger og konkrete innspill fra interessenter, og i en tidlig planleggingsfase har det derfor mye å si at interessentene er interesserte i prosjektet (spørsmål 2). Ved å vise interesse, og ved å komme med innspill, har interessentene en sjanse til å bli hørt. Der hvor

interessentene ikke er interesserte nok i en tidlig fase, risikerer de ifølge prosjektlederen at «toget går» når reguleringsplanen blir vedtatt.

På spørsmål 3 viser prosjektleder til at interessenter som fylkeskommunen og fylkesmannen, NVE (Norges Vassdrags- og Energidirektorat), og Jernbaneverket har en reell makt de kan utøve. Krav fra disse etatene må etterkommes, og prosjektleder nevner et eksempel på dette hvor NVE krevde tiltak mot myr og kvikkleire på strekningen Klett-Sørnypan. Andre interessenter som buss-selskaper, bensinstasjoner, og private grunneiere har alle anledning til å komme med innspill i en tidlig fase, selv om innspillet ikke nødvendigvis *må* tas til følge. Prosjektlederen poengterer likevel at de forsøker å avpasse *når* noe skal gjøres på andres eiendom, når slike inngrep er vedtatt i reguleringsplanen.

Grunnerververen forteller at interessenter kan utvikle en negativ holdning til prosjektet (spørsmål 4) i en tidlig fase, ved at de får avslag på søknader eller innspill. I slike tilfeller opplever hun at de «må begynne på nytt» med interessenten, og refererer til bygging av tillit og samarbeidsvilje. Negativt innstilte interessenter må ifølge grunnerververen «behandles på en annen måte». Hun sier at de «fort merker hvem som er samarbeidsvillig eller ikke» i møte med interessentene. Prosjekteringslederen uttaler at det ikke utføres et formelt arbeid med profilering av interessenter, men at han selv danner seg en mental profil over de ulike interessentene han møter. Han sier at typiske profiler kan være «kranglefant», «han som ringer hele tiden», eller «han som tåler hva som helst».

Prosjektlederen sier at de ikke ønsker å gjøre prioriteringer til «fordel eller ulempe for noen». Han formidler at de vil gjøre minst mulig skade og inngrep, men at det til slutt er reguleringsplanen som bestemmer. Grunnerververen sier at Vegvesenet må forholde seg til reguleringsplanen, håndbokskrav og prosedyrer – og at det innenfor dette ikke er rom for å prioritere én interessents problemstilling over en annens. Hun legger til at interessenter (naboer) kan være uenige om arealfordeling, men at det ikke er Statens vegvesen som skal mekle eller prioritere i slike saker. Prosjektlederen mener at det kan være enklere å forholde seg til bedrifter og etater, da de ofte «vet hvordan regelverket fungerer», og kan oppleves som mer samarbeidsvillige. Prosjekteringslederen sier at de alltid følger et prinsipp om likebehandling av interessenter. Han innrømmer imidlertid at det er enklere å gjøre små tilpasninger til grunneiere som er samarbeidsvillige og har fornuftige forslag, enn til de som «ringer flere ganger i uka og forlanger sånn og sånn».

Grunnerververen forteller også om at grunneiere kan bli pågående om de ikke får dekket sitt informasjonsbehov, eller føler seg oversett. Hun opplyser også om at Vegvesenet tilbyr, og dekker kostnader til, advokathjelp for berørte grunneiere. Prosjekteringslederen sier at det kan være enklere å snakke med grunneiernes advokater, da de «snakker samme språk».

4.3.3 Drøfting

De fire interessenttypene presentert av Savage et al. (1991) kan brukes i vegprosjektene, men Vegvesenet benytter seg ikke nødvendigvis av de fire inndelingene og strategiene som forfatterne foreslår. Jernbaneverket, NVE, og andre offentlige etater minner mest om interessenttype 4, da de har høy påvirkningskraft og høy samarbeidsvilje. Her følger Vegvesenet anbefalingen fra Savage et al. (1991) ved å samarbeide med interessentene, og ved å involvere de i relevante problemstillinger og tema. Det betyr at Vegvesenets strategi for håndtering av interessenttype 4 er en blanding av strategien for interessenttype 1 og 4. Dette kan forklares av at etater som NVE har høy påvirkningskraft i saker som angår skred- og rasfare, men lav påvirkningskraft i saker utenfor sitt fagfelt. Med andre ord kan interessentens påvirkningskraft variere avhengig av sak, og derfor kan det i praksis være vanskelig å benytte seg av den tilhørende strategien som vist i matrisen.

Interessenter som får avslag på sine søknader eller innspill kan utvikle en negativ holdning til prosjektet allerede i en tidlig fase. Ofte dreier dette seg om interessenter med lav påvirkningskraft. Dermed kan slike negativt innstilte interessenter defineres som *type 2* etter inndelingen fra Savage et al. (1991). Grunnerververen har fortalt om grunneiere som blir uenige med Vegvesenet, og da har strategien vært å følge opp interessenten så godt som mulig. Oppfølgingen begrenser seg imidlertid for det meste til informering og tilpasning av tidspunkt for inngrep på eiendom. Savage et al. (1991) foreslår at interessenttype 2 skal «holdes øye med», mens Vegvesenets tilnærming inkluderer samarbeid så langt det lar seg gjøre. Også her benyttes to strategier fra Savage et al. (1991) til å håndtere én enkelt interessenttype.

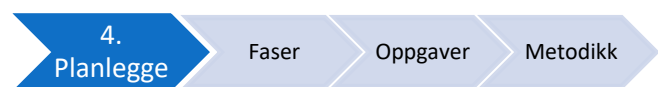
Selv om vi i ettertid kan benytte oss av interessenttypene og strategiene fra Savage et al. (1991) for prosjektet, så poengteres det at Vegvesenet ikke hadde noe forhold til denne matrisen. Interessentenes holdninger og påvirkningskraft blir

heller ikke skrevet ned eller visualisert på en måte som samsvarer med anbefalingene fra Berland et al. (2014) eller Cleland og Ireland (2006).

Modellen fra R. K. Mitchell et al. (1997) er ukjent for våre intervjuobjekter, men også her kan vi finne likhetstrekk mellom modellen og hva Vegvesenet har gjort. I en tidlig fase har de benyttet attributtet *legitimitet* for å avgjøre hvem som er primære interessenter, ved å identifisere disse i utarbeidelsen av reguleringsplanene. Interessenter som kommuner og offentlige etater kan plasseres som *dominant* eller *definitiv* interessent, avhengig av om den aktuelle saken ligger innenfor deres område eller ikke. Vegvesenet prioriterer disse interessentene først, da flere av planene må godkjennes av dem. Grunneiere og naboer kommer i andre rekke, og kan defineres som *avhengige* eller *latente* (*diskr *) interessenter. Et eksempel på avhengige interessenter er grunneiere som ikke får dekket sitt informasjonsbehov, eller føler seg oversett. De kan ifølge grunnerververen bli pågående, og skaffer seg på denne måten et ekstra attributt. Dette samsvarer med teorien fra R. K. Mitchell et al. (1997), som sier at interessentene på denne måten kan bevege seg fra *latent*, til *forventende* interessent.

Ifølge prosjekteringslederen er det enklere for Vegvesenet å samarbeide med interessenter som ikke er pågående. Denne beskrivelsen strider mot modellen fra R. K. Mitchell et al. (1997), siden attributtet «pågåenhet» i kombinasjon med «legitimitet» ikke nødvendigvis fører til at interessenten blir prioritert hos Vegvesenet.

4.4 Planlegge



Dette er det siste forberedende trinnet i modellen. Her skal man lage en kommunikasjonsplan, som viser n r og hvordan man skal kontakte interessentene. Kommunikasjonsplanen kan inneholde informasjon om ansvarsfordeling og ansvarlige personer, og kan inneholde planer for både formell og uformell kommunikasjon (Kendrick, 2013, s. 44). Kendrick anbefaler også at planen brukes som et utgangspunkt for å avtale møter med interessenter, samt rapportere og lagre all relevant skriftlig og verbal kommunikasjon med interessenter (2013, s. 43–45).

4.4.1 Teori



Berland et al. (2014) foreslår at

kommunikasjonsplanen inneholder en oversikt over prosjektfaser, hvor hver fase har egne mål og budskap. Det vil være mulig å bruke følgende tabell fra Eskerod og Jepsen (2013, s. 10) som viser generiske faser og viktige tilhørende oppgaver. Man kan vise til flere faser enn de i tabellen, men det viktigste ifølge Berland et al. (2014) er at de som håndterer interessentene er kjent med innholdet i planen, slik at man kan jobbe målrettet mot dette.

Project Management Phases	Project Formation	Project Planning	Project Execution	Project Close-down
Challenge	Engage key stakeholders.	Engage stakeholders.	Follow-up on engagement and engage possible new stakeholders.	Disengage the stakeholders.
Important tasks	Knowledge sharing with key stakeholders. Negotiate aimed-for benefits, scope, and constraints.	Negotiate expectations on contributions. Create relationships. Create awareness.	Sustain relationships.	Close-down activities.

(Eskerod & Jepsen, 2013, s. 10)



«Oppgaver» refererer til oppgavene som skal settes inn i kommunikasjonsplanen (og i

tilhørende faser). Det handler derfor om å oversette kommunikasjonsmålene til spesifikke oppgaver som kan utføres av noen i prosjektet (Berland et al., 2014). Hver oppgave bør være relatert til et forhåndsdefinert mål, inneholde et bestemt budskap, og ha forslag til kommunikasjonsmetode.

Eksempler på kommunikasjonsmetoder kan være workshops, spørreskjema, intervjuer, brainstorming, diskusjoner, møter, formelle høringer, og forhandlinger (Berland et al., 2014; Lundgren & McMakin, 2018, s. 290–298). Det er med andre ord rom for både deltakelse og dialog med interessentene. Hvilken metode man velger for kommunikasjon vil avhenge av interessentens profil, og i hvilken grad man ønsker å involvere interessenten.



Trinn 4 omhandler *hvordan* man burde jobbe med oppgavene fra kommunikasjonsplanen. Berland et

al. (2014) foreslår at man loggfører alle aktiviteter og relevant kommunikasjon, og de anser det som viktig å dokumentere *når* ting blir gjort. En grundig logg kan ifølge Berland et al. (2014) være til hjelp når flere personer arbeider med interessentene, eller om kommer klager eller søksmål fra interessentene. Det kan også være aktuelt å loggføre hendelser som ikke er initiert av prosjektet, for eksempel oppslag i media eller møter i aktivistgrupper. Slik informasjon kan være nyttig for resten av prosjektteamet, og vil kunne brukes for å tilpasse kommunikasjonen ytterligere.

4.4.2 Funn

Prosjektlederen viser oss kommunikasjonsplanen som ble brukt i prosjektet, som beskriver fordelingen av oppgaver og viser ansvarlige personer i kommunikasjonsarbeidet. Prosjekteringslederen trekker frem to eksempler fra planen, og viser til at byggeleder har ansvar for kommunikasjon med bedrifter, og en kommunikasjonsarbeider har ansvar for kommunikasjon i sosiale medier. Grunnerververen, og prosjekteringslederen, sier at generelle informasjonsmøter med interessentgruppene er planlagt med faste intervaller i plandokumentene.

Prosjektet har tre hovedfaser ifølge prosjektlederen. Fra først til sist er disse: reguleringsplanfasen, prosjekteringsfasen, og byggefasen.

Prosjekteringslederen sier at kommunikasjonsarbeidet (for hans del) er ulikt i de forskjellige fasene. I reguleringsplanfasen og prosjekteringsfasen fokuseres det på dialog og innspill fra interessenter. I byggefasen handler det mer om å informere og orientere interessentene om hva som foregår, og når. Han utdyper at interessentene for det meste er involvert i de tidlige fasene, men at det varierer noe mellom de ulike interessentgruppene.

Alle intervjuobjektene er enige i at det er rom for *dialog* i alle faser, men at direkte deltakelse og innspill for det meste begrenser seg til de tidlige fasene. Prosjektlederen, og grunnerververen, påpeker igjen at det er de «direkte berørte» interessentene som involveres og deltar. Både grunnerververen og prosjekteringslederen sier at de benytter seg av kart, flyfoto, og 3D-modeller for å involvere interessentene i planleggingsfasen. Disse verktøyene skal visualisere endringene som planlegges på interessentens eiendom.

Prosjektlederen sier at loggføring av aktiviteter og kommunikasjon kan være til hjelp i arbeidet med interessenter, da han har opplevd at grunneiere påstår å ha blitt fortalt noe som ikke kan dokumenteres. I slike tilfeller mener prosjektlederen at bedre loggføring kunne ha vært til hjelp, men poengterer at dette dreier seg om uformelle samtaler med grunneiere. Formell og skriftlig kommunikasjon blir lagret, og det skrives referat fra alle formelle møter med interessentene. Ifølge prosjekteringslederen skal all kommunikasjon med eksterne interessenter lagres, men innrømmer at dette ikke alltid blir gjort.

Grunnerververen benytter seg av flere systemer og databaser med informasjon om alle berørte grunneiere og deres eiendommer. Disse systemene blir oppdatert fortløpende. Databasene inneholder informasjon om hver enkelt grunneier, deres personopplysninger, og notater fra grunnerververne som har vært i kontakt med grunneieren tidligere. Notatene kan inneholde informasjon om interessentens standpunkt i saker, og kan derfor være til hjelp ved fremtidige problemstillinger. Grunnerververen sier at loggføringen i slike systemer er et viktig hjelpemiddel i arbeidet med interessenter. Som eksempel trekker hun frem at noen interessenter «ringer rundt til alle i prosjektet» for å få det svaret de ønsker. I slike tilfeller vil en loggføring av tidligere samtaler være til hjelp, slik at man ikke gir motstridende svar eller «havner i skvis». Prosjekteringslederen ber interessentene om å sende problemstillinger på epost, slik at kommunikasjonen blir skriftlige og etterprøvbare.

4.4.2 Drøfting

Kommunikasjonsplanen inneholder lignende anbefalinger som fra Berland et al. (2014), og Kendrick (2013), ved at den viser ansvarlige personer, og inneholder en tabell for *når* og *hvordan* kommunikasjonen skal skje samt til hvilken målgruppe. Kommunikasjonsplanen inneholder imidlertid ikke spesifikke oppgaver eller faser slik teorien foreslår. Intervjuobjektene beskriver likevel tre prosjektfaser, som ligner på de generiske fasene foreslått av Eskerod og Jepsen (2013). Vi gjengir tabellen fra Eskerod og Jepsen (2013, s. 10) under, og fyller inn informasjonen gitt av intervjuobjektene om de ulike fasene. Fasen «project close-down» er utelatt da den ligger utenfor problemstillingen i oppgaven.

Project management phases	Project formation	Project planning	Project execution
	<i>Reguleringsplan- og prosjekteringsfasen</i>		<i>Byggefase</i>
Challenge	Definere viktige aktører og målgrupper	Involvere relevante etater	Oppfølging av berørte interessenter
	Alle berørte og interesserte skal ha mulighet for dialog	Samarbeide med primære interessenter. Forhandle med grunneiere	Kommunikasjon med publikum. Informere grunneiere «i rett tid»
Important tasks	Kommunisere merverdien av miljøpakken	Skape forhold til etater og samarbeidspartnere	Informasjonsmøter og brev
	Behandle innspill fra interessenter	Bruke reguleringsplanen som styrende dokument	Oppsøke berørte grunneiere i felt

Oppgavene i denne faseplanen kan relateres til målene gitt i kommunikasjonsplanen. Dette samsvarer med anbefalinger fra Berland et al. (2014), ved at oppgavene relateres til forhåndsdefinerte mål. Faseplanen ovenfor skal vise likhetstrekk mellom teori og praksis, selv om en faseplan ikke ble benyttet i prosjektet. Vegvesenet kunne med fordel ha videreutviklet kommunikasjonsplanen, slik at den kan brukes som et hjelpemiddel i kommunikasjonsarbeidet.

I likhet med anbefalingen fra Berland et al. (2014) sier grunnerververen at loggføring av kommunikasjon er et viktig hjelpemiddel i arbeidet med interessenter. Hun bruker databaser og systemer som er ment for grunnerververe. Det betyr at denne loggføringen kun er direkte tilgjengelig for andre grunnerververe. Prosjekteringslederen sier at han forsøker å få alle muntlige forespørsler og spørsmål tilsendt som epost, slik at det «loggføres» på denne måten. Med andre ord loggfører han i et annet system enn grunnerververen. Prosjektlederen har sagt at det ikke alltid blir ført logg, og at det kan by på utfordringer. Vi antar derfor at det kan være like utfordrende at loggen ligger i et annet system man ikke har direkte tilgang til.

4.5 Engasjere



I modellens femte trinn benyttes informasjonen fra trinn 1-4 for å kommunisere og samhandle med interessentene. Analysene som ligger til grunn i de foregående

trinnene skal forhåpentligvis legge til rette for en pålitelig, og så forutsigbar prosess som mulig (Berland et al., 2014). Underveis i kommunikasjonen med interessentene vil det oppstå behov for å revurdere interessentenes posisjoner og tilhørende planer, og derfor er *lytting* og *oppdatering* viktige momenter her.

4.5.1 Teori



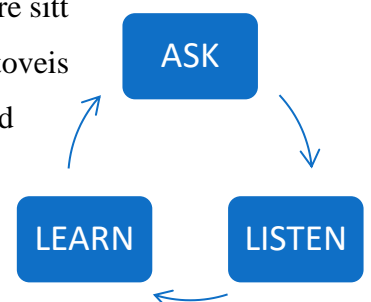
Kommunikasjon er ikke bare et verktøy for å formidle informasjon, men også for å kunne styre prosjektet i riktig retning (Ziek & Anderson, 2015). Gode kommunikasjonsevner forbindes derfor med høy produktivitet og tilfredshet i prosjekter (Henderson, 2004). Henderson viser til at det er henholdsvis koding og dekoding av budskapet som bidrar til produktivitet og tilfredshet i prosjektet (2004).

Kommunikasjonen med interessentene kan følgelig være én- eller toveis. Ifølge Berland et al. (2014) vil valget mellom én- eller toveis kommunikasjon avhenge av hvem interessenten er, hva deres posisjon og forventning er, og hva som skal kommuniseres. På den andre siden argumenterer Cheney og Christensen (2001) for at toveis kommunikasjon, i de aller fleste tilfeller, vil være den beste tilnærmingen til kommunikasjon med interessenter.

Andre forfattere har argumentert for at selve kommunikasjonsmiljøet er like viktig som måten man kommuniserer på; se for eksempel Gillard og Johansen (2004). De mener at man skal ha fokus på åpen kommunikasjon, og at tilbakemeldinger fra interessenter vil føre til et godt kommunikasjonsmiljø. Videre mener de at et godt kommunikasjonsmiljø vil kunne føre til proaktivitet heller enn reaktivitet i prosjektarbeidet, siden man har åpnet opp for innspill og tilbakemeldinger. Slik proaktivitet vil forhåpentligvis føre til at man oppdager og løser utfordringer *før* de blir til problemer.



I tillegg til å kommunisere sitt eget budskap, må man i toveis kommunikasjon lytte etter interessentens budskap. Berland et al. (2014) illustrerer dette med en enkel modell, vist til høyre. Tanken bak denne er at interessentene kan være ressurser for prosjektet, og at de kan ha løsninger og



ideer for prosjektet. Ved å lytte til interessentene kan man derfor unngå tapte muligheter (Berland et al., 2014).

Vi finner lignende syn hos Andriof, Waddock, Husted, og Rahman (2003) som mener at man i større grad burde bruke tid på å *forberede* seg til dialog, og at hensikten burde være å lære noe fra hver samtale. Det man lærer i dialogen brukes til å tilpasse kommunikasjonen, samt for å oppdatere eksisterende planer.



Siden forrige trinn i modellen inkluderer både planer og læring, er det naturlig at det siste trinnet viser viktigheten av å oppdatere eksisterende planer med den nye kunnskapen. Dette kan være å oppdatere kommunikasjonsplanen og tilhørende oppgaver, eller å oppdatere interessentprofilene fra trinn 3 i hovedmodellen.

Det kan også være aktuelt å oppdatere og endre på strategien(e) fastsatt i trinn 1, eller gi nye prioriteringer til de ulike interessentene.

Ved å jevnlig oppdatere denne informasjonen vil man kunne se utviklingen av interessentenes (oppfattede) holdninger og atferd (Berland et al., 2014).

4.5.2 Funn

Prosjektlederen sier tidlig i intervjuet «*Man blir aldri god nok på interessenthåndtering og kommunikasjon*», og vi har et gjennomgående inntrykk av at han verdsetter og ser viktigheten av kommunikasjon.

Han forteller at Vegvesenet benytter seg av både enveis og toveis kommunikasjon i slike prosjekter. Han utdypet at det i praksis er tilnærmet umulig å ha toveis kommunikasjon med *over to hundre* interessenter samtidig, og at de derfor må benytte seg av enveis kommunikasjon i mange tilfeller. Som eksempel på enveis kommunikasjon trekker han frem brev, og sier at dette i stor grad benyttes for å informere interessentene i prosjektets tidligere faser. Brevene tilrettelegger for videre toveis kommunikasjon ved at interessentene oppfordres til å ta kontakt om de har spørsmål. Vegvesenet tilbyr også individuelle møter til berørte grunneiere, ved behov. Grunnerververen legger til at hun benytter seg mye av epost og SMS som enveis kommunikasjonsmiddel. Hun legger til at reguleringsplanen ligger til grunn, og at enkelte interessenter kun behøver å bli underrettet og informert. Prosjektlederen er enig, og sier at enkelte

interessentgrupper, som trafikanter, kun trenger å informeres ved enveis kommunikasjon.

Som toveis kommunikasjon viser intervjuobjektene til oppsøkende besøk og samtaler som grunnerververne utfører med grunneierne. Disse møtene har til hensikt å oppdatere interessentene på relevant prosjektinformasjon, eksempelvis varigheten og tidspunkt for inngrep på eiendom.

Han sier at de forsøker å informere interessentene «i rett tid», spesielt i byggefasen. Med andre ord er de så proaktive som praktisk mulig, da det vil virke mot sin hensikt å informere *for tidlig*. Han viser til at tidspunkt for gjennomføring av inngrep kan endre seg, og at det derfor er vanskelig å informere lenge før. Grunnerververen er enig, og sier at det er viktig å oppdatere interessentene når planer endres. Hun poengterer også viktigheten av å skape «riktige forventningene» hos interessentene, slik at Vegvesenet får mulighet til å innfri.

Prosjekteringslederen mener at Vegvesenet legger til rette for et godt kommunikasjonsmiljø i reguleringsplanfasen, og at de ønsker at innspill fra interessentene skal bidra til at problemer oppdages og løses tidlig. Som eksempel viser han til at de tidlig involverte de berørte kommunene i planleggingsarbeidet, siden prosjektet omfattet flere kommunale veier. Selv om det tilrettelegges for proaktivitet i reguleringsplanfasen, poengterer prosjektlederen at det i slike omfattende prosjekter vil være vanskelig å være proaktiv på alle områder, og at man alltid må kunne reagere fortløpende i tillegg til å være proaktiv. Grunnerververen sier seg enig i dette, og sier at man må kunne reagere på problemstillinger man ikke hadde tenkt på tidligere. Prosjekteringslederen uttrykker at enkelte problemstillinger dukker opp «litt sent», selv om det er tilrettelagt for innspill i de tidligere fasene. Han legger til at mye av proaktiviteten i slike prosjekt er basert på erfaringer fra tidligere prosjekter og problemstillinger.

Når det gjelder *lytting* og *oppdatering* sier prosjektleder, og prosjekteringsleder, at interessentenes mulighet til å komme med innspill er størst i reguleringsplanfasen. Det er ifølge de to liten mulighet for å endre (oppdatere) planene for området etter at reguleringsplanene er vedtatt. Grunnerververen forteller at Vegvesenet likevel oppfordrer interessentene til å ta kontakt om de har særskilte spørsmål, slik at interessenten får en mulighet til å bli hørt. Hun legger til at Vegvesenet svarer på alle spørsmål og innspill, også i de senere fasene hvor de fleste ikke kan tas til følge. Derfor blir det mange avslag, og noen interessenter kan bli misfornøyde om deres innspill ikke tas til følge.

Ifølge prosjektlederen har Vegvesenet likevel «en rett og en plikt» til å utføre det arbeidet som er vedtatt. Likevel uttrykker han at de ikke kan ignorere senere innspill, og at det ville vært «det dumme man kan gjøre». I likhet med grunnerververen forteller prosjektlederen at de forsøker å svare på alle innspill fra interessentene. Han sier at dette gjøres for å vise at de tar interessentene seriøst, og at de blir lyttet til.

I senere faser forsøker Vegvesenet å «lytte etter spesielle problemstillinger» som oppstår. Slike problemstillinger kan stamme fra tidligere dårlig kommunikasjon, som førte til at problemstillinger ble oversett både av Vegvesenet og interessenten selv. Grunnerververen husker en hendelse hvor atkomstveien til en bedrift ble benyttet til prosjektets anleggsarbeid. Da trodde mange av bedriftens kunder at veien var stengt, og bedriften klaget på dette til Vegvesenet. Dette innspillet ble hørt og tatt til følge ved å flytte atkomstvegen.

Prosjektlederen sier at de som regel ønsker seg *flere* innspill i de tidligere fasene, heller enn i de senere. Det kan virke som om interessentene «ikke skjønner alvorret før gravemaskinen kommer», sier han. I noen tilfeller kan dette føre til at samarbeidet med interessenten ikke fungerer, da gjennomføringen av arbeidet ikke samsvarer med interessentens forventninger. Grunnerververen forteller at de i slike tilfeller kan forsøke å sette inn en ny kontaktperson for interessenten, for å «begynne på nytt». Hun poengterer at det er strategien for den *enkelt* interessenten som endres i slike tilfeller, ikke strategien for *alle* interessenter. Dette handler igjen om reguleringsplanen, og at innspill for det meste burde komme i de tidligere fasene av prosjektet.

4.5.3 Drøfting

I motsetning til anbefalingene fra Cheney og Christensen (2001) sier prosjektlederen at det i praksis vil være tilnærmet umulig å ha toveis kommunikasjon med *over to hundre* interessenter samtidig. Enkelte interessenter og interessentgrupper trenger kun å bli informert om prosjektarbeidet, uten at de trenger å komme med innspill. Slik informering regnes for å være enveis kommunikasjon. Likevel poengterer grunnerververen at enveis kommunikasjon kan føre til misnøye hos interessentene, ved at de ikke føler seg hørt. Interessenten ønsker seg med andre ord toveis kommunikasjon med Vegvesenet, selv om det som ble tilbudt er enveis. Dette løser Vegvesenet ved å oppfordre interessentene

til å ta videre kontakt ved særskilte spørsmål. Med andre ord oppfordres det til videre toveis kommunikasjon, når interessenten føler at enveis kommunikasjon ikke er tilstrekkelig.

Vegvesenet legger til rette for et godt kommunikasjonsmiljø gjennom hele prosjektet, og spesielt i de tidlige fasene. Denne tilnærmingen samsvarer med anbefalingene fra Gillard og Johansen (2004). Prosjekteringslederen gir et eksempel på proaktivitet i samarbeidet med kommunene, som følge av en åpen kommunikasjonsstil og et godt kommunikasjonsmiljø. I eksempelet fikk kommunene mulighet til å legge inn nye rørstrekk i veiene som prosjektet omfattet. Ifølge prosjekteringslederen kunne slike rørstrekk ha bydd på store kostnader for kommunene, om det ikke ble avklart i en tidlig fase. Eksempelet viser at et godt kommunikasjonsmiljø kan føre til proaktivitet i arbeidet slik teorien foreslår. Likevel sier prosjekteringslederen at enkelte problemstillinger kan dukke opp senere enn ønsket, selv om det er tilrettelagt for kommunikasjon og samarbeid. Selv om Vegvesenet tilrettelegger for samarbeid, så kreves det at begge partene deltar. Det hjelper ikke å tilrettelegge for samarbeid, om den andre parten velger å ikke benytte seg av de mulighetene som samarbeidet gir.

I samarbeidet med myndigheter og offentlige etater må Vegvesenet lytte til og etterkomme de krav og innspill som gis. Slike interessenter må imøtekommes gjennom hele prosjektet. Andre interessenter, som grunneiere, har ikke den samme makten ovenfor Vegvesenet. Grunneierne lyttes likevel til gjennom hele prosjektet, men innspillene må ikke etterkommes på samme måte.

Det er ifølge prosjektlederen innspill i reguleringsplanfasen som skal sørge for at grunneiernes interesser blir ivaretatt, og at løsninger og ideer fra disse ikke går tapt. Berland et al. (2014) beskriver noe lignende i ask-learn-listen modellen, selv om modellen ikke begrenser seg til de tidlige fasene i prosjektet. Prosjektlederen sier at de i reguleringsplanfasen ønsker å få frem alle som har en mening, slik at de kan lytte til hva de har å si. Dette skal være med på å fjerne usikkerhet, samtidig som interessentene blir hørt på et tidspunkt hvor det fremdeles er mulig å endre på planene.

Vegvesenet har i de senere prosjektfasene vanskelig for å oppdatere planene sine på samme måte som modellen foreslår, da det aller meste er vedtatt i reguleringsplanen. Det skal ifølge intervjuobjektene mye til for å endre noe etter at det er godkjent. Vegvesenet legger større vekt på å lytte til interessentene, med den hensikt å samarbeide med interessenten om vedtatte planer.

5.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt problemstillingen «Hva gjorde Statens vegvesen for å sikre samarbeidsvillige eksterne interessenter i vegprosjektet E6 Trondheim–Melhus?» gjennom hovedmodellen fra Berland, Klakegg og Sefland (2014). Ved hjelp av støttende teori for *omfang*, *identifisere*, *analysere*, *planlegge*, og *engasjere* vises det hvordan Vegvesenet jobbet med eksterne interessenter. Gjennom intervjuene med prosjektleder, prosjekteringsleder, og grunnerverver ble det tydelig at prosjektet i stor grad var styrt av reguleringsplaner for området. Reguleringsplanene begrenser noen av handlingsalternativene som teorien fremstiller.

Alle de tre intervjuobjektene synes å ha kontroll på prosjektets omfang og egne ansvarsområder. De vet hvordan hierarkiet fungerer, og hvem som må inkluderes i avgjørelser vedrørende interessenter. Med andre ord er effektiviteten i de interne prosessene viktig når Vegvesenet håndterer forespørsler fra interessentene. I likhet med teorien har Vegvesenet benyttet seg av en overordnet interessentstrategi gjennom prosjektet. Strategien var ifølge prosjektlederen å «informere så godt som mulig», med den hensikt å skape tillit. Informeringen skjedde gjennom brev, epost, sosiale medier, møter, og befaringer. I tillegg til dette benyttet grunnerververen, og prosjekteringslederen, seg av historiefortelling i arbeidet sitt med interessenter.

Identifisering av interessenter skjer i all hovedsak ved hjelp av kart og reguleringsplaner. Vegvesenet fokuserer på de primære og eksterne interessentene, som vist i reguleringsplanene. Sekundære interessenter får lite oppmerksomhet. Noen interessentgrupper er faste, og Vegvesenet må alltid prioritere disse. Vegvesenet bruker rollebaserte gruppeinndelinger av praktiske hensyn, og for å forenkle kommunikasjonen med interessentene. Grunnerververen har uttrykt ønske om videre inndeling av interessentgruppene, i tråd med anbefalinger fra teori.

Vegvesenet kan ikke prioritere interessentene utenfor rammene gitt i reguleringsplanen. Det betyr at kommunene og offentlige etater kommer i første rekke. Utenom dette virker det som om hovedmodellens tredje trinn hører mer sammen med utformingen av reguleringsplanen, enn med den faktiske gjennomføringen av prosjektet. På grunn av dette er det et stort sprik mellom teorien i denne delen av hovedmodellen, og praksis hos Vegvesenet.

Kommunikasjonsplanen som brukes i prosjektet er mindre detaljert og oppgave-orientert enn det som foreslås i teorien. Dette kan være noe av grunnen til at den er lite brukt av intervjuobjektene. Vegvesenet loggfører all formell kommunikasjon med interessenter, men de innrømmer at mye uformell kommunikasjon ikke loggføres. Prosjekteringslederen, og grunnerververen, loggfører imidlertid i ulike systemer. Dette kan gjøre at relevant informasjon blir mindre tilgjengelig for andre prosjektdeltakere utenfor disse systemene.

Antallet eksterne interessenter gjør at Vegvesenet ikke kan ha toveis kommunikasjon med alle interessenter slik teorien foreslår. Noen interessentgrupper har ifølge Vegvesenet kun behov for å bli underrettet og informert, uten at det er nødvendig med direkte dialog. Likevel poengterer intervjuobjektene at de alltid lytter til interessentene, dersom de har innspill. Med andre ord åpner Vegvesenet opp for toveis kommunikasjon, dersom interessenten har behov for det. Det betyr likevel ikke at alle innspill tas til følge, da det ofte er reguleringsplanen som bestemmer. Vegvesenet oppdaterer derfor ikke planene sine slik som teorien foreslår, men forsøker heller å samarbeide med interessentene om de eksisterende planene.

Vi konkluderer med at Vegvesenet benytter seg av mange metoder og verktøy som beskrevet i hovedmodellen. Reguleringsplanen fører imidlertid til at noe av teorien blir irrelevant for Vegvesenet, og umulig å bruke. Vegvesenet har gjort det de kan, innenfor den plikten de har. De fokuserer på å holde interessentene informert, og forsøker å samarbeide med de på den måten. Metodene og verktøyene som har blitt brukt, er brukt på en hensiktsmessig måte. Om vi likevel skulle komme med en anbefaling, ville det ha vært å videreutvikle kommunikasjonsplanen for prosjektet. Den kan gjøres mer relevant for prosjektdeltakerne ved å inkludere faser, oppgaver, og spesifikke utfordringer.

Statens vegvesen har sikret seg samarbeidsvillige interessenter ved å lytte til sine interessenter. De har forsøkt å bygge tillit med interessentene, samtidig som de har utført sin plikt etter reguleringsplanen. Vegvesenet gjør mye i tråd med hovedmodellen fra Berland, Klakegg, og Sefland (2014). Reguleringsplanen fører imidlertid til at trinn 2 og 3 fra hovedmodellen blir mindre relevant i det arbeidet Vegvesenet utfører. Hovedmodellen har derfor begrenset gyldighet ved denne typen prosjekt. **Interessentene ivaretas med andre ord i reguleringsplanen, før Vegvesenet begynner sitt arbeid.**

Referanseliste

Adams, S. (2012, desember 19). Dilbert Comic Strip on December 19, 2012.

Hentet fra Dilbert website: <http://dilbert.com/strip/2012-12-19>

Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. I K. E.

Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Red.), *Handbook of practical program evaluation* (Fourth edition, s. 492–505). San Francisco: Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley.

Amtoft, M. (1994). Storytelling as a support tool for project management.

International Journal of Project Management, 12(4), 230–233.

[https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)90047-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)90047-7)

Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. (2016). *Målrettet prosjektstyring* (7. utg.). Oslo: NKI.

Andersen, E. S., & Schwencke, E. (2012). *Prosjektarbeid en veiledning for studenter*. Bekkestua: NKI.

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., & Rahman, S. S. (2003). *Unfolding*

Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance. Hentet fra

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=174177>

7

AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2 2017 Edition*.

Hentet fra

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=486304>

1

Bailo, P. J., & Steele, E. (2013). *Essential Digital Interview Handbook: Lights,*

Camera, Interview: Tips for Skype, Google Hangout, GotoMeeting, and

More. Hentet fra

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=3134620>

Berland, N. J., Klakegg, O. J., & Sefland, A. M. (2014). *Stakeholder Management Fieldbook: Get started with Stakeholder Management*. Nils Jacob Berland.

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision; London*, 43(5/6), 649–660.

<http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/00251740510597680>

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2006). Visualizing Stakeholder Influence—Two Australian Examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5–21.

<https://doi.org/10.1177/875697280603700102>

Bruner, J. S., & Grøver, V. (1997). *Utdanningskultur og læring* (B. Christensen, Overs.). Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2010041206094

Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2012). *Business & society: Ethics & stakeholder management* (8. ed., internat. ed). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication. I F. M. Jablin & L. Putnam (Red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (s. 231–269). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2006). *Project management: Strategic design and implementation* (5th ed). New York: McGraw-Hill.

Curtin, P. A., Russial, J., & Tefertiller, A. (2018). Reviewers' Perceptions of the Peer Review Process in Journalism and Mass Communication. *Journalism*

& *Mass Communication Quarterly*, 95(1), 278–299.

<https://doi.org/10.1177/1077699017736031>

Eskerod, P., & Lund Jepsen, A. (2013). *Project Stakeholder Management*. Hentet fra

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=1094089>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* (s. XII, 276). Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach* (Reissue). Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Hentet fra <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=3420430>

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & Colle, S. de. (2010). *Stakeholder Theory: The State of The Art*. United Kingdom, Cambridge: Cambridge University Press.

Gillard, S., & Johansen, J. (2004). Project Management Communication: A Systems Approach. *Journal of Information Science*, 30(1), 23–29. <https://doi.org/10.1177/0165551504041675>

Grip, K. S., Storler, J., & Stene, K. (2019, juni 18). Ny rundkjøring på Klett. Historien om en varslet kjø. *adressa.no*. Hentet fra <https://www.adressa.no/meninger/ordetfritt/2019/06/18/Ny-rundkj%C3%B8ring-p%C3%A5-Klett.-Historien-om-en-varslet-k%C3%B8-19286260.ece>

-
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Hartman, C. L., & Stafford, E. R. (1997). Green alliances: Building new business with environmental groups. *Long Range Planning*, 30(2), 184–149.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00111-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00111-2)
- Henderson, L. S. (2004). Encoding and decoding communication competencies in project management – an exploratory study. *International Journal of Project Management*, 22(6), 469–476.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.01.004>
- Jerolmack, C., & Khan, S. (2014). Talk Is Cheap: Ethnography and the Attitudinal Fallacy. *Sociological Methods & Research*, 43(2), 178–209.
<https://doi.org/10.1177/0049124114523396>
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. *The Academy of Management Review*, 32(1), 137–155. <https://doi.org/10.2307/20159285>
- Karlsen, J. T. (2001). *Håndtering av prosjektets interessenter*; (Nr. NSP-0005). Hentet 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*. Oslo: Universitetsforl.
- Kendrick, T. (2013). *The Project Management Tool Kit: 100 Tips and Techniques for Getting the Job Done Right*. Hentet fra <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=131917>

-
- Lundgren, R. E., & McMakin, A. H. (2018). *Risk Communication: A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks*. Hentet fra <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=5440547>
- Miljøpakken. (2019, juni 19). Vedlegg 19.06.2019. Hentet fra Miljøpakken website: <https://miljopakken.no/vedlegg-19-06-2019>
- Miljøpakken. (2020a, februar 3). Greener Trondheim. Hentet 3. februar 2020, fra Miljøpakken website: <https://miljopakken.no/om-miljopakken/about-miljopakken>
- Miljøpakken. (2020b, februar 16). E6 Trondheim—Melhus. Hentet 16. februar 2020, fra Miljøpakken website: <https://miljopakken.no/prosjekter/e6-trondheim-melhus>
- Miljøpakken. (2020c, mars 16). Introduksjon. Hentet 16. mars 2020, fra Miljøpakken website: <https://miljopakken.no/om-miljopakken/organisasjonen/introduksjon>
- Mitchell, R. (2017). 5 ways to prepare for your Skype interview. *Administrative Assistant's Update; Toronto*, 3. Hentet fra <https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/1857604635/fulltextPDF/C915C71A43F54691PQ/1?accountid=142923>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Petrick, I. (2014). The Power of Storytelling. *Research Technology Management; Arlington*, 57(2), 54–55. Hentet fra
-

<http://search.proquest.com/docview/1507798749/abstract/2083571B80F549A2PQ/1>

Pirson, M., Martin, K., & Parmar, B. (2017). Formation of Stakeholder Trust in Business and the Role of Personal Values. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2839-2>

Project Management Institute. (2012). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (5. utg.). Hentet fra <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=4603786>

Rhenman, E. (1964). *Företagsdemokrati och företagsorganisation: Om organisationsteoris tillämpbarhet i debatten om arbetslivets demokratisering*. Stockholm: Svenska arbetsgivareföreningen.

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *The Executive; Ada*, 5(2), 61. <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.5465/ame.1991.4274682>

Silbert, T. H. (1952). Financing and Factoring Accounts Receivable. *Harvard Business Review*, 30(1), 39–54. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6777192&site=ehost-live>

Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Smith, R. (2006). Peer review: A flawed process at the heart of science and journals. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(4), 178–182. Hentet fra <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1420798/>

Statens vegvesen. (2020a, januar 2). Fakta. Hentet fra Fakta website:

<https://www.vegvesen.no/Europaveg/e6trondheim/Fakta>

Statens vegvesen. (2020b, januar 3). Organisasjonskart. Hentet fra Statens vegvesen website:

<https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/om+organisasjonen/om-statens-vegvesen/organisasjonskart>

Statens vegvesen. (2020c, januar 13). Statens vegvesen får ny organisasjon.

Hentet fra Statens vegvesen website:

<https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/om+organisasjonen/om-statens-vegvesen/ny-organisasjon-fra-01.01.20>

Statens vegvesen. (2020d, januar 22). Ansvar og oppgaver. Hentet fra Statens vegvesen website:

<https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/om+organisasjonen/om-statens-vegvesen/ansvar-og-oppgaver>

Statens vegvesen. (2020e, januar 24). Om prosjekt E6 Trondheim—Melhus.

Hentet fra Statens vegvesen website:

<https://www.vegvesen.no/Europaveg/e6trondheim/Nyhetsarkiv/om-prosjekt-e6-trondheim-melhus>

Statens vegvesen. (2020f, mai 4). Høy aktivitet og mye omstilling for Vegvesenet i 2019. Hentet fra Statens vegvesen website:

<https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/presse/nyheter/nasjonalt/hoy-aktivitet-og-mye-omstilling-for-vegvesenet-i-2019>

Stortinget. (2019, juni 11). Skriftlig spørsmål fra Kirsti Leirtrø (A) til

samferdselsministeren [DOK15:]. Hentet fra Stortinget website:

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=76526>

-
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65–85. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1>
- Sundin, A., Andersson, K., & Watt, R. (2018). Rethinking communication: Integrating storytelling for increased stakeholder engagement in environmental evidence synthesis. *Environmental Evidence*, 7(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s13750-018-0116-4>
- Teplitskiy, M., Acuna, D., Elamrani-Raoult, A., Körding, K., & Evans, J. (2018). The sociology of scientific validity: How professional networks shape judgement in peer review. *Research Policy*, 47(9), 1825–1841. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.06.014>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Werhane, P. H. (2011). Globalization, mental models and decentering stakeholder approaches. I R. A. Phillips (Red.), *Stakeholder Theory: Impacts and Prospects* (s. 111–129). Hentet fra <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=730829>
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How Tight Are the Ties That Bind Stakeholder Groups? *Organization Science*, 13(1), 64–80. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/3086067>
- Yoo, D. (2018). Stakeholder Tokens: A constructive method for value sensitive design stakeholder analysis. *Ethics and Information Technology; Dordrecht*, 1–5. <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1007/s10676-018-9474-4>
-

Zheng, X., Le, Y., Chan, A. P. C., Hu, Y., & Li, Y. (2016). Review of the application of social network analysis (SNA) in construction project management research. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1214–1225. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.005>

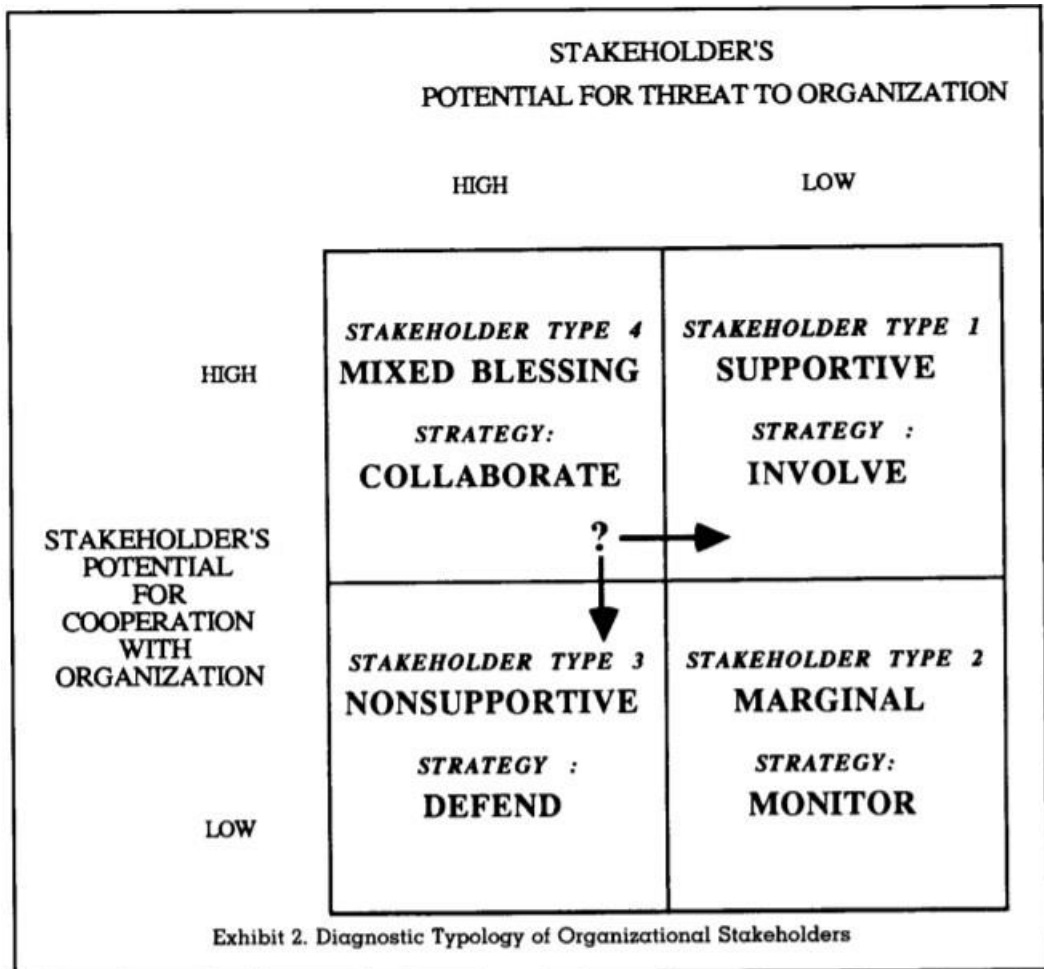
Ziek, P., & Anderson, J. D. (2015). Communication, dialogue and project management. *International Journal of Managing Projects in Business; Bingley*, 8(4), 788–803.

<http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/IJMPB-04-2014-0034>

Vedlegg

Scope	Strategy
	Stories
	Purpose
Identify	Stakeholders
	Groups
	Networks
Analyse	Profile
	Understand
	Prioritise
Plan	Phases
	Tasks
	Methodology
Engage	Communicate
	Listen
	Update
Report	Document
	Evaluate
	Learn

Berland, Klakegg, & Sefland (2014): en 6-trinns modell for interessenthåndtering



Savage et al. (1991): The stakeholder strategy matrix

TABLE 7.2 Stakeholder Interests

Stakeholder interest	Stakeholders											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mission relevance												
Economic interest												
Legal right												
Political support												
Health and safety												
Lifestyle												
Opportunistic competitive survival												
Vested interest: H—high M—medium L—low												

Cleland & Ireland (2006): Visualising stakeholder interests

TABLE 1
Stakeholder Cultures: A Punctuated Continuum from Self-Regarding to Other-Regarding

Stakeholder Culture Type	Amoral	Limited Morality: Moral Stewardship			Broadly Moral
	Agency	Corporate Egoist	Instrumentalist	Moralist	Altruist
Alternative descriptors	<ul style="list-style-type: none"> Amoral management Managerial egoism 	<ul style="list-style-type: none"> Short-term profit maximization Short-term self-interest at the corporate level Short-term stewardship 	<ul style="list-style-type: none"> Enlightened self-interest Corporate self-interest with <i>guile</i> Instrumental or strategic morality "Moral" impression management Enlightened stewardship 	<ul style="list-style-type: none"> Intrinsic morality tempered with pragmatism: genuine concern for welfare of normative stakeholders Moral pragmatism 	<ul style="list-style-type: none"> Pure intrinsic morality; concern for welfare of normative stakeholders is primary Moral purism
Moral orientation; self-versus other-regarding	<ul style="list-style-type: none"> Pure egoism Purely self-regarding 	<ul style="list-style-type: none"> Regard for others extends to shareholders; belief in efficacy of the market; honor contract with shareholders; OR Egoistic at the corporate level 	Same as corporate egoist	Morally based regard for normative stakeholders; pragmatic regard for derivative stakeholders	Morally based regard for normative stakeholders only
Relevant stakeholders	None	Shareholders only	<ul style="list-style-type: none"> Shareholders only, but other stakeholders as means to shareholder ends Instrumentally useful stakeholders 	All normative and derivative stakeholders	Normative stakeholders only
Possibly relevant moral foundations (below)	<ul style="list-style-type: none"> Psychological egoism Ethical egoism 	See below	See below	See below	See below
Utilitarianism	Not relevant	Rule utilitarian—market efficiency	Rule utilitarian—market efficiency	Act utilitarian—consider the interests of all affected parties	Act utilitarian—consider the interests of all affected parties
Kantian principles	Not relevant	Honor the widely accepted contract with shareholders only	Honor the widely accepted contract with shareholders only; adhere to principles when instrumentally advantageous	Treat stakeholders as ends as well as means; universalizable and reversible principles; adherence to principles important and rarely contingent on consequences	Treat stakeholders as ends as well as means; universalizable and reversible principles; adherence to principles imperative and not contingent on consequences
Rawlsian fairness	Not relevant	Not relevant	Not relevant	"Veil of ignorance" relevant; adherence to difference principle desirable	"Veil of ignorance" important; adherence to difference principle important
Rights	Not relevant	Shareholder rights only	Shareholder rights only; respect rights of other stakeholders when instrumentally advantageous	Prime facie respect for stakeholder rights—violate only when good moral reasons for doing so	Stakeholder rights of primary importance
Ethics of care	Not relevant	"Care" for shareholders	"Care" for shareholders; instrumental "care" for other stakeholders	Genuine "care" for normative stakeholders	"Care" for normative stakeholders is primary
Virtue ethics	Instrumental virtues only (persistence, alertness, carefulness, prudence, and cool-headedness)	Some moral virtues (loyalty, reliability, diligence, and dependability)	Virtues of corporate egoists plus additional instrumental virtues (cooperativeness and practical wisdom)	Moral virtues of corporate egoists plus honesty, sincerity, truthfulness, and trustworthiness	Moral virtues of moralists plus benevolence, altruism, selflessness, and forgiveness
ISCT	Selective adherence to local norms	General adherence to local norms	General adherence to local norms; instrumental concern for the authenticity and legitimacy of norms	Genuine concern for the authenticity and legitimacy of norms—compatibility with hypernorms important	Adherence to legitimate norms only—must be compatible with hypernorms

Jones, Felps, & Bigley (2007): How much do you care about your stakeholders?

Intervjuguide for respondent __

Kjønn:

Stilling i prosjektet:

Antall år erfaring:

Problemstilling som søkes belyst: *Hvordan sikret Statens vegvesen samarbeidsvillige interessenter i vegprosjektet E6 Trondheim – Melhus?*

(Med interessent menes alle som påvirkes av, eller kan påvirke, prosjektet og dets leveranse)

<https://www.nrk.no/trondelag/torbjorn-lindseth-bannet-sa-det-svei-i-nrk-dokumentar--na-skal-aksjonslederen-holde-preken-i-kirka-1.14685888>

Spørsmål 1: (omfang) Hvilken autoritet og mandat hadde du i arbeidet med interessenter?

- Hvilket forhold hadde ledelsen til interessenthåndtering?
- Hva var prosjektets formål med interessenthåndteringen?
- I hvilken grad ble det laget egen strategi for interessenthåndtering?
- Ble det fortalt historier om lignende (fullførte) prosjekter?

Spørsmål 2: (Identifisering) Hvordan gikk dere frem for å identifisere ulike interessenter?

- I hvilken grad var dette forskjellig fra andre prosjekter du har deltatt i?
- «Skjulte» interessenter som selv melder sin interesse
- Ble interessentene plassert i grupper for å forenkle kommunikasjon / prosess?
- Har du eksempler?
- I hvilken grad var man bevisst interessentenes egne nettverk?

Spørsmål 3: (Analysere) I hvilken grad vil du si at det ble jobbet med interessentprofiler?

- Med interessentprofil menes at hver interessent plasseres i en kategori med særtrekk
- Hvilke verktøy for interessenthåndtering?
- Hvordan avgjør du hva som skal gjøres med den enkelte interessent?
- I hvilken grad ble ulike interessenter prioritert forskjellig? F.eks. med tanke på makt, pågåenhet?
- Kan du plassere noen av interessentene i Savages 2x2 matrise (utdelt)?
- Om interessentene ble profilert; hvor mange ulike personer jobbet med dette?

-
- Interessentenes oppførsel; makt, pågåenhet, legitimitet (definitive / forventende / latente)

Spørsmål 4: (Planlegge) Hvilke dokumenter? Eks. kommunikasjonsplan eller annet plandokument for ditt arbeid med interessenter?

- Utdyp
- Hvordan avgjøres / hvem avgjør innkallinger til møter, samtaler, og kommunikasjon med interessenter?
- I tilfelle plandokument: ble det jobbet med ulike faser?
- Ulike oppgaver i ulike faser?
- Hvordan loggføres det arbeidet som blir gjort?

Spørsmål 5: (kommunikasjon) Hva ble gjort for å sikre samarbeid med interessentene?

- Dette kan være kommunikasjon, samhandling
- Enveis vs. toveis kommunikasjon
- Hvilket rom var det for å lytte på tilbakemeldinger og ta disse i hensyn?
- Direkte innspill og ideer fra interessenter?
- Nye strategier eller endringer på grunn av interessenter? (oppdatering av planer)
- Proaktivitet eller reaktivitet

Spørsmål 6: Hva annet kan du tilføye som du mener vi kan ha nytte av og ikke ha spurt om?