

Tina Cecilie Hauger

## **Verdien av interessentledelse: - Når miljø og «de nye» interessentene må håndteres.**

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i  
prosjektledelse og samhandling

Veileder: Ola Edvin Vie, Førsteamanuensis

Januar 2020



Tina Cecilie Hauger

# **Verdien av interessentledelse: - Når miljø og «de nye» interessentene må håndteres.**

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i  
prosjektledelse og samhandling  
Veileder: Ola Edvin Vie, Førsteamanuensis  
Januar 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

Interessentledelse er ifølge mange forfattere i teorien noe av det aller viktigste som skal til for å lykkes med prosjekter, men stemmer dette i praksis?

Etter en grundigere undersøkelse i form av intervjuer med ledelsen og ledende prosjektpersonell om hvordan de ser på interessenthåndtering i større og mindre prosjekter innenfor utbedring av vannmiljø, viser analysen at interessentledelse er viktig for å lykkes med prosjekter.

Miljø og "de nye" interessentene viser seg å være de viktigste interessentene som må kartlegges for å minimere risiko i prosjekter. Interessenter kan gå sammen i klynger og skape ekstra utfordringer i gjennomføring av prosjekter. Ved å være mer oppmerksomme på disse interessenttypene, kan prosjektene få kartlagt de interessentene som ikke er blant de vanligste som blir berørt av deres aktiviteter.

Verdi av å gjennomføre interessenthåndtering kan være både positivt og negativt. I oppgaven viser det seg at verdien av interessentledelse er en kombinasjon av begge deler. På et prosjektgjennomføringsnivå hvor interessentledelse er en daglig aktivitet, bruker prosjekter en del ressurser på å identifisere og håndtere blant annet miljø og "de nye" interessentene hvor det fra før ikke foreligger noen historikk. Interessentledelse er derfor stort sett en negativ verdi i selve gjennomføringen av prosjekter.

På et ledelsesnivå viser det seg at interessentledelse har en positiv verdi ved at det bidrar til et positivt omdømme av organisasjonen dersom man lykkes med dette i prosjektene. Selv om interessentledelse i prosjekter kan fremstå som mindre viktig, viser den seg å spille en helt avgjørende rolle for god prosjektgjennomføring. Interessenthåndtering er på en måte en investering i relasjoner som kan bidra med smidig gjennomføring av de neste prosjektene, og skape en positiv opplevelse hos de berørte interessentene i fremtiden.

# Abstract

Stakeholder management is according to several authors one of the most important things you can do to succeed with projects, but is this really true in real life?

After doing a research by interviewing management and project management members about how they look at stakeholder management in smaller and larger projects within improvement of water supply, the analysis shows that stakeholder management is important for the success of projects.

Environment and "the new ones" as stakeholders turns out to be the most important stakeholders that needs to be mapped in terms of reducing risk in projects. Stakeholders can go together in network and create extra challenges in the improvement of the project. By keep attention to these types of stakeholders, the projects can map those stakeholders who usually are not among the regular ones who are usually affected by the project activities.

The value by doing stakeholder management can be both positive and negative. In this thesis, it turns out that the value of stakeholder management is a combination of both. On a project level, where stakeholder management is a daily activity, the projects are using resources on the process of identify stakeholders and manage them, specially stakeholders as environment and "the new ones", where there are no previous history with them. Stakeholder management has therefore usually negative value in the improvement of the projects.

On a management level, stakeholder management turns out to give a more positive value, because it can help to create a positive reputation of the organization, if stakeholder management is done properly in the projects. Although stakeholder management looks like a less important task, it turns out to play a crucial part in successful project management.

Stakeholder management is a kind of investment in relationships which can help to perform projects in a smoother way, and help to create a positive experience among the affected stakeholders in the future.

# Forord

I løpet av årene i oljebransjen har jeg erfart opp- og nedturer. Nedturen fikk meg til å innse at jeg stod overfor en mye tøffere konkurranse om jobbene, ved bare å ha 3-årig utdanning og noen års arbeidserfaring, i forhold til andre med høyere utdanning og lengre arbeidserfaring. I tillegg fikk min mann og jeg en sønn mens jeg stod uten jobb og livet var på et tidspunkt litt kaotisk. Derfor var det både tid og sted for å øke kompetansen innenfor prosjektledelse, et fagområde jeg trives å jobbe med. Jeg trives veldig godt å samarbeide med mennesker på tvers av fagområder, både internt på egen arbeidsplass og mot eksterne parter. Derfor falt valget å skrive om interessentledelse i denne masteroppgaven naturlig.

For å øke kompetansen innenfor prosjektledelse, søkte jeg meg inn på erfaringsbasert masterprogram i organisasjon og ledelse. Tre år virket som en evighet men de årene har gått fort. Studiet har vært svært bra lagt opp til å kunne gjennomføre deltid og jobbe fullt ved siden av. Likevel har det vært krevende å få nok tid til å gjennomføre oppgaven og forstå hvordan jeg skulle skrive den. Selv med en plan for gjennomføring for gjennomføring av oppgaven, var det en utfordring å finne ut av hvordan gjennomføre den empiriske datainnsamlingen.

Da jeg startet hadde jeg ikke en organisasjon å skrive for men heller flere ulike intervju kandidater på tvers av organisasjoner. Jeg forstod fort at det ville bli vanskelig å få tak i noe sammenhengende informasjon fra de ulike kandidatene og lykken var derfor stor da jeg fikk aksept for å skrive for organisasjonen til en god kollega fra tidligere arbeidsplass. Helger og ettermiddager ble brukt til å lese teori og skrive. I løpet av det siste halve året tok jeg innimellom fri fra jobb for å få lest og skrevet. Det har vært helt nødvendig for å få ferdigstilt oppgaven. Jeg hadde ikke kommet i mål med masteroppgaven hadde det ikke vært for all støtten jeg har fått fra de rundt meg og for at andre har vært med å stille opp for meg.

Jeg vil rette en stor takk til veileder, Førsteamanuensis ved instituttet for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU, Ola Edvin Vie. Tusen takk for alle de gode diskusjonene vi har hatt. For å få meg på rett spor når det så mest håpløst ut å klare og komme i mål. Jeg setter veldig stor pris på måten du har utfordret meg til å se ting fra flere sider og komme med konkrete og grundige tilbakemeldinger. Jeg setter veldig stor pris på din tålmodighet, og du alltid har stilt opp når jeg har trengt svar. Det har vært svært viktig for meg i forhold til å klare å gjennomføre oppgaven.

Jeg vil også rette en stor takk til min tidligere kollega og organisasjonen som har stilt opp med intervju kandidater. Jeg vil takke alle intervju kandidatene som deltok. Det var utrolig kjekt å få intervjuere dere alle sammen og ikke minst lære mer om hvordan dere utøver interessenthåndtering og forstå hva det betyr for dere. Dere viser at dere tar interessentledelse på alvor og jeg vet dere kommer til å lykkes med det i fremtiden.

Jeg vil takke min nåværende og tidligere arbeidsgiver som har gitt meg fri innimellom til å bli ferdig. Det har vært helt for å bli ferdig. Jeg vil også takke alle andre som har bidratt med å lese gjennom oppgaven og komme med tilbakemeldinger.

Jeg vil rette en stor takk til min familie som har støttet meg i dette studieløpet og passet barn slik at jeg fikk tid til å lese og skrive masteroppgave mellom slagene. Uten dere hadde det blitt vanskelig å få nok sammenhengende tid til å klare og bli ferdig. Jeg vil rette en stor takk til min mann og sønn som har vært veldig tålmodig med meg og gitt meg tid til å få skrive. Det har vært kjekt å gjennomføre totalt tre år med studier og nå en avsluttende masteroppgave. Likevel skal det bli godt å komme ut av studiemodus for en stund og gjøre akkurat de tingene jeg har lyst til med familien og barn nummer to, uten å måtte bruke hver eneste ettermiddag eller helg på enten å lese eller skrive.





# Innhold

Figurer .....	VII
Tabeller .....	VII
Forkortelser .....	VII
1. Introduksjon .....	1
1.1 Problemstilling .....	2
1.2 Avgrensning og avklaringer .....	2
1.3 Oppgavens oppbygging .....	2
1.4 Utvalg av litteratur .....	3
2. Teori .....	4
2.1 Opphavet til interessentledelse .....	5
2.2 Definisjon og inndeling av en interessent .....	6
2.2.1 Noen utvalgte definisjoner .....	6
2.2.2 Ikke-menneskelige interessenter .....	8
2.2.3 Interne/eksterne & primære/sekundære interessenter .....	9
2.3 Interessenters egenskaper og besittelser .....	10
2.3.1 Interessentnettverk .....	12
2.3.2 Samarbeidsvillighet og konkurranseevne .....	12
2.4 Interessentanalyse for identifisering av interessenter .....	13
2.4.1 Interessentanalyse .....	13
2.4.2 Forventninger til interessenter .....	14
2.4.3 Analyse etter interessenters makt, legitimitet og pågåenhet .....	15
2.5 Utøvelse av interessentledelse .....	16
2.5.1 Strategi for håndtering .....	16
2.5.2 Håndtering av nettverk .....	17
2.6 Verdien av interessentledelse .....	18
2.7 Oversikt over teoretiske proposisjoner .....	20
3. Metode .....	21
3.1 Forskningsdesign .....	21
3.2 Forskningsprosessen .....	23
3.3 Analyse av data fra intervju .....	28
3.4 Verdien av resultatene .....	28
3.5 Innsamling av teori .....	30
3.6 Refleksjon .....	30
4. Empiri .....	33
4.1 Caseorganisasjonen .....	33
4.2 Empiriske funn .....	35
4.2.1 Hvordan defineres interessenter .....	36
4.2.2 Ulike kjennetegn .....	37
4.2.3 Identifisering av interessenter .....	38
4.2.4 Personlige egenskaper for best håndtering .....	39
4.2.5 Organisering for håndtering .....	40
4.2.6 Verdien av interessenthåndtering .....	41
4.2.7 Oppsummering av empiriske funn .....	43
5. Analyse .....	45
5.1 Definisjon av en interessent .....	45
5.2 Miljø som interessent .....	47
5.3 Interessenttype .....	48
5.4 Egenskaper .....	50
5.5 Interessentanalyse .....	52
5.6 Verktøy for best håndtering .....	54
5.7 Verdien av interessentledelse .....	56

5.8	Oppsummering av analyse .....	58
6.	Diskusjon og konklusjon .....	62
6.1	De viktigste interessentene .....	63
6.2	Interessentanalyse .....	63
6.3	Videre håndtering.....	65
6.4	Verdien av interessenthåndtering .....	66
6.5	Oppsummering av diskusjonen .....	67
6.6	Avslutning av oppgaven .....	67
	Referanser.....	69
	Vedlegg.....	72

## Figurer

Figur 2.1: Interessenttypologi: En, to og tre attributter fremstilt .....	15
Figur 4.2: Organisasjonskart av avdelingene og seksjonen for oppgaven .....	34
Figur 4.3: Gjennomføringsmodell for prosjektene .....	35

## Tabeller

Tabell 2.1: Delforskningsspørsmål med tilhørende proposisjoner .....	20
Tabell 3.2: Oversikt over utvalget til den empiriske undersøkelsen .....	24
Tabell 5.3: Proposisjon 1A før og etter analyse.....	47
Tabell 5.4: Proposisjon 1B før og etter analyse.....	48
Tabell 5.5: Proposisjon 1C før og etter analyse.....	50
Tabell 5.6: Proposisjon 1D før og etter analyse .....	52
Tabell 5.7: Proposisjon 2 før og etter analyse.....	54
Tabell 5.8: Proposisjon 3 før og etter analyse.....	56
Tabell 5.9: Proposisjon 4 før og etter analyse.....	57
Tabell 5.10: Oppsummering av proposisjonene 1A-1D før og etter analysen .....	58
Tabell 5.11: Proposisjon 2 før og etter analyse.....	59
Tabell 5.12: Proposisjon 3 før og etter analyse.....	60
Tabell 5.13: Proposisjon 4 før og etter analyse.....	61

## Forkortelser

APP - Avdeling plan og prosjekter  
AUP - Avdeling utbyggingsprosjekt



# 1. Introduksjon

Interessen for interessentledelse ble vekket for noen år siden gjennom et av kursene i masterprogrammet. Jeg har alltid jobbet i prosjekter og trives svært godt med å jobbe med mennesker. Etter å ha lest teorien til Cleland om at en interessent kan bidra til bedre oppnåelse av prosjekt mål eller føre til at prosjektet unnlater å oppnå prosjektmålet (Cleland, 1986), var min forståelse at hvis ikke prosjektet håndterte interessenter, ville det aldri lykkes. Dette var nytt for meg. I løpet av mine år hvor jeg har jobbet med prosjekter er jeg usikker i hvor stor grad interessenter faktisk hadde noe å si for å lykkes med prosjekter. Var det like viktig som teorien ville ha det til? Hvis interessenthåndtering ble gjennomført, ble det gjennomført som beskrevet i teorien? Dette ville jeg finne mer ut av, og derfor ble interessentledelse tema for masteroppgaven min.

Valg av organisasjon som case til oppgaven var basert på tilgang og interesse. Ved å bruke nettverket mitt, fikk jeg mulighet til å skrive for en organisasjon som jobber med vannforsyning og dermed få tilgang til mange intervju kandidater. Denne muligheten valgte jeg å benytte meg av.

Verden er i stadig endring, og vi ser samfunnene vi lever i står overfor store utfordringer innenfor blant annet å tilby rent og frisk vann til alle. Over alt på jorden gjør mikroplast sitt inntog og antibiotika i elver utgjør en større trussel mot menneskene som lever i tilknytting til disse elvene. I Norge er vi heldige som har et strengt regelverk for utslipp, som i svært stor grad er med på å sikre rent vann til alle. For å få til å kunne levere rent vann til alle, krever det nøye og gjennomtenkte løsninger.

Organisasjonen i denne oppgaven er en stor offentlig organisasjon som gjennomfører prosjekter av ulike størrelser innenfor utbedring av vannmiljøet i en større norsk kommune. Som offentlig organisasjon har den et ekstra samfunnsansvar ved at den leverer en samfunnskritisk tjeneste til en stor del av befolkningen.

Arbeid kan pågå over flere år for å sikre den beste løsningen for de aktuelle områdene som skal ha vann. Løsningene kan igjen bli realisert i større eller mindre prosjekter som vil pågå over tid og som berører mange mennesker og naturen i forskjellig grad. For at alle parter, både organisasjonen og dens prosjektledelse samt de eksterne berørte av prosjektet skal bli fornøyd, krever det et fokus fra prosjektleder som tar innover seg andres behov gjennom de ulike prosjektfasene og bistår i denne grad i de kan, med å skape størst mulig vinn-vinn for alle.

Interessenthåndtering er ofte kompleks i offentlige organisasjoner for det er mange hensyn som må tas. De har et ekstra ansvar i form av hvordan de forvalter offentlige midler på vegne av befolkningen. Interessentledelse er å håndtere de som blir berørt av prosjektet, på en profesjonell måte, slik at det ikke oppstår stans i prosjekter som følge av interessenters aksjoner og/eller protester. Det er dette jeg skal skrive om i denne oppgaven.

## 1.1 Problemstilling

Som nevnt i innledningen har interessenthåndtering mye å si for at man skal lykkes med prosjekter. Det er uklart hva konkret det er som gjør at interessentledelse er så viktig. Derfor er det behov for å analysere temaet for å finne mer ut av hva er suksess som følge av interessenthåndtering i prosjekter. Suksess kan være så mangt. Derfor ser jeg på suksess i form av verdiskapning. Verdiskapning kan ha ulike synspunkter. Det kan være verdi i form av kroner og øre eller i form av relasjoner. Forskningsspørsmålet i oppgaven lyder som følger:

### **Hvordan tilfører interessenthåndtering verdi i prosjekter i en stor offentlig organisasjon?**

Interessenteori består av mange deler. For å besvare oppgaven har jeg utviklet delforskningsspørsmål som skal brukes til å avgrense elementer som kan påvirke interessentledelse. Forskningsspørsmålet blir besvart i kapittel 6 mens delforskningsspørsmålene besvares i kapittel 5.

- (A) Hva defineres som en interessent?
- (B) Hvordan kan man identifisere interessenter
- (C) Hvordan kan interessentene håndteres?
- (D) Hvilken verdi gir interessenthåndtering?

## 1.2 Avgrensning og avklaringer

Opgaven er avgrenset til kun å se på interessentledelse i prosjekter i en offentlig organisasjon innenfor utbedring av vannmiljø i en større norsk kommune. Mange av intervjukandidatene jobber i ulike faser i prosjekter. Interessenthåndtering i organisasjonen er mest utført i selve gjennomføringen av prosjektene. I tidligfasene av prosjekter gjøres det vurderinger av hvem som er aktuelle interessenter, men det gjøres ikke noe håndtering på dette stadiet.

Jeg mener at interessenthåndtering og interessentledelse er svært like begreper og bruker derfor de to uttrykkene om hverandre i resten av oppgaven. Organisasjonen og prosjektene står veldig tett sammen. Det er ikke uvanlig at aktuelle interessenter for et prosjekt, blir aktuelle for organisasjonen, og omvendt. Derfor brukes begrepene "prosjekt" og "organisasjonen" om hverandre i oppgaven.

## 1.3 Oppgavens oppbygging

Opgaven ble løst ved å finne teori som var med å støtte oppunder de fire delforskningsspørsmålene. Gjennom oppgaven har jeg hatt en abduktiv tilnærming. Videre benyttet jeg meg av case som en måte for å avgrense området for den empiriske forskningen. Kvalitative intervjuer ble benyttet som en metode å samle inn empiriske data som har blitt analysert og diskutert sammen og mot med teorien. Oppgaven avsluttes med en normativ konklusjon. Metoden benyttet i oppgaven er ytterligere beskrevet i kapittel 3.

Opgaven er bygget etter en klassisk struktur.

Kapittel 1 introduserer oppgaven i form av en kort beskrivelse av caseorganisasjonen, videre dykke ned i problemstillingen og hvorfor den er aktuell for organisasjonen. Det er nødvendig å beskrive avgrensinger til oppgaven som er en del av dette kapittelet. Til slutt beskriver den oppgavens oppbygging og fremgangen for valg av litteratur.

Kapittel 2 presenterer litteraturen for oppgaven som legger grunnlaget for å besvare problemstillingen. Det er utarbeidet proposisjoner som skal hjelpe til med å besvare delforskningsspørsmålene. Litteraturen er delt inn i seks seksjoner. Først belyses opphavet til interessentledelse. Videre belyses teorien etter rekkefølgen til de fire delforskningsspørsmålene, før teorikapitlet avsluttes med en oppsummering av proposisjonene til delforskningsspørsmålene.

Kapittel 3 handler om det metodiske rammeverket som er brukt i oppgaven. Intervju er brukt som en metode for å samle inn empirisk data. Kapitlet beskriver forskningsdesignet og forskningsprosessen til oppgaven i form av informasjon om innsamling av data fra start til slutt, beskrivelse av analyse av intervjuene, verdien av dataene, før det avsluttes med refleksjon.

Kapittel 4 beskriver organisasjonen som blir brukt i caset. Ettersom jeg ikke jobber i organisasjonen selv og ikke kjenner organisasjonen, er informasjon om organisasjonen hentet fra ledelsen og intervju kandidatene. Jeg har også benyttet bøker fått fra organisasjonen i beskrivelsen. Videre består det av en beskrivelse og diskusjon om funnene fra intervjuene før kapitlet til slutt oppsummerer funnene.

Kapittel 5 beskriver analyse av funnene. I analysen gjennomgås hver proposisjon og analyseres mot empirien fra kapittel 4. Analysen avsluttes med besvarelse på delforskningsspørsmålene.

Kapittel 6 slår sammen diskusjon og konklusjonen. Konklusjonen kommer først. Videre kommer diskusjon av teorien, før hele kapitlet avsluttes med avsluttende ord og veien videre.

Referanseliste og vedlegg.

## 1.4 Utvalg av litteratur

Tema i oppgaven er interessentledelse. Startskuddet for valg av teori gikk etter å ha lest en del artikler om interessentledelse fra tidligere fag i masterprogrammet. Jeg brukte denne litteraturen for å se om det var forfattere som gikk igjen. Det var noen som alltid ble referert til og litteratur om disse forfatterne var tilgjengelig i bøker som jeg lånte av NTNU.

Etter å ha lest litteraturen som var ansett som en viktig kilde innenfor interessentledelse, søkte jeg etter relevante artikler på Google Scholar og på NTNU biblioteket. Inspirasjonen til å finne ytterligere relevante artikler var ofte trigget av at jeg leste noe interessant i en artikkel som refererte til en annen artikkel. Da søkte jeg opp den andre artikkelen for å se om det stod noe mer nyttig der. På den måten utvidet jeg det teoretiske området. I tillegg søkte jeg etter spesifikke tema som kunne ha en verdi. De grunnleggende bøkene lå til bunn og videre søkte jeg anerkjente artikler som har blitt referert av mange andre forfattere. Å finne teori på denne måten har fungert veldig bra.

Innenfor metode brukte jeg teori fra boken "Det kvalitative forskningsintervju" av Steinar Kvale (2002) og "Kvalitative forskningsmetoder i praksis" av Aksel Tjora (2017).

## 2. Teori

Strukturen til det teoretiske rammeverket er bygget etter rekkefølgen på delspørsmålene. Den starter med en introduksjon til temaet interessentledelse, videre er den innoim definisjon og avgrensninger av interessenter til kun å omfatte de som er reelle for organisasjonen og dets prosjekter. Teorien veksler mellom å handle om organisasjon og prosjekter. Jeg bruker begge deler fordi en interessent som er viktig for et prosjekt kan bli viktig for en organisasjon og motsatt. Mot slutten ser jeg på viktige elementer for best mulig interessenthåndtering i prosjekter og verdien av interessenthåndtering for prosjekter og organisasjonen, før hele det teoretiske rammeverket oppsummeres.

Den første delen av teorien ser på opphavet til interessentledelse. Her er det spesielt teorien til Freeman (1984) som er gjeldende for å forstå hvorfor interessentledelse på et tidspunkt ble mer viktig å ha fokus på og gjøre noe med for organisasjoner. Litt senere utarbeidet Cleland (1986) interessentteori mer rettet mot prosjekter, også benyttet i oppgaven. Det er flere forfattere som støtter arbeidet til Cleland og Freeman. Det er forfattere som Rowley (1997), Jergeas, Williamson, Skulmoski, & Thomas (2000) og Bryson (2004) for å nevne noen, som er benyttet i oppgaven.

Den andre delen av teorien ser på hvem som er aktuelle interessenter. Her er det mange definisjoner og derfor er teori om definisjonene til både Freeman (1984) og Cleland (1986) tatt med. Det finnes svært mange definisjoner av en interessent. Derfor er flere forfattere som har sin definisjon tatt med. Forfattere som Clarkson, Starik, Cochran, & Thomas M (1994), Clegg, Kornberger, & Pitsis (2016) og Mitchell, Agle, & Wood (1997). Som en del av jobben med å finne ut av hvem som er aktuelle interessenter, er det flere måter å avgrense relevante interessenter på ved å se på deres makt og evne til å danne nettverk. Her benyttes teoriene til Savage, Timothy, Whitehead, & Blair (1991), Newcombe (2003) og Friedman & Miles (2006).

Den tredje delen av teorien ser på interessentanalyse som en måte å identifisere relevante interessenter på. Her er det spesielt oppskriften til Cleland (1986), Bryson (2004) og Andersen (2018) som gir en god beskrivelse.

Videre benyttes litteratur fra Mitchell, Agle, & Wood (1997) for å se på hvilke type interessenter som bør ha mest fokus under håndtering, basert på deres tilgang på makt, legitimitet og pågåenhet.

Den fjerde delen ser på håndtering av interessenter. Her var det mer begrenset med litteratur, og Cleland (1986) sammen med Frooman (1999) og Andersen (2018) trekkes igjen frem som noen av de med best forklaring på hvordan man gjennomfører håndtering av interessenter.

Den femte delen ser på selve verdien av interessenthåndtering i prosjekter i en organisasjon. Her var det minimalt med litteratur som sier helt konkret hva den mener er verdien av interessenthåndtering, samtidig som at det er mange forfattere som mener at interessenthåndtering er kjempe viktig for suksess. Her har jeg tatt med teori fra blant annet Mitchell, Agle, & Wood (1997), Atkinson (1999) og Davis (2014).



## 2.1 Opphavet til interessentledelse

På grunn av endringer som oppstod på 1980-tallet, har interessentledelse blitt mer viktig for organisasjoner. Dette fordi fokuset til mange organisasjoner frem til rundt 1980-tallet var å tilfredsstille markedet i henhold til etterspørsel (Freeman, 1984). Største delen av organisasjonene var type familieorganisasjon hvor flesteparten av de ansatte var familiemedlemmer (Freeman, 1984). Organisasjonen kan dermed kontrollere hele kjeden fra behov til ferdig produkt uten å være avhengig av støtte fra interessenter utenfra (Freeman, 1984).

I følge Freeman skjer det en del endringer på 1980-tallet om hvordan organisasjoner driver virksomheten sin. Ny teknologi gjør sitt inntog, som påvirker blant annet utvikling av nye produkter og arbeidsprosesser og som blir endret for å etterspørre en mer effektiv produksjon. Ettersom organisasjonen øker produksjonen, øker behovet for flere ansatte, som fører til ansettelse av ikke-familiemedlemmer. Med flere ansatte som ikke-familiemedlemmer og dermed behov for fagforening og finansielt tilskudd fra eksterne aktører som banker, økte behovet for å håndtere disse nye partene for å hindre stopp i produksjon (Freeman, 1984).

Som følge av at organisasjonen måtte håndtere flere og andre type parter de ikke kunne kontrollere selv, ble interessentledelse tvunget frem som en mekanisme for å håndtere blant annet banker og fagforeninger (Freeman, 1984). I dag er organisasjoner avhengige av tilgang på ulike ressurser. Det har ført til at interessenthåndtering har blitt en viktig del av organisasjonsaktiviteter for å sikre tilgang på ressurser og for å sikre suksess (Freeman, 1984; Cleland, 1986; Rowley, 1997; Jergeas, Williamson, Skulmoski, & Thomas, 2000; Bourne & Walker, 2008). Dette fordi en interessent kan bidra til bedre oppnåelse av prosjektmål eller føre til at prosjektet unnlater å oppnå prosjektmålet (Cleland, 1986; Jepsen & Eskerod, 2009). Mangel på interessenthåndtering kan få så store konsekvenser at folk i gitte posisjoner kan miste jobben sin (Bryson, 2004).

Interessenthåndtering fremstår som en aktivitet innad i en organisasjon eller i et prosjekt som i senere tid er helt nødvendig å gjøre for å lykkes med det en driver med. En svakhet med denne teorien er at den fokuserer kun på interessenthåndtering som eneste suksesskriterium i et prosjekt. Et suksesskriterium kan være det såkalte "jern trianget" – tid, kost og kvalitet (Radujkovic & Sjekavica, 2017).

I følge Pinto og Slevin (1987) er håndtering av interessenter bare én av ni suksesskriterier som skal til for å lykkes med prosjekter. Interessentteorien kan ha noe for seg, men om den er så viktig som teoretikerne vil ha det til, er usikkert da den ikke er tydelig eller konkret på hva som er suksessfaktoren innenfor interessenthåndtering og som gjør at det tilsynelatende blir en stor suksess om interessenter blir håndtert.

Interessentteorien kan deles inn i tre tilnærminger; deskriptiv, instrumental og normativ (Yang, Shen, & Ho, 2009). Den deskriptive delen beskriver måter å håndtere interessenter på. Den instrumentale delen ser på innvirkningen av interessentledelse i forhold til å oppnå prosjektmål eller organisatoriske mål, uavhengig om de er positive eller negative. Den normative tilnærmingen vurderer moralske og etiske retningslinjer innenfor interessentledelse (Yang, Shen, & Ho, 2009).

Denne oppgaven bruker den deskriptive teorien fordi den søker svar på hvordan interessenter kan identifiseres og håndteres. Videre brukes normativ teori i form av å se på ulike sider ved ledelse som kan fungere uten nødvendigvis å finne en endelig fasit på hva som er rett måte å håndtere interessenter på. Hva som defineres som en interessent, blir nærmere beskrevet i delkapittel 2.2.

## 2.2 Definisjon og inndeling av en interessent

Det er gunstig å ha en teori som skiller mellom de faktiske interessentene og de ikke-relevante interessentene som ledere trenger å ha fokus på (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). En av utfordringene jeg ser innenfor interessentteorien, er å finne ut av hvor man skal avgrense hvem som er relevante interessenter for et prosjekt i en organisasjon.

Prosjekter kan spare ressurser ved å vite hvem de skal håndtere, ved å dele dem inn og avgrense interessenter til kun de som må prioriteres. Som hjelp til å finne et svar på hva som defineres som interessent har jeg utarbeidet fire proposisjoner, 1A – 1D, som blir beskrevet i delkapittel 2.2 og 2.3.

### 2.2.1 Noen utvalgte definisjoner

En organisasjon eller prosjekt kan ikke håndtere alle. Derfor må interessenter avgrenses til de som faktisk er relevante. I teorien finnes det omtrent like mange definisjoner av interessenter, som der er forfattere. Derfor er fire definisjoner valgt ut som jeg mener vil være med å avgrense relevante interessenter til caseprosjektene.

Basert på endringene som oppstod på 1980-tallet utarbeidet Freeman (1984) en definisjon av interessenter som blir ansett som en av de grunnleggende definisjonene og brukes ofte som en basis for videre utvikling av definisjonen. Han beskriver en interessent som:

*"Grupper eller individer som kan påvirke, eller blir påvirket av, oppnåelsen av gjennomføringen av det organisatoriske formålet" (Freeman s. 25, 1984).*

Utfordringen med denne definisjon er at den er utydelig innenfor avgrensning på hvem den mener er relevant interessent (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999). Freeman sin definisjon kan brukes som et utgangspunkt og sammen med andre teorier være med å avgrense definisjonen.

Opgaven ser på prosjekter i en organisasjon. Derfor er det gunstig å se på andre definisjoner av en interessent. Som referert i Clarkson et al. (s. 90, 1994) definerer Carroll en interessent som:

*"Individuelle eller grupper som forretningen har interaksjon med som har en form for "aksje" eller en fortjent interesse i en organisasjon".*

I følge Starik handler Carroll sin definisjon om en interessent som en som har en eller annen form for interesse i noe, hvor interessen kan være i form av et krav, rettighet eller interesse (Clarkson, Starik, Cochran, & Thomas M, 1994). Freeman sin definisjon ser på enhver som blir "påvirket" av noe.

Carroll sin definisjon er med på å avgrense hvem som kan være interessenter til en organisasjon mens Freeman sin definisjon er mindre tydelig i å avgrense hvem som kan være en mulig interessent (Clarkson et al., 1994). Disse to forskjellige definisjonene viser litt hvor vanskelig det er å definere et klart skille på hvem som er viktige interessenter for en organisasjon.

Andre definisjoner for interessenter mer rettet mot prosjekter, er den av Cleland (s. 36, 1986), hvor en interessent i et prosjekt er definert som:

*“individuelle og institusjoner som deler en aksje eller en interesse i et prosjekt.”*

Clarkson har en mer begrenset definisjon av en interessent i form av å se på hvilke interessenter som frivillig eller ufrivillig løper en eller annen form for risiko som følge av aktiviteter gjennomført av organisasjonen (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Clarkson sin definisjon av en interessent (Mitchell, Agle, & Wood, s. 856, 1997):

*“Frivillige interessenter bærer en form for risiko som et resultat av å ha investert en form for kapital, gjort en finansiering, eller gitt noe av en verdi til en organisasjon. Ufrivillige interessenter er de som blir utsatt for en risiko som følge av en organisasjons aktivitet. Men uten et element av risiko, er det ingenting som står på spill, hvor risiko i denne sammenheng er bare noe som kan forsvinne”.*

Clarkson er inne på at det er risikoelementet som har noe å si om det er en relevant interessent eller ikke (Clarkson et al., 1994). For å spinne videre på risikoretningen, har Clegg, Kornberger, & Pitsis (2016) også en formening om at risiko i en eller annen form er med på å definere hvem som er relevante interessenter. Organisasjonen gjør investeringer, og aktiviteter som følge av denne investeringen kan utgjøre en risiko i en eller annen form (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016). De som er relevante interessenter er de som blir berørt av denne risikoen (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016).

Oppsummert kan man si at de fleste definisjoner ligner på hverandre i form av at alle mener at en interessent er en eller annen som har en eller annen form for krav overfor organisasjonen. Samtidig er ingen av dem en definisjon en kan sette to streker under og si at dette er definisjonen som gjelder over alle.

I den brede enden av skalaen finner vi Freeman (1984) sin definisjon av interessent mens i den smalere delen finner vi Clarkson sin definisjon (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Man kan si at på et høyere nivå i en organisasjon er det mer gunstig med en bredere definisjon av en interessent fordi en organisasjon kan påvirke svært mange. På et lavere nivå, som i prosjektgjennomføring, trenger ledere å finne ut hvem de konkret trenger å ha fokus på for å sikre kontinuitet i arbeidet sitt. Derfor har de større behov for en mer avgrenset definisjon av en interessent.

Ettersom det ikke er klart hvilken definisjon som vil passe hvor hos hvilken type bedrift eller type prosjekt, får det bli opp til organisasjoner og prosjekter selv å velge hvilken definisjon de anser som mest relevant for å få gjennomført sine aktiviteter. Derfor er første proposisjon følgende:

**Proposisjon 1 A:**

**Carrol sin definisjon "individuelle eller grupper som forretningen har interaksjon med som har en form for "aksje" eller en fortjent interesse i en organisasjon", er den beste å bruke til å definere faktisk relevante interessenter.**

2.2.2 Ikke-menneskelige interessenter

Av alle definisjonene beskrevet så langt, er det ingen av dem som har definert ikke-fysiske enheter som en interessent. Hvis en skal være firkantet og se på hva som "blir påvirket av" en organisasjons aktivitet, kan en se på hva Starik sier om hvem han mener er relevante interessenter (Clarkson et al., 1994). Han sier at jorden og miljøet også er interessenter fordi de "blir påvirket" av aktiviteter, noe myndighetene også er opptatt av.

I følge Clegg, Kornberg & Pitsis (2016) har organisasjoner et ansvar, såkalt "Corporate social responsibility (CSR)" eller på norsk "Næringslivets samfunnsansvar" (Regjeringen, 2019). Næringslivets samfunnsansvar handler om hvordan en organisasjon kan drive bærekraftig (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016).

FN har utviklet veiledende prinsipper innenfor næringsliv og menneskerettigheter hvor et sentralt element er (Regjeringen, 2019):

*" at selskaper gjør aktsomhetsvurderinger for å unngå skade på mennesker, samfunn og miljø"*

Kort fortalt handler næringslivets samfunnsansvar om hvilke forventninger som settes til næringslivsaktører i forhold til hvordan de påvirker og opptrer overfor mennesker, samfunn og miljø (Regjeringen, 2019). Forventningene er knyttet til blant annet klima og miljø (Regjeringen, 2019). I Norge er det forventninger til organisasjoner at de driver en bærekraftig utvikling (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016). Organisasjoner har derfor ikke bare et ansvar overfor egne eiere og aksjonærer. De har fått et ansvar fra den Norske Regjeringen som de ikke kan se bort fra (Regjeringen, 2019). Å drive bærekraftig virksomhet er noe som har kommet inn i senere tid (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016). Derfor må i dag natur og miljøet inn i interessentbildet.

Oppsummert for ikke-menneskelige interessenter er miljø å anse om en interessent, fordi eksterne krefter som myndighetene er opptatt av at organisasjoner tar vare på miljøet når de gjennomfører arbeid som påvirker miljøet. Utviklingen innenfor interessentteori har gått fra å handle om å identifisere humane enheter, til i tillegg å ta innover seg ikke-humane enheter inn i interessentbildet.

Hvor avgrensningen går for hvem som er relevante interessenter er fortsatt ikke tydelig og klart definert. Av teori beskrevet så langt, kan "alle" være interessenter. På bakgrunn av at det er press på at miljø må inn i interessentbildet, er den neste proposisjonen følgende:

**Proposisjon 1B:**

**Miljø må tas med som en mulig interessent i et prosjekt eller hos en organisasjon.**

### 2.2.3 Interne/eksterne & primære/sekundære interessenter

#### **Interne/eksterne**

Endringer bedriftene står overfor er både interne og eksterne, hvor det er de interne som i større grad kan kontrolleres, mens de eksterne er dem som i mindre grad kan kontrolleres (Freeman, 1984; Jergeas, Williamson, Skulmoski, & Thomas, 2000).

De interne endringene kommer fra kundene, eierne, de ansatte og leverandører (Freeman, 1984; Cleland 1986). Felles for alle er at alle vil ha noe ut av bedriften, men ikke nødvendigvis det samme (Freeman, 1984). De eksterne endringene er alt det andre som påvirker en bedrift fra omgivelsene og som ikke er mulig å kontrollere og dermed skaper usikkerhet for bedriften (Freeman, 1984). Ekstern påvirkning på bedriften kan komme fra myndighetene, konkurrenter, diverse forum for forbrukere, miljøforkjempere, forskjellige interessegrupper med politiske motiver og media (Freeman, 1984; Cleland 1986).

De interne interessentene er de som føler seg påvirket eller kan påvirke prosjektet og som prosjektleder har autoritet over, for eksempel prosjektteam, kunde, leverandører og kontraktører (Cleland & King, 1988).

De eksterne interessentene er "alle" de andre som føler seg påvirket eller kan påvirke prosjektet, som prosjektleder må håndtere men hvor prosjektleder ikke har autoritet over (Cleland & King, 1988). De eksterne interessentene kan være støttende eller truende overfor prosjektet.

En svakhet med denne inndelingen er at den sier ikke noe om hvor viktige de interne og eksterne interessentene er. Denne inndelingen kan brukes som en aller første inndeling av interessenter fordi den alltid er gjeldene. Uavhengig hvem en har med å gjøre vil en alltid i et prosjekt ha kontraktuelle parter, og mest sannsynlig vil det alltid være noen som blir berørt. Denne inndelingen ene og alene vil nok ikke være tilstrekkelig for å finne de som virkelig er viktige for prosjektet eller organisasjonen.

#### **Primære/sekundære interessenter**

Savage et al. (1991), Cleland (1998) & Jergeas et al. (2000) deler interessenter inn i kategoriene primære og sekundære interessenter. De mener at de primære interessentene er de med en offisiell, formell eller kontraktuell relasjon og har en direkte og nødvendig økonomisk innvirkning på organisasjonen.

De sekundære interessentene er de som ikke er direkte involvert i organisasjonens økonomiske aktiviteter men som kan utøve innflytelse eller bli påvirket av organisasjonen (Savage et al., 1991). Et viktig poeng til teorien til Savage et al. (1991) er at uavhengig om en interessent er definert som en primær eller sekundær interessent, blir de en kjempe viktig interessent så lenge et problem eller en utfordring er viktig nok for dem.

Felles forståelse hos alle er at interessenter er noen som kan påvirke eller føler seg påvirket av prosjekter (Freeman, 1984; Cleland, 1986; Savage et al., 1991). De primære interessentene blir ansett som dem organisasjonen ikke kan leve uten og de sekundære blir da de motsatte av de primære interessentene (Clarkson et al., 1994).

Forskjellen på de interne/eksterne og primære/sekundære interessentene er i hovedsak at de interne/eksterne er de som prosjektet på et eller annet vis kan, eller ikke kan, kontrollere selv. Det er en form for styring utad fra organisasjonen eller prosjektet. De primære/sekundære er de som enten har kontraktuelle bånd eller ingen bånd til organisasjonen, men som kan føle seg påvirket av dets handlinger og beslutninger. Det er en styring utenfra og inn mot organisasjonen eller prosjektet. Inndelingen av primære og sekundære interessenter er en start på en inndeling på lik linje som for interne og eksterne interessenter. Den er i seg selv ikke nok til å vite om interessenten er viktig eller ikke fordi teorien gir ingen karakteristikker til interessentene utenom denne inndelingen.

Oppsummert for interne/eksterne og primære/sekundære interessenter er at avgrensning kan se på inndeling av interessenter etter hvorvidt de ligger under autoriteten til prosjektledelsen eller organisasjonen, eller ikke. Utfallet av hvor interessenter ligger i autoritetbildet vil ha noe å si for hvilket fokus de vil få fra en organisasjon eller prosjekt. På bakgrunn av argumentasjon for inndeling av interessenter som en del av definisjonen av en interessent, er følgende proposisjon beskrevet.

***Proposisjon 1C:***

***Interessenter som er en kombinasjon av eksterne óg sekundære, er de aller viktigste en organisasjon eller et prosjekt må definere.***

Oppsummert for delkapittel 2.2 definisjon og inndeling av interessent, kan en si at inndelingen handler om hvorvidt interessenter har en **tilknytning** til en organisasjon eller et prosjekt og hvor vidt denne tilknytningen er av en formell, kontraktuell karakter eller uten å være lovfestet. Dette er de interne, eksterne, primære eller sekundære interessentene.

## 2.3 Interessenters egenskaper og besittelser

Interessenter kan avgrenses etter hvilken tilknytning de har til en organisasjon eller et prosjekt. Avgrensningen etter tilknytning sier ikke noe om hvorvidt interessenter er viktige av den grunn. Derfor er det behov for å se om interessenter må inneha noen andre faktorer enn tilknytning, for å få oppmerksomhet fra en organisasjon eller et prosjekt.

Kategorier som makt og legitimitet er inndelingskategorier som ledere bør ta høyde for når de skal kategorisere interessenter (Savage et al., 1991; Clarkson et al., 1994; Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999; Newcombe, 2003; Murray-Webster & Simon, 2006). Hvor vidt interessenter har evne til å danne sterke nettverk for å stå sammen mot en organisasjon eller et prosjekt, er óg en viktig faktor å følge med på (Rowley, 1997).

I tillegg til makt og legitimitet som inndelingskategorier, er pågåenhet en tredje inndelingskategori som kan brukes ved inndeling av interessenter (Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Frooman, 1999; Jepsen & Eskerod, 2009). Savage et al. (1991) mener at en interessents kapasitet til å true kommer an på interessentens muligheter og vilje til å ta aksjon.

## **Makt**

I følge Weber fra 1947 handler makt om at en part i en relasjon er i en posisjon til å oppnå noe til sin fordel på tross av motstand (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Jepsen & Eskerod (2008) mener at når en interessent havner i en konflikt vises graden av makt i form av hvordan interessenten i seg selv kan påvirke og evnen interessenten har til å opparbeide seg mer makt ved å samarbeide med andre i konflikten.

## **Legitimitet**

Legitimitet handler om en forståelse av i hvilken grad noe er sosialt akseptert i form av måter å gjøre ting på. Det er ofte knyttet til at det ligger en form for makt i legitimitet som gjør at en oppførsel er akseptert (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Legitimitet kan stå veldig sterkt fordi dersom noen utøver makt som på sikt er i mot hva som er legitimitet å gjøre, vil de til slutt miste sin makt (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Legitimitet alene er ikke nok til å få oppmerksomhet hos ledere.

## **Pågåenhet**

I de to forrige avsnittene er makt og legitimitet faktorer hos en interessent som kan være med å skape oppmerksomhet hos ledere, men som i seg selv ikke utgjør en stor trussel før de blir dynamiske (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). En interessent med legitimitet og makt kan fort bli mer farlig dersom vedkommende kommer med et hastekrav overfor sitt behov mot en organisasjon eller et prosjekt. Så hva er det som gjør at noen plutselig får hastverk for å oppnå noe?

I følge Mitchell, Agle & Wood (1997) handler det om to ting som når et krav eller en relasjon er tidskritisk av natur for en interessent og hvor ledelse drøyer en tilbakemelding til interessenten eller når et krav eller en relasjon er viktig eller kritisk for en interessent.

Oppsummert kan en si at alt er i bevegelse i form av endringer i interessenters behov, maktbildet, hva som er legitimt og ikke (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). I følge Mitchell, Agle, & Wood (1997) er utfordringen at ledere må vite hvor interessenter er til en hver tid, slik at de kan håndtere de som plutselig blir viktige. Ingen av de nevnte faktorene i seg selv er farlige for en organisasjon. Det er når de blir kombinert at de skaper større utfordring for en organisasjon. Det er særlig graden av pågåenhet som trigger farlighetsgraden hos en interessent for en organisasjon (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Som en del av oppsummeringen til kapittel 2.2 skrev jeg at jeg mener det er opp til prosjekter og organisasjonen å velge selv hvilken definisjon de bør velge.

Basert på beskrivelser av hva som gjør at interessenter får makt, kan man ikke neglisjere alle definisjoner. Bakgrunnen for det er man da kan en se vekk fra de som kan ha potensielle relasjoner, fordi de blir påvirket uten å ha noen formaliteter inn mot prosjektet. De som velger å bruke en smalere definisjon av interessenter understreker at det er legitime krav som gjør at interessenter blir viktig (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). De som går for den bredere definisjonen av en interessent mener at det er interessenters makt til å kunne påvirke uten at de har noen formelle krav overfor organisasjonen (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Makt og legitimitet anses som de to viktigste faktorene når en skal identifisere interessenter og derfor bør man gjerne legge seg mer eller mindre i midten av en bred og smal definisjon av en interessent.

### 2.3.1 Interessentnettverk

Et nettverk kan brukes til å samle større mengder folk slik at de sammen kan oppnå en felles fordel. I følge Rowley (1997) kan en si at innenfor interessentnettverk er det viktig å merke seg at nettverk kan utvikle seg til å danne forventninger og en slags aksept for legitime væremåter. Denne utviklingen av væremåte kan skapes av både organisasjonen utad mot samfunnet og samfunnet inn mot organisasjonen. Tette nettverk kan utvikle sterke begrensinger for noen aktiviteter i en organisasjon og utøve press for å få gjennomslag på sine krav (Rowley, 1997; Friedman & Miles, 2006). Begge grupper kan ha eksistert fra før og bli gjenopptatt dersom interessenter ser behov for det (Friedman & Miles, 2006). Newcombe (2003) argumenterer med at det er de større "klyngene" eller koalisjonene av interessenter som utgjør en større trussel mot en organisasjon enn interessenter enkeltvis.

Teorien til Rowley er god i den forstand at den får frem betydning av nettverk som en måte interessenter kan samle seg på for å få gjennomslag for sine behov overfor organisasjonen. En utfordring med nettverk sett fra et enkelt individ er at balansen kan bli for skjev i form av at organisasjoner kan gå sammen og overkjøre enkelt interessenter. Derfor er det en fordel av at enkeltindivider også kan gå sammen på tilsvarende måte og skape et felles press mot en organisasjon.

En utfordring for en organisasjon er at det kan bli vanskelig å identifisere hvem fokuset må være rettet mot i et nettverk for å håndtere de på best mulig måte.

Teorien sier ikke noe om hvordan en kan identifisere nettverk som kan bli potensielt store til å utgjøre en trussel overfor organisasjonen. Den beskriver hvordan nettverk kan håndteres, noe som blir ytterligere beskrevet i delkapittel 2.5.

### 2.3.2 Samarbeidsvillighet og konkurranseevne

En måte å prioritere interessenter er å se på deres evne til å samarbeide og deres konkurranseevne (Clarkson et al., 1994). Dette er to inndelinger som er nevnt av flere forfattere (Freemann 1984; Savage et al., 1991; Clarkson et al., 1994). I avsnittet om makt, argumenterer Newcombe (2003) med at kultur og politikk er to krefter som brukes av interessenter for å oppnå noe til sin fordel. Kultur blir ansett som kraften for samarbeid mens politikk brukes som kraften for konkurranse.

Savage et al. (1991) mener at organisasjoner og prosjekter i større grad ser på hvordan interessenter kan motarbeide en organisasjon fremfor å se på mulighetene interessenter kan gi i form av å være med og finne bedre løsninger på utfordringer. Dermed bør graden av samarbeidsvillighet og politiske bånd eller makt tas med i betraktningen når interessenter skal identifiseres.

Oppsummert for inndeling av interessenter kan en si at interessenter kan deles inn etter **egenskaper** som deres evne til å danne nettverk som kan brukes mot en organisasjon eller et prosjekt til å oppnå et gitt formål. Det er deres evne til å samarbeide eller true et prosjekt eller organisasjon og hvor vidt de utøver påtrengenheter eller hvor høyt de roper for å få oppmerksomhet. Hvorvidt en interessent anser noe som legitimt, er en egenskap som bør tas på alvor men som ikke nødvendigvis er blant de viktigste.

Interessenter kan deles inn etter hva de **besitter** som kan brukes som et pressmiddel i positiv eller negativ forstand for å få gjennomslag for sitt behov.



Det kan være en besittelse i form av makt. Basert på denne oppsummeringen er den siste proposisjonen innenfor definisjon av en interessent, følgende:

**Proposisjon 1D:**

**De to aller viktigste egenskapene hos en interessent er deres (a) sterke vilje til å danne nettverk og deres (b) evne til å utøve påtrengenhets med dette nettverket for å realisere sine behov.**

## 2.4 Interessentanalyse for identifisering av interessenter

Nå har jeg sett på mulige avgrensninger i forhold til å finne de interessentene som faktisk er relevante for prosjektene i organisasjonen. Som nevnt i kapittel 2.1 er interessenthåndtering en viktig del for å lykkes med prosjekter i en organisasjon, og som følge av det har interessentanalyse blitt en viktig aktivitet for å finne de relevante interessentene (Bryson, 2004). Hvordan kan en finne de konkrete interessentene basert på avgrensningene beskrevet i delkapittel 2.3?

I teorien er det flere analyseverktøy som kan benyttes for å finne de rette interessentene som prosjekter må ha fokus på for å bruke minst mulig unødvendig tid på håndtering av "feil" interessenter. I dette delkapittelet ser jeg nærmere på et utvalg av analyseverktøy som kan brukes for å identifisere relevante interessenter.

Jergeas et al. (2000) mener at identifisering av interessenter er mer styrt av utfordringer som oppstår hos organisasjonen eller prosjekter, enn at det er interessenter i seg selv som styrer identifiseringen hos en organisasjon eller i et prosjekt.

### 2.4.1 Interessentanalyse

Som nevnt i underdelkapittel 2.2.3 er det de eksterne interessentene som utgjør den største trusselen i et prosjekt fordi de ikke er under prosjektleders autoritet. En prosjektleder kan derfor ikke kontrollere eller styre disse interessentene, men må i stedet håndtere dem på noe vis. Karlsen (2002), Bryson (2004) og Andersen (2018) bruker deler av stegene i Cleland sin beskrivelse av hvordan gå frem for å gjøre en interessentanalyse og for så å legge en plan for håndtering av identifiserte interessenter. Lister med interessenter benyttet i tidligere prosjekter, kan benyttes som et utgangspunkt for å finne relevante interessenter for fremtidige prosjekter (Cleland, 1986). Cleland (1986) oppsummerer i grove trekk én måte finne relevante interessenter på:

- 1) Samle prosjektteam for å diskutere mulige interessenter
- 2) Notere ned de aktuelle interessentene
- 3) Styrker og svakheter kartlegges
- 4) Identifisere mulig strategi hos en interessent
- 5) Legge en plan for videre oppfølging

Det første er at 1) prosjektteamet samles for å se på strategiske utfordringer i prosjektene og på den måten se hvilke interessenter som kan bli aktuelle for de ulike utfordringene. De som identifiserer interessentene må prøve å forstå i den grad det er mulig, interessenters misjon overfor organisasjonen eller prosjektet (Cleland, 1986).

Idémyldring med flere individer som har noe å bidra med, kommer med sine innspill til hvem de mener er viktige interessenter, er en annen måte å identifisere interessenter på (Bryson, 2004).

2) De relevante interessentene noteres på en liste som blir en del av planen for prosjektgjennomføringen (Cleland, 1986; Bryson, 2004). 3) Kartlegge styrker og svakheter hos interessenter. Det må gjøres en vurdering etter hvilken type interessent en skal se etter. Er det de med mye makt, legitimitet og pågåenhet som er de viktigste? Er det de som har mye interesse i arbeidet (Cleland, 1986; Bryson, 2004)?

4) Identifisere det som kan være mulige strategier hos en interessent. Basert på denne strategien må prosjektteamet prøve å se hva som kan være en styrke som interessenter vil utøve og hvilke svakheter de har som de vil prøve å unngå at blir synlig. I jobben med å identifisere styrker hos en interessent kan organisasjonen eller prosjektet ta utgangspunkt i interessentens politiske allianser, tilgang på og bruk av ressurser, offentlig støtte, kvaliteten på strategier og lojale medhjelpere. Svakheter kan være de motsatte faktorene for styrken.

5) Utarbeide en strategi for håndtering av interessenter basert på hvordan de tror at interessenter tenker. De kan danne seg et bilde av denne tanken ved å stille spørsmål som: Hvilke ressurser kan en interessent bruke? Hvorfor, når, hvor og hvordan vil disse ressursene bli brukt?

Når de som skal håndtere interessenter har dette bildet sånn noen lunde på plass, kan de med noe større sannsynlighet si noe om hvordan interessenter vil oppføre seg, og dermed håndtere interessenter deretter (Cleland, 1986; Bryson, 2004).

Metoden til Cleland (1986) og Bryson (2004) er veldig enkel men sier ikke noe om hvilken grad av utfordring eller hvor viktig interessentene er. Den sier bare hvordan man gjør en form for førstegangsidentifisering av interessenter. Denne måten å finne interessenter kan brukes som et utgangspunkt, men den må mest sannsynlig suppleres med verktøy for ytterligere inndelinger av interessenter slik at en prosjektleder får mer konkrete interessenter å jobbe med.

#### 2.4.2 Forventninger til interessenter

For ledere sin del er det viktig å identifisere forventningene til interessenter (Newcombe, 2003). Den største trusselen til et prosjekt, er de interessentene som har makt og er uforutsigbare fordi de kan skape uforutsigbare situasjoner i et prosjekt, noe som fører til endring i interessentledelse i prosjektet eller organisasjonen (Savage et al., 1991; Newcombe, 2003). Her må man stille seg spørsmål ved om hvor stor sannsynlighet det er for at en interessent vil utøve sin makt eller interesse overfor organisasjonen, hvilke midler interessentene har og mulig innvirkning denne aksjonen har overfor organisasjonen eller prosjektet.

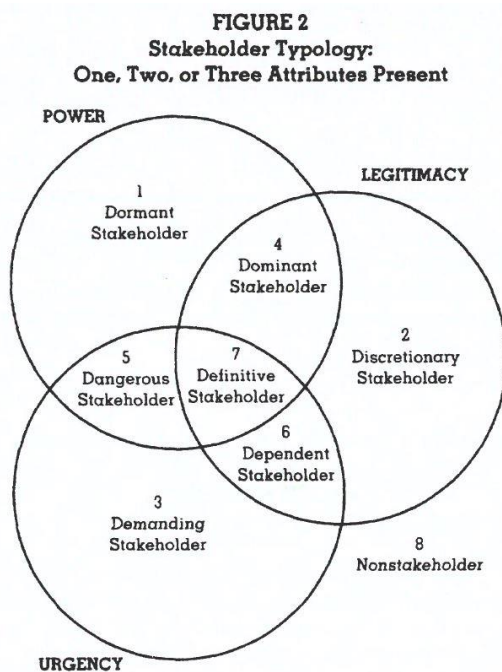
En svakhet med teorien til Newcombe er at den sier ikke noe om hvordan en kan identifisere forventninger til en interessent. Det er ikke gitt at interessenter ønsker å dele sine forventninger sånn uten videre til ledere. Det er heller ikke gitt at interessenter klarer å uttrykke sine forventninger på en måte som gjør at forståelsen av forventningen er gjensidig hos begge parter.

En svakhet med teorien til Savage et al.1991). er at den bare sier noe om at interessenter er dynamiske og endring i deres tilgang på makt og interesse for noe, kan endre seg på en måte som prosjektet ikke får med seg.

### 2.4.3 Analyse etter interessenters makt, legitimitet og pågåenhet

Identifiserte interessenter etter analysen til Cleland (1986) og Bryson (2004), blir mer viktige for et prosjekt eller en organisasjon, dersom interessentene bruker sin makt og legitimitet gjennom en pågående måte for å oppnå egen fordel (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

For å forstå hvordan interessenter kan stige eller synke i positiv eller negativ styrke, kan figur 2.1, brukes for å holde oversikt over hvem som til enhver tid er mer viktig enn andre. De interessentene som er mest viktig å identifisere er interessenter i klasse fem og syv; klasse fem fordi det er en type som kan skape problemer ved å gå til media, klasse syv fordi interessentene innehar alle tre faktorene som makt, legitimitet og påtrengning og bør være lederes høyeste prioritet.



**Figur 2.1: Interessenttypologi: En, to og tre attributter fremstilt**

En svakhet er at teorien ikke sier noe om hvordan en leder eller de som fyller inn interessenter i dette kartet, kan vite hvor en interessent faktisk er. Figuren sier heller ikke noe om hvordan en kan finne interessentene som skal inn i denne figuren. Det er uklart hvordan ledere vet at en interessent faktisk er i klasse fem. Ledere må alltid vite at interessenter kan flytte på seg i disse kartene. Det kommer ikke tydelig frem hvordan ledere bør holde oversikt over hvor interessentene flytter seg i bildet.

Oppsummert for interessentanalyse kan en si at interessentanalyse er et verktøy for å identifisere interessenter. Basert på hva teorien sier om identifisering av interessenter blir proposisjonen for interessentanalyse følgende:

## **Proposisjon 2:**

**Interessentanalyse i form av idémyldring i et prosjektteam er én god måte å identifisere relevante interessenter på.**

## 2.5 Utøvelse av interessentledelse

Min forståelse av interessentteorien så langt, er at det er mer fokus på hva interessenter kan gjøre mot organisasjoner, enn hva organisasjoner kan gjøre mot interessenter. Interessentteori handler ikke bare om den ene siden, men også hvordan organisasjoner og prosjekter kan svare på krav eller støy fra interessenter (Rowley, 1997). Hva er det ledere må forstå når de skal utøve interessentledelse?

For å besvare delforskningsspørsmålet hvordan håndtere interessenter, ser jeg på hva teorien sier er viktige elementer innenfor håndtering av interessenter. Det å finne teori som beskriver spesifikke egenskaper til de som skal håndtere interessenter, har ikke vært lett. Jeg har bare funnet teori fra Cleand som kommer med spesifikke egenskaper som er gunstig i forhold til å håndtere interessenter, slik at ledere som skal gjøre denne jobben, kan forstå hva de bør ha fokus på for å best mulig lykkes med interessenthåndtering.

### 2.5.1 Strategi for håndtering

Prosjektet kan identifisere relevante interessenter basert på lister fra tidligere prosjekter eller ved å se på utfordringer prosjektet skal gjennom og hvem som blir berørt av disse utfordringene. Det kreves at interessenter blir håndtert på en **etisk riktig måte og med omsorg** (Cleland, 1986). Utover lederegenskaper, er det behov for en strategi for implementering av tiltak for håndtering av interessenter. Denne kan brukes som en base for videre arbeid med å konkretisere hvordan håndtere interessenter (Cleland, 1986).

Innenfor kommunikasjon med interessenter er det viktig å ha i bakhodet at interessenter alltid vil søke etter informasjon, enten den blir gitt til dem eller de finner den selv (Cleland, 1986). Det siste kan føre til at interessenter sitter med feil informasjon som igjen kan føre til at de oppfører seg annerledes enn de ellers ville gjort (Cleland, 1986). For prosjektet sin del er det utrolig viktig å ha kontroll på kommunikasjonen og etablere en **god kommunikasjonsstrategi** mot enkelt interessenter som er av betydning for prosjektet (Andersen, 2018). Avhengig av type interessent må de enten balanseres eller håndteres på noe vis (Frooman, 1999).

Interessenter som krever håndtering av prosjektledelsen, kan være av en type som kan stenge tilførsel av ressurser mens interessentene som krever balansering er av typen som ikke sitter på makten til å kunne kutte ut en ressurs til en organisasjon (Frooman, 1999).

Jeg ser ikke helt forskjellen på å håndtere og balansere interessenter og mener at begge deler er en eller annen form for håndtering. Teorien til Frooman burde vært mer konkret i form av å forklare hva den mener med å balansere interessenter. Teorien til Frooman er grei nok ved at den har et poeng med at det kan være lurt å sette seg inn i andre sine sko og prøve å se saken fra deres side. Om det i praksis er tid til å gjennomføre en slik tankeøvelse er mer usikkert. Cleland er mer konkret innenfor lederegenskaper han mener er viktig for å lykkes med interessenthåndtering, noe jeg anser som en god ting.

## 2.5.2 Håndtering av nettverk

Andre faktorer som nevnes, som kan hjelpe ledere med å håndtere interessenter, er at ledere må forstå interessenters nettverk og hvordan dette nettverket kan påvirke en organisasjon (Rowley, 1997; Frooman, 1999). Det handler om hvor i interessentnettverket en organisasjon befinner seg i forhold til å klare å motstå press fra interessenter.

Et interessentnettverk kan bestå av gjensidig avhengighet mellom interessenter, og en organisasjon bør derfor prøve å forstå denne avhengigheten som kan føre til fordeler og ulemper for organisasjonen. Friedman & Miles (2006) mener at interessenter alene ofte ikke utgjør en stor trussel, men at det er når de går sammen i en gruppe, at de blir viktig å håndtere for en organisasjon eller et prosjekt.

I følge Friedman & Miles (2006) er det svært mange av de som er misfornøyd med enten prosjektet eller organisasjonen som vil ikke gjøre noe med det. Derfor er de fleste interessenter som ikke er i noe nettverk maktesløse, selv om de kan føle at de ikke er det. Da kan mobilisering av interessenter til større nettverk oppstå som gjør at de kan få større makt ved å være samlet. Det fører til at organisasjonen eller prosjektet må håndtere dem (Friedman & Miles, 2006; Rowley, 1997).

Det beste denne teorien kommer med er en bevisstgjøring om at det skal mye til for at enkeltindivider går mot en stor organisasjon alene, men at flere individer fort kan gå sammen for å skape et felles press mot organisasjonen. Slik jeg ser det da, er at en organisasjon eller et prosjekt er mer tjent med at det ikke dannes nettverk, og bør derfor ha en aktiv rolle i form av å tilfredsstille enkeltindivider for å hindre skapelse av nettverk som kan brukes mot dem.

Oppsummert om utøvelse av interessentledelse kan en si at det er tre viktige faktorer en leder må vite om for å utøve best mulig interessenthåndtering. Det første er å vise omsorg og behandle interessenter på en etisk riktig måte (Cleland, 1986). Det andre handler om å utarbeide en solid kommunikasjonsplan utad mot interessenter utenfor organisasjonen (Andersen, 2018). Det tredje handler om å håndtere nettverk eller klynger med interessenter som samlet kan utgjøre en større trussel overfor organisasjonen enn enkeltinteressenter.

En nøkkel innenfor håndtering av interessenter uavhengig av hva slags type de er, er å få interessentene til å tro på prosjektet i form av å kommunisere tydelig budskap som interessenter tror på (Jergeas et al., 2000). En prosjektleder må forstå prosjektet, for å kunne forstå hvor interessenter kommer inn i bildet i de ulike fasene.

Det er til syvende og sist ledere bestemmer hvem de vil håndtere og hvem de ikke vil håndtere, da det er ledere som til syvende sist har makt til å kunne ta avgjørelse som påvirker interessenter (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Basert på hva teorien sier om ulike lederegenskaper og hva ledere må tenke på innfor interessentledelse, blir proposisjonen for håndtering av interessenter følgende:

### **Proposisjon 3:**

***Det aller beste hjelpemiddelet en leder kan bruke for å håndtere eksterne interessenter utenfor organisasjonen, er å utarbeide en strategi for håndtering av all kommunikasjon ut fra organisasjonen til de ulike interessentene.***

## 2.6 Verdien av interessentledelse

Det fjerde delspørsmålet ser på hvordan interessenthåndtering bidrar til verdi i gjennomføring av prosjekter. Verdi i seg selv er et definisjonsspørsmål. Verdien i denne oppgavens forstand er to ting. Det ene er hvilken endring i tid og kost prosjektene får som følge av håndtering av interessenter i realisering av spesifikke prosjekter. Det andre er verdi på et høyere nivå i form av omdømme til organisasjonen som gjennomfører prosjektene. Denne verdien kan være både i positiv og negativ forstand.

I følge teorien i delkapittel 2.3, er pågåenhet med på å skape transaksjoner og kost fra en organisasjon slik at interessenten får tilfredsstilt sine behov (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). For organisasjoner sin del vil det koste mer å mislykkes i samfunnet enn å tilfredsstille interessenter. Derfor tar organisasjoner den kosten, og det sier litt om hvor mye makt visse typer interessenter kan ha (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Newcombe (2003) mener at prosjektledere må være opptatt av interessenter, men samtidig opptre på en måte som er best for overlevelsen av prosjektet (Newcombe, 2003).

Atkinson (1999) mener at de "klassiske" prosjektsuksesskriteriene som tid, kost og kvalitet er viktige kriterier i forhold til å måle prosjektsuksess ved prosjektslutt. Likevel mener han det er faktorer som må legges til underveis i prosjektet for å si noe om prosjektet er en suksess gjennom prosjektløpet (Atkinson, 1999). Det handler om noe som ikke er gjort tilstrekkelig godt nok eller noe som har manglet. Det er en ukjent faktor for noe som kunne vært annerledes og gjerne burde vært annerledes til det bedre, men som blir utøvd til det verre (Atkinson, 1999). Davis (2014) mener at det å tilfredsstille interessenters behov ved å samarbeide med relevante interessenter, er viktige faktorer for suksess.

Teorien til Atkinson er grei nok i den forstand at det er noen standard suksesskriterier som brukes for å måle om et prosjekt er en suksess eller ikke. En svakhet med denne teorien er at den ikke spesifiserer hva det er konkret prosjektet må gjøre for å måle suksess underveis i gjennomføringsfasen. Derfor fungerer denne teorien mer som et oppslagsverk eller en opplysning om noe en bør være obs på utover de tre prosjektsuksesskriteriene tid, kost og kvalitet.

Oppsummert for verdien av interessentledelse kan en si at verdien av interessentledelse kommer utydelig frem i teorien, samtidig som det kommer frem at det koster mye å mislykkes i samfunnet. Prosjektsuksesskriteriene som tid, kost og kvalitet, er viktige for å måle prosjektsuksess. Interessentledelse trekkes frem som en "ukjent" faktor som er vanskelig å måle og som burde vært gjennomført i tilstrekkelig grad, men som ikke er gjennomført godt nok. Det kan få konsekvenser for prosjektene.

Det er vanskelig å forstå hva som er den konkrete verdien av interessentledelse fordi det er en pågående aktivitet gjennom store deler av prosjektet. Ingen av de nevnte teoriene sier noe om prosjekter må sette av en kost til spesifikt å håndtere interessenter.

Uten en spesifikk utgiftspost er det vanskelig å vite de spesifikke kostnadene knyttet til interessenthåndtering.

På et lavere nivå kan interessenthåndtering være en positiv eller negativ verdi i form av kroner og øre, mens på et høyere nivå er det verdi i form av positiv eller negativt omdømme. Basert på hva teorien sier om verdien av interessentledelse, blir den siste proposisjonen følgende:

**Proposisjon 4:**

***I prosjektrealiseringen er interessentledelse en negativ utgift uten at den er definert som en egen utgiftspost i budsjettet.***

## 2.7 Oversikt over teoretiske proposisjoner

Formålet med oppgaven er å besvare forskningsspørsmålet: Hvordan tilfører interessenthåndtering verdi i prosjekter i en stor offentlig organisasjon?

Som hjelp til å besvare forskningsspørsmålet, er fire delforskningsspørsmål utarbeidet, hvor teoretiske proposisjoner skal brukes for å besvare delforskningsspørsmålene. Proposisjonene er listet opp i tabell 2.1. Proposisjonene blir brukt som grunnlag i analysen i kapittel 5.

<b>Delforskningsspørsmål</b>	<b>Teoretiske proposisjoner</b>
(A) Hva defineres som en interessent?	<i>Proposisjon 1 A:</i> <i>Carrol sin definisjon, "individuelle eller grupper som forretningen har interaksjon med som har en form for "aksje" eller en fortjent interesse i en organisasjon", er den beste å bruke til å definere faktisk relevante interessenter.</i>
	<i>Proposisjon 1B:</i> <i>Miljø må tas med som en mulig interessent i et prosjekt eller hos en organisasjon.</i>
	<i>Proposisjon 1C:</i> <i>Interessenter som er en kombinasjon av eksterne óg sekundære, er de aller viktigste en organisasjon eller et prosjekt må definere.</i>
	<i>Proposisjon 1D:</i> <i>De to aller viktigste egenskapene hos en interessent er deres (a) sterke vilje til å danne nettverk og deres (b) evne til å utøve påtrengenhets med dette nettverket for å realisere sine behov.</i>
(B) Hvordan kan en identifisere interessenter	<i>Proposisjon 2:</i> <i>Interessentanalyse i form av idémyldring i et prosjektteam er én god måte å identifisere relevante interessenter på.</i>
(C) Hvordan kan interessentene håndteres?	<i>Proposisjon 3:</i> <i>Det aller beste hjelpemiddelet en leder kan bruke for å håndtere eksterne interessenter utenfor organisasjonen, er å utarbeide en strategi for håndtering av all kommunikasjon ut fra organisasjonen til de ulike interessentene.</i>
(D) Hvilken verdi gir interessenthåndtering?	<i>Proposisjon 4:</i> <i>I prosjektrealiseringen er interessentledelse en negativ utgift uten at den er definert som en egen utgiftspost i budsjettet.</i>

**Tabell 2.1: Delforskningsspørsmål med tilhørende proposisjoner**



## 3. Metode

Opprinnelig ønsket jeg å finne ut hvordan organisasjoner og dets prosjekter bruker teorien innenfor interessentledelse som en støtte til å gjennomføre prosjekter i praksis. Etter å ha studert en del teori har min nysgjerrighet endret seg til å prøve å forstå hvilken verdi interessentledelse har i en organisasjon. Er det verdt strevet å investere i god interessentledelse? Hva er de mest sentrale gevinstene?

I mine øyne var den beste måten å finne ut av dette på, ved å studere interessenthåndtering i praksis i form av å bruke case som forskningsdesign. Bakgrunnen for valg av case blir ytterligere beskrevet i delkapittel 3.1 og 3.4. Av ulike årsaker som tilgjengelig tid og tilgang på personer som kunne stille på intervju, har oppgaven i grove trekk fått en abduktiv tilnærming, med case som et forskningsdesign, innsamling av data gjennom en kvalitativ studie, for til slutt å komme frem til en normativ konklusjon. Forskningsprosessen og forskningsdesignet blir ytterligere beskrevet i de neste delkapitlene før metode kapitlet avsluttes med refleksjoner.

### 3.1 Forskningsdesign

Det er i denne oppgaven lagt til grunn en abduktiv tilnærming for å besvare forskningsspørsmålet. Videre har jeg valgt casestudie som et forskningsdesign hvor dybdeintervjuer har blitt brukt som en metode for datainnsamling. Nærmere beskrivelse og begrunnelse for valgene er redegjort nedenfor.

Forskningsspørsmålet i oppgaven ser på hvordan interessenthåndtering tilfører verdi i prosjekter i en stor offentlig organisasjon. Verdi er et definisjonsspørsmål hvor mange ulike variabler kan være med å påvirke. For å besvare spørsmålet har jeg hatt behov for å studere ulike avgrensede områder innenfor interessenthåndtering.

En måte å samle inn kvalitative data er å bruke intervjuer (Tjora, 2017). Jeg hadde god tilgang på mange intervjukandidater fra tre ulike avdelinger i en kort periode. Innsamling av data innenfor de ulike områdene i interessentledelse, ble derfor gjennomført ved bruk av dybdeintervjuer som anbefalt av Tjora (2017).

Fokuset har vært å finne ut av hvordan interessentledelse gjennomføres i prosjektene for så sammenligne det med den teoretiske delen av interessentledelse, før jeg til slutt ser på hvilken verdi interessentledelse i praksis ender opp med. Det har ført til at oppgaven har blitt av en mer normativ karakter fordi konklusjonen sier noe om hvilken verdi interessentledelse kan gi. Dermed kan prosjektene og organisasjonen selv velge retningen de vil gå.

#### **Abduktiv tilnærming**

Denne oppgaven er basert på en abduktiv tilnærming. Det vil si at det er empirien som er utgangspunktet, men hvor teori har spilt inn i forkant eller gjennom hele forskningsprosessen (Tjora, 2017). En slik tilnærming passer svært godt med oppgaven fordi selve gjennomføringen av oppgaven har bestått av en teoretisk tilnærming i starten, for så få en mer empirisk tilnærming etter gjennomført empirisk undersøkelse. I etterkant har teorien blitt mer tilpasset det empiriske utfallet.

## **Casestudie**

En av måtene som kan brukes for å studere et avgrenset området, er ved bruk av case (Tjora, 2017). Fordelen med et case er at ut ifra innholdet i caset er det allerede gjort avgrensninger. En case kan formes og beskrives på en måte som gjør den god å bruke sammen med innsamling av for eksempel kvalitative data (Tjora, 2017).

Organisasjonen som benyttes i oppgaven inneholder mange avdelinger som gjennomfører ulike aktiviteter. Caset er derfor beskrevet til kun å omhandle de avdelingene som gjennomfører større og mindre prosjekter, samt kommunikasjonsavdelingen.

Det er en fin avgrensning å ta med disse avdelingene ettersom det er de som gjennomfører prosjekter hvor det er størst andel av interessenthåndtering i prosjektene. Det er ikke veldig ulik praksis i gjennomføring av interessentledelse i de større og mindre prosjektene. Selve caset er ytterligere beskrevet i delkapittel 4.1.

## **Kvalitativ metode**

Basert på forskningsspørsmålet har jeg valgt å legge til grunn en kvalitativ metode til oppgaven. Målet med oppgaven er å utforske i dybden hvordan interessenthåndtering tilfører verdi i gjennomføringsfasen av prosjekter i en stor offentlig organisasjon for å oppnå en bredere og bedre forståelse av problemområdet. En kvalitativ studie støtter oppunder dette gjennom dybdeintervjuer og muligheten til å oppnå en detaljert og god forståelse av hvordan dette fungerer i den utvalgte organisasjonen.

Dette er i tråd med Kvale (2002) og Tjora (2017) sin formening om at en kvalitativ studie er med på å gi en god forståelse av hvordan noe fungerer i for eksempel en organisasjon.

Intervjuer kan brukes til blant annet å undersøke informanters erfaringer med et bestemt tema (Kvale, 2002; Tjora, 2017). For intervjuer kan åpne spørsmål benyttes for å skape rom for at informantene kommer med tilleggsinformasjon utover det som kan forventes av svar på spørsmålene (Kvale, 2002; Tjora, 2017).

## **Intervjuer**

Intervjuer som måte å samle inn data på passer veldig godt til oppgaver som er mer rettet mot et vitenskapelig fagområde (Tjora, 2017). Denne oppgaven handler om å skaffe innsikt i hvordan prosjektledelsen samt ledelsen i organisasjonen oppfatter interessentledelse i sin organisasjon og prosjekter, samt forstå hva de ser som verdi ved bruk av interessentledelse i prosjekter. Derfor har dybdeintervju blitt benyttet i oppgaven, hvor selve gjennomføringsprosessen av intervjuene blir ytterligere beskrevet i underdelkapittel 3.2.4. Det hadde vært veldig interessant å gjøre observasjoner av gjennomføring av interessenthåndtering i praksis som et supplement til oppgaven, men det ble det ikke tid til.

Intervjuguide er en fin måte å holde struktur på intervjuene i et dybdeintervju (Tjora, 2017). Dette fordi intervjuguiden kan inneholde stikkord til spørsmålene, hovedspørsmål og hjelpespørsmål (Tjora, 2017). Intervjuene kan dokumenteres på flere måter som for eksempel via lydopptaker og/eller video (Tjora, 2017).

Det krever samtykke for intervjukandidatene for å få lov til å benytte seg av denne type opptaksenheter (Tjora, 2017). For oppgaven sin del var det mest gunstig kun å benytte en lydopptakerenhet som lå diskret på bordet, fordi den var lett å bruke i form av at den selv lagde separate lydfiler for hver kandidat, hadde god kvalitet på lydfilen og var lett å bruke til transkriberingen etter endt intervju.

Det er en anbefaling at intervjuer transkriberes da det ofte i kvalitative intervjuer blir sagt veldig mye informasjon det ikke alltid er like lett å vite om er relevant eller ikke for den videre analysen (Tjora, 2017). Derfor ble alle intervjuer transkribert i etterkant.

For empiriske masteroppgaver ligger antall intervjukandidater på mellom 10 til 15 kandidater (Tjora, 2017). Til oppgaven ble det gjennomført 1 pilot intervju og 13 formelle dybdeintervjuer. Jeg anser derfor de totalt 14 intervjuene som godt innenfor anbefalt antall til en slik oppgave.

## 3.2 Forskningsprosessen

### **Oppbygging av case**

Jeg fikk tilgang på intervjukandidater i en stor offentlig organisasjon. Derfor har caset blitt formet rundt hvem jeg fikk tilgang på. Caset er bygget opp ved å se på to ulike avdelinger i organisasjonen, hvor likheten mellom avdelingene er at de gjennomfører prosjekter hvor de må gjøre interessenthåndtering, mens en ulikhet er størrelsen på prosjektene. Jeg fikk også tilgang på kandidater fra kommunikasjonsavdelingen som er med å støtte, spesielt de større prosjektene, med gjennomføring av interessenthåndtering i prosjektene.

Selv om oppbyggingen er formet etter tilgang på intervjukandidater fremfor å se på spesifikke avdelinger eller prosjekter som kan være aktuelle, synes jeg det har fungert veldig bra å bygge caset etter kandidater. En fordel ved å gjøre det på denne måten, er at jeg får tak i de som jobber med interessenthåndtering og som har erfaring med det fra mange tidligere prosjekter.

### **Innsamling av data til empirisk forskning**

For å få tak i den relevante kunnskapen til intervjukandidatene, har innsamling av empiri hovedsakelig vært gjennom strukturerte intervjuer, som er en måte å gjøre innsamling av data til en kvalitativ studie, ifølge Tjora (2017). Det har blitt gjennomført ett pilotintervju og tretten formelle intervjuer. Alle har samtykket til å tillate bruk av informasjonen de har gitt, videre i oppgaven.

Ikke unaturlig, har det dukket opp behov for avklaringer om interessenthåndtering utenfor intervjuene underveis i oppgaveskrivingen. Disse avklaringene med intervjukandidatene har blitt gjort via epost eller telefon. Utover intervjuer, har jeg fått tilgang på data i form av å få dokumenter og bøker om organisasjonen, samt prosjektinformasjon i PDF-format.

## Utvalget

Rekruttering av intervjukandidater kan skje på flere måter, blant annet ved å ha en strategisk tilnærming til hvem som blir tatt ut (Tjora, 2017). En strategisk tilnærming vil si at kandidatene som plukkes ut har en evne til å reflektere over intervjutemaet til den aktuelle oppgaven (Tjora, 2017). I oppgaven har utvalget av intervjukandidater blitt gjort tilfeldig fra min side, men mer målrettet fra organisasjonen sin side. Det var tilfeldig utvalg fra min side fordi jeg valgte å gjennomføre et pilotintervju med en kandidat. Denne kandidaten ga meg en liste over aktuelle kandidater som kunne være aktuelle for mer semistrukturerte intervjuer i organisasjonen. Felles for alle intervjukandidatene som stilte til intervju i oppgaven er at de jobber i ledende posisjoner i prosjekter, de fleste har erfaring med interessentledelse og hvor alle sammen jobber med interessentledelse på forskjellige nivåer i det daglige i prosjektene.

Jeg tok kontakt med navnene jeg fikk tilsendt av min pilotintervjukandidat og avtalte fortløpende med alle de som stilte seg positiv til å delta. Forespørsel om å delta på intervju ble sendt til tre lederkandidater hvor alle tre sa ja. Kommunikasjonsavdelingen sa ja og der fikk jeg med en bonuskandidat til intervjuet. Av totalt tolv kandidater fra prosjektledelsen innenfor større og mindre prosjekter, var det åtte som stilte opp på intervju. Totalt stilte seks ledere fra organisasjonen opp på intervju.

Felles for alle intervjukandidatene som stilte opp til oppgaven er at alle har et forhold til interessenthåndtering på et eller annet nivå og i ulike faser av prosjektene samt erfaring med det. Alle har vært i organisasjonen i flere år. De større og mindre prosjektene i organisasjonen er ytterligere beskrevet i delkapittel 4.1.

Tabell 3.2 viser en oversikt over kandidatene som stilte til intervju. Ledelsen jobber i såkalt basisorganisasjonen. Prosjektledere, sjefingeniører og programledere jobber alle i prosjektledelsen.

Rolle	Antall kandidater
Ledelsen	6
Prosjektleder	5
Sjefingeniør	2
Programleder	1

**Tabell 3.2: Oversikt over utvalget til den empiriske undersøkelsen**

Kandidatene jobber i forskjellige faser i prosjektene. Noen jobber i konseptutredningsfasen, hvor det er mindre fokus på interessenthåndtering, mens andre jobber i gjennomføringsfasen med større fokus på interessenthåndtering. Det har vært gunstig å ta med alle kandidatene for å få en forståelse av hvordan organisasjonen ser på interessenthåndtering gjennom hele prosjektløpet.

## Forskningsetikk og oppbevaring av data

I en empirisk forskning bør det strengt talt være stor grad av respekt av den som skal intervjues. Dette i tillegg til de formelle juridiske kravene samt tillit, gjensidighet og konfidensialitet gjennom hele prosessen (Tjora, 2017).

Intervjuene ble tatt opp på lydband uten tilgang til internett og lagret på et eksternt SD-kort. Intervjudeltakerne har skrevet under på samtykke om å bli intervjuet. Under intervjuene var det kun jeg som hadde oversikt over hvem som hadde deltatt.

Lydfiler, krysskobling, samtykkeerklæringer og transkriberte dokumenter vil bli tilintetgjort etter levert oppgave. Min opplevelse fra intervjuene er at ingen har følt seg uglesett eller følt at de presses til å besvare spørsmålene. Jeg har søkt til NSD for å få aksept for å gjennomføre intervjuer. Søknaden ble innvilget med noen punkter som måtte følges opp. Jeg har utarbeidet en aksjonsplan som følge av disse punktene. Aksjonsplanen er vedlagt i oppgaven.

Av respekt å ivareta informantenes anonymitet, er de kodet med en bokstav og tall for å holde kontroll på hvem som har blitt intervjuet. Det finnes kun én kryssreferanse mellom navn og informantkodene som er skrevet på et papir som kun jeg besitter. Det finnes ingen elektroniske spor av denne krysskoblingen. Alle intervjuene er transkribert ved bruk av informantkoden.

### **Utvikling av intervjuguiden**

En hjelp til å holde struktur på intervjuer, er gjennom en intervjuguide som kan inneholde spørsmål og stikkord til spørsmålene (Tjora, 2017). Intervjuguiden kan utformes på ulike måter, men hovedpoenget er at det bør foreligge tre hovedfaser hvor den første fasen er en form for innledning for å myke opp stemningen med intervjukandidaten (Tjora, 2017). Den andre fasen kan bestå av mer refleksjonsspørsmål hvor en snakker om et litt bredere tema og bygger opp en trygg dialog (Tjora, 2017). Den siste fasen, som kan være en avrundingsfase, stilles det gjerne spørsmål av en mer sensitiv karakter stilles, som ikke kan stilles i starten av et intervju (Tjora, 2017). I tillegg i den avsluttende fasen blir intervjukandidater gjerne informert om hva som skjer videre.

Jeg utviklet først en intervjuguide som ble brukt i et pilotintervju med en av lederne i organisasjonen. Etter intervjuet fikk jeg noen kommentarer om endring som ble tatt med videre i den neste revisjonen av intervjuguiden. Alle intervjukandidatene fikk tilsendt intervjuguiden flere dager i forveien. Mange av kandidatene ga uttrykk for at de hadde gått gjennom intervjuguiden på forhånd, uttrykt i form av at noen hadde skrevet notater og tenkt gjennom hva de ville svare i forkant av intervjuet. For å få til gode intervjuer, ble intervjuguiden bygget opp i fire bolker. Intervjuguiden er vedlegg i oppgaven.

### **Første del – introduksjon**

Målet med denne delen var å skape en myk åpning til temaet i form av at intervjukandidatene fikk snakke om seg selv. De snakket om hvor lenge de hadde vært i organisasjonen, deres rolle og deres tanker om interessentledelse.

### **Andre del – Bakgrunn for identifisering av interessenter i organisasjonen.**

Målet med denne delen var å få en forståelse av hvordan organisasjonen så på interessentledelse, om den hadde et bevist forhold til det eller ikke.

Her var det spørsmål om hvordan intervjukandidatene opplevde organisasjonens forståelse av interessenter.

### **Tredje del – Kartlegging av interessenter**

Målet med denne delen var å danne meg et bilde over hvem intervjukandidatene mente var viktige interessenter i prosjekter, om interessentene ble identifisert og til slutt om det ble gjort revisjoner av en interessentanalyse.

### **Fjerde delen – Håndtering av interessenter**

Målet med denne delen var å forstå hvordan interessenter ble håndtert, om det var andre måter interessenter burde blitt håndtert på, og om interessenthåndtering hadde noe å si for suksess i organisasjonen.

### **Gjennomføring av intervjuguiden**

For å lykkes med dybdeintervjuer er det viktig å skape en avslappet stemning under intervjuet (Tjora, 2017). Det kan være krevende å gjennomføre intervjuer i forhold til å holde kontroll på hva som har blitt stilt av spørsmål, hvor det derfor kan være en fordel å være to i en intervjusituasjon (Tjora, 2017).

Formålet med å sende ut intervjuguiden på forhånd, var at intervjudeltakerne skulle få en sjanse til å se hva de ble spurt om og hindre en ukomfortabel situasjon for kandidatene sin del ved at de ble spurt om noe de ikke var forberedt på. Jeg opplevde at de satt pris på det og basert på at tiden ble brukt effektivt i alle intervjuene, kunne det tyde på at kandidatene var komfortable med situasjonen. En grunn kan være at både intervjuholder og intervjukandidat var komfortable med situasjonen. Selv om jeg skulle gjøre mange intervjuer på en gang opplevde jeg at det fungerte fint å gjennomføre alle intervjuene alene selv om det er anbefalt å være to i en intervjusituasjon.

Som bidrag til å skape en positiv og avslappet stemning rundt intervjuene, har lokasjonen en del å si for et godt resultat (Tjora, 2017). Et eksempel på lokasjon for intervjuer kan være arbeidsplass eller andre plasser hvor kandidatene føler seg trygge (Tjora, 2017). Av praktiske årsaker valgte jeg å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen til intervjukandidatene, noe som fungerte veldig bra. På den måten ble omstendighetene rundt intervjuene så enkle som mulig og kandidatene ble minst mulig forstyrret i sitt daglige arbeid med intervjuene. For min del var det viktig å bruke tiden med kandidatene så effektivt som mulig slik at de skulle få så lite belastning som mulig med å delta på intervjuene.

I forkant av intervjuene hadde jeg ulike forventninger til selve gjennomføringen. Jeg var usikker på i hvilken grad intervjukandidatene ville svare på spørsmålene mine, om de ville bruke nok, for lite eller for mye tid. Bakgrunnen for dette var at jeg ikke kjente noen av intervjukandidatene utenom pilotintervjukandidaten, fra før.

Før jeg begynte å gjennomføre spørsmålene mine, hadde jeg en antakelse om at spørsmålene jeg hadde laget ville gi svar som gikk ned i dybden, men jeg skal ærlig innrømme at jeg ikke hadde tenkt gjennom hvor kort eller langt ned i dybden dette ville si.

For å få intervjukandidatene til å føle seg komfortable til å snakke, og få de til å gi sine innspill, valgte jeg å bygge opp intervjuguiden med flere spørsmål enn nødvendig, for å få intervjukandidatene i gang. Det var satt av en time per intervju men selve gjennomføringen tok alt fra et par og tjue minutter til over femti minutter. Ettersom jeg var usikker i hvilken grad intervjukandidatene hadde kunnskap om interessentledelse, tok jeg med en beskrivelse av temaet før spørsmålene, slik at alle intervjukandidatene skulle ha kjennskap til hva temaet dreide seg om før intervjuene.

Under selve intervjuet er det viktig at informanten ikke kommer til skade og at intervjukandidatens ønske om å avslutte intervjuet blir respektert (Tjora, 2017). Det er viktig å ivareta intervjukandidatens anonymitet under intervjuet (Tjora, 2017). I praksis ble dette håndtert i form av at verken navn eller intervjukandidatnummer ble nevnt i intervjuet. Kandidatnummer ble kun brukt i transkriberingen. I løpet av intervjuene var det et fåtall som ikke ville la intervjuet bli tatt opp på bånd, hvor jeg tok notater i stedet. Noen av intervjukandidatene godtok å bli tatt opp på bånd, men svarte likevel ikke så utfyllende gjennom hele intervjuet.

I under selve gjennomføringen av intervjuene valgte jeg gå gjennom intervjuguiden slavisk slik at jeg hadde kontroll på hvor langt jeg var kommet i intervjuet. Denne måten å gjennomføre intervjuet på opplevde jeg som veldig bra fordi jeg lettere hadde kontroll på hvor langt jeg var kommet i intervjuet og hva jeg hadde fått stilt av spørsmål. Det var ingen av informantene som hadde noe imot at intervjuet ble gjennomført på den måten.

Sett i ettertid har alle intervjukandidatene gitt gode tilbakemeldinger på spørsmålene og bidratt med masse informasjon som kan brukes til å besvare proposisjonene, delforskningsspørsmålene og forskningsspørsmålet. Alle intervjuene ble transkribert i etterkant av intervjuene.

### **Refleksjon etter fullførte intervjuer**

Etter å ha gjennomført tretten intervjuer på tre dager, og et pilotintervju noen uker tidligere, er mitt inntrykk av selve intervjuprosessen at den gikk veldig sømløst. Det var veldig kjekt å se at så mange kom med så mange ærlige svar. Alle svarte grundig og gjennomtenkt og det var helt klart at de aller fleste hadde lest intervjuguiden på forhånd og tenkt på hva de ville svare på de forskjellige spørsmålene. Ettersom alle intervjukandidatene svarte på alle spørsmål og med en dybde jeg mener er veldig god, vil jeg anse intervjuprosessen som en suksess.

Det var en veldig fin og kjekk opplevelse. Denne opplevelsen var over det jeg hadde forventet i forkant av intervjuene, noe jeg anser som veldig positivt. Jeg så for meg at jeg skulle komme langt ned i dybden som i en trakt, mens sett i ettertid gikk jeg ikke så langt ned i dybden som jeg hadde trodd. Det er ikke nødvendigvis feil at jeg ikke gikk mer ned i dybden.

Jeg ser at alle spørsmålene jeg stilte kunne individuelt sett, vært egne oppgaver for å gå enda mer ned i dybden. I denne masteroppgaven, kommer jeg ikke til å gå mer ned i dybden enn det jeg har gjennomført men skrive anbefaling til andre temaer som kan være verdt å studere videre.

### 3.3 Analyse av data fra intervju

Koding av data kan være en måte å analysere data på, hvor målet med kodingen er at det skal ligge så nær utsagnene som mulig (Tjora, 2017). Koder brukes i den forstand at den som analyserer empirien skal kjenne igjen koden når den dukker opp andre steder i materialet. Koding er en hjelp til lettere se hva som har blitt sagt av intervjudeltakerne (Tjora, 2017). Her kan en bruke ord eller fraser som stikker seg ut fra resten (Tjora, 2017). Arbeidsmåten går ut på å etablere empiriske koder og undersøke om kodene går igjen i de transkriberte dokumentene (Tjora, 2017). Empiriske koder i form av at de er utviklet basert på en grov gjennomgang av det transkriberte dokumentet (Tjora, 2017).

Etter endte intervjuer, var mengde tekst veldig stor og det var behov for å strukturere svarene på en måte som gjorde det lettere å se hva jeg faktisk hadde funnet ut. Jeg hadde ikke laget meg koder i forkant av intervjuene som skulle brukes i analyseringen. Disse ble utviklet da jeg startet med analysen. Dette fordi jeg hadde en abduktiv tilnærming til oppgaven og dermed visste jeg ikke nødvendigvis hvilke koder jeg ville komme til å bruke i analysen. Likevel fungerte det å definere koder etter intervjuene.

Måten jeg analyserte svarene på, var å først lage meg en oversikt hvor jeg tok med hovedspørsmålene og så hvor mange som hadde svart det samme og satt opp alle de ulike svarene for å få et bilde over likheter og ulikheter det er i svarene. På denne måten så jeg om det var flere som har svart det samme eller om alle sa forskjellige svar på de samme spørsmålene. Denne oversikten var gunstig til å begynne med.

Som runde to i analysen valgte jeg ut noen av spørsmålene jeg ville studere nærmere. Dette var spørsmål jeg mente ville være med og gi svar på forskningsspørsmålet. Jeg tok jeg for meg hvert intervju og markerte i intervjuet hva de forskjellige kandidatene hadde svart på samme spørsmål. Det var denne informasjonen jeg brukte videre i empirikapittelet. Etter gjennomgang av alle svarene til empirien, har empirikapittelet blitt noe kort i forhold til hva det gjerne burde vært. Dette har sin forklaring i form av at det er flere kandidater som har svart det samme. Dermed var det begrenset hvor mye mer jeg kunne skrive om svaret i empirikapittelet. Likevel mener jeg at innholdet er tilstrekkelig i forhold til å bruke det i analysen og diskusjonen.

### 3.4 Verdien av resultatene

#### **Pålitelighet**

Det er ikke mulig at en fullstendig nøytralitet eksisterer i en forskning (Tjora, 2017). Derfor er det viktig å være åpen om sin forutforståelse for senere justere denne (Tjora, 2017). Da jeg begynte å skrive oppgaven hadde jeg kun én av fjorten relasjoner med intervjukandidatene. Tretten av kandidatene møtte jeg for første gang under intervjuet og ante derfor ikke hva de ville svare på spørsmålene mine. Derfor tror jeg at hvis noen andre hadde stilt de samme spørsmålene, ville de fått tilnærmet like svar som jeg fikk. Dette fordi interessentledelse er en jobb de gjør daglig og som ikke endrer seg. Selv om jeg hadde en sterkere relasjon med en av lederne i organisasjonen, tror jeg ikke det har påvirket svarene jeg har fått av kandidatene og jeg opplever at kandidatene har svart ærlig på spørsmålene.



Den delen av oppgaven hvor jeg har vært mer subjektiv, er innenfor definisjon av verdi. Verdi er subjektivt og kan ha ulik betydning hos ulike mennesker. Derfor kan det være at det er andre meninger om hva som er den rette verdien av interessenthåndtering i prosjekter, enn den verdien jeg ser i denne oppgaven. Uansett er oppgaven et bidrag til å få frem de ulike synspunktene på verdi av interessenthåndtering i offentlige prosjekter.

## **Gyldighet**

Dette handler om man finner svar på det man spør om ved at selve forskningen foregår innenfor rammene av faglighet og er forankret i relevant annen forskning (Tjora, 2017). For at andre skal kunne finne de samme svarene er det helt essensielt at det gjøres intervju av minst et titalls kandidater. Min erfaring er at etter å ha intervjuet fire av kandidatene satt jeg igjen med fire forskjellige svar. Derfor var det helt nødvendig å gjennomføre flere intervjuer. Jeg kunne sikkert ha gjennomført ytterligere intervjuer enn de fjorten, men anser de gjennomførte intervjuene som godt nok til denne oppgaven.

Om andre gjennomfører de samme intervjuene tror jeg de vil få noenlunde samme svar. Det er mulig de vil svare noe annerledes fordi de rett og slett ikke husker helt detaljert hva som ble svart i mine intervjuer, men jeg tror essensen vil være den samme. De som hadde tatt med seg notater til intervjuet vil kanskje benytte de samme notatene ved en senere anledning. Det er ikke utenkelig at de vil få tilnærmet samme svar så lenge det er de samme som blir intervjuet, og så lenge organisasjonen ikke kutter vekk interessenthåndtering som en aktivitet som må gjennomføres i prosjekter.

## **Generaliserbarhet**

Dette handler om forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt (Tjora, 2017). Ettersom interessentledelse praktiseres i mange offentlig prosjekter, er det ikke utenkelig at funnene i denne oppgaven kan benyttes i andre settinger og i deres jobb med håndtering av interessenter.

## **Kriterieutvalg**

Alle intervjukandidatene som deltok hadde ulik grad av erfaring med interessenthåndtering. De fleste jobbet i prosjekter mens noen jobbet i ledelsen, men felles for alle var at alle jobbet aktivt med interessenthåndtering på ulike nivåer.

## **Transparens**

Transparens sier noe om hvor godt valgene av intervjukandidater, problemer oppstått underveis, utvalg av teorier og hvordan de er benyttet, formidles i oppgaven (Tjora, 2017). Utfordringer i oppgaven samt hvorfor valgene er gjort som de er, er beskrevet og begrunnet i de ulike kapitlene i oppgaven.

## **Selvkritikk av metoden**

Jeg opplever at forskningsdesignet og forskningsprosessen benyttet for å gjennomføre oppgaven har fungert godt basert på tilgjengelig tid til å få gjort innsamlingen. Jeg burde nok hatt litt bedre forståelse av de ulike rollene til informantene fordi det var noen som jobbet mye og andre som jobbet mindre med interessenthåndtering.

Kanskje jeg hadde fått enda bedre utbytte om jeg hadde intervjuet kun de som hadde aller mest erfaring med interessenthåndtering. Jeg burde fokusert mer på de som jobbet med gjennomføringen av prosjekter og noe mindre på de som jobbet med prosjekter i veldig tidlig fase. Dette fordi det er i gjennomføringsfasen av prosjekter hvor interessenthåndtering utspiller seg mest.

### 3.5 Innsamling av teori

Målet med oppgaven er å finne ut av hvordan interessenthåndtering tilfører verdi i gjennomføring av prosjekter i en stor offentlig organisasjon. For å finne svar på forskningsspørsmålet har jeg delt det opp i fire delspørsmål: (A) hva defineres som en interessant, (B) hvordan kan en identifisere interessenter, (C) hvordan kan interessentene håndteres, og (D) hvilken verdi interessenthåndteringen har.

Som hjelp til å besvare delforskningsspørsmålene og undersøke ytterligere hva teorien sier om spesifikke tema, har jeg valgt å lage proposisjoner til noen av delkapitlene. Det er ikke all teori som er like relevant for proposisjonene eller delspørsmålene, men som likevel er tatt med fordi jeg mener den er med å gi en helhet i teoribeskrivelsen i oppgaven.

For å besvare både forskningsspørsmålet og delforskningsspørsmålene har jeg bygget opp teorien etter rekkefølgen på delforskningsspørsmålene.

Teori fra de ulike stegene brukes fordi jeg ikke finner nok kunnskap om hvilken verdi denne interessenten gir dersom jeg bare benytter teori om definisjon av en interessant. Min mening er at alle stegene må sees i en større sammenheng for på den måte få et bedre bilde av hvilken verdi interessenthåndtering kan gi til slutt.

Innsamling av teori har foregått i form av å bruke artikler om interessentteori fra tidligere fag på NTNU. De har blitt brukt som et utgangspunkt for å finne kilder til andre artikler og bøker. Søke etter litteratur har blitt gjort via for eksempel Google Scholar, og NTNU biblioteket hvor jeg da søker etter artikler om interessentledelse i prosjekter. Artiklene som er valgt ut har hatt høy sats av sitering. Jo mer jeg leser av artikler, jo mer ser jeg at forfatterne av artiklene refererer tilbake til to klassikere som Cleland og Freeman, hvor jeg vil si Freeman er den som siteres aller mest. Videre har jeg lånt bøker om Freeman og Cleland sin litteratur om interessentledelse fra NTNU biblioteket og Fana bibliotek.

Jeg ser jeg kunne lest en del mer litteratur, men på grunn av prioritering av tilgjengelig tid har jeg vært nødt til å stoppe et sted. Jeg burde ha lest mer ledelsesteori innenfor hvordan håndtere interessenter, og søkt ytterligere etter litteratur innenfor verdi av interessentledelse i prosjekter og organisasjoner.

### 3.6 Refleksjon

Før jeg begynte på oppgaven hadde jeg en viss forventning om å finne noe stort, uten at jeg helt klarer å definere hva jeg tror jeg vil finne. Jeg hadde en viss forventning om at den store offentlige organisasjonen håndterte interessenter, men jeg var usikker på hvem de ville mene var deres viktigste interessenter.

Jeg hadde lest en del teori om interessentledelse, hvor det i teorien er stort fokus på inndelingen av interessenter, kartleggingen av dem, og at håndtering av dem var så utrolig viktig for å lykkes med prosjekter.

Min opplevelse av teorien i starten var at den hadde veldig mye fokus på hva interessenter er, hvem de er og hvordan de skulle identifiseres og puttes inn i bokser, fremfor hvordan de skulle håndteres. Siden teorien har vært veldig på at det er viktig med kartlegging og inndeling av interessenter, hadde jeg en antakelse om at organisasjonen ikke gjorde det så detaljert som i teorien fordi jeg mener at det vil ta for lang tid å administrere en liste med interessenter.

Jeg undrer meg over hvorfor teorien skriver så mye om hvordan man kan identifisere interessenter fremfor hvordan de må håndteres. Det må forekomme en form for refleksjon over tolkning av all empirisk forskning (Tjora, 2017). De neste fire avsnittene beskriver mine refleksjoner over svarene jeg fikk til delforskningsspørsmålene.

**Delspørsmål (A)** Hva defineres som en interessent? Jeg trodde jeg skulle klare å komme frem til én definisjon som ville være gjeldende for caseprosjektene. Derfor blir jeg overrasket over at jeg ikke klarte det. Jeg synes det har vært litt rart at det finnes så mange definisjoner av en interessent, men har begynt å forstå hvor vanskelig det er å lage en felles definisjon. Derfor mener jeg at en trenger flere definisjoner å støtte seg på for å avgrense interessenter til de som faktisk er relevante. Spørsmålet en da kan stille seg, er hvor avgrenset området en jobber i må være for at det passer med bare én definisjon av en interessent. Det får være en annen oppgave.

**Delspørsmål (B)** Hvordan kan en identifisere interessenter? Jeg hadde ikke sett for meg at det skulle dukke opp så mange ulike måter å gjøre identifiseringen på i praksis. Jeg liker spesielt godt det at interessenter dukker opp som følge av en aktivitet som skal gjennomføres, og at interessenter sees på som en risiko. Det er en fin måte å avgrense interessenter jeg ikke hadde tenkt på da jeg startet med denne oppgaven.

**Delspørsmål (C)** Hvordan kan interessentene håndteres? Når det gjelder håndtering av interessenter har jeg sittet med følelsen av at jeg skal finne en slags magisk oppskrift på hva som er nøkkelen for best mulig håndtering. I stedet har jeg bare funnet en relativt standard oppskrift og enkle råd. Selv om informantene har kommet med mange gode tilbakemeldinger på hva som er viktige og nyttige egenskaper, er det likevel en forståelse at alle disse egenskapene ikke er noe som finnes hos en person. Det koker ned til at det jeg trodde skulle bli liste med egenskaper som skal fikse alt, ender opp med å være en enkel liste med noen få tips som er vanskelig å etterleve i praksis. Når det er sagt tror jeg likevel at disse rådene stemmer.

**Delspørsmål (D)** Hvilken verdi har interessenthåndtering? Da jeg begynte å skrive denne oppgaven leste jeg at interessenthåndtering er særdeles viktig for suksess. Dette har blitt gjentatt gang på gang uten at jeg klarer å forstå eller finne informasjon om hva forfatterne konkret mener er suksess. Derfor hadde jeg bare en formening om at interessenthåndtering er viktig uten nødvendigvis forstå hva som er gulroten ved å gjennomføre det. Det er først etter at jeg gjennomførte de empiriske undersøkelser at jeg fikk en formening om hva denne suksessen var. Jeg har ikke tenkt på at interessenthåndtering er en kjempe viktig oppgave for å sikre godt omdømme, eller hindre rettsaker som følge av uenighet med interessenter.

## Personlig refleksjon til oppgaven

Det har vært veldig kjekt men slitsomt å skrive denne oppgaven. I starten hadde jeg liten idé om hvordan jeg skulle klare å få skrevet oppgaven og da spesielt gjennomføring av den empiriske delen. Det har vist seg å bli løst på en veldig god måte og jeg ser tydelig verdien av å opprettholde et godt nettverk med tidligere kolleger.

I løpet av tiden jeg har skrevet oppgaven har jeg jobbet fulltid samtidig som jeg har en tre år gammel sønn som måtte bli tatt vare på av både mor og far. Det har krevd sitt og gjort at jeg har hatt begrenset med tid på kvelder til å jobbe med oppgaven. Løsningen ble å få hjelp av familie til passing som har vært med å få frigjort en del tid. Videre har nåværende og tidligere arbeidsgiver vært fleksibel i form av at jeg har fått tatt ubetalt fri når jeg har hatt behov for å få fulle dager til å jobbe med oppgaven. I løpet av denne høsten skiftet jeg jobb, noe som har vært krevende i form av at det er krevende å sette seg inn i en ny rolle og nye oppgaver. I tillegg til dette ble jeg gravid, som også har vært med på å ta en del energi nå på slutten av skrivingen.

Selv med begrenset med tid i form av familie å ta vare på, fulltidsjobb, jobbskifte og graviditet, har det vært utrolig kjekt å skrive oppgaven og jeg har lært en masse om meg selv og hva det faktisk innebærer å skrive en masteroppgave. Denne oppgaven og omstendighetene rundt den har gitt meg stor mestringsfølelse over hva en kan få til når en klarer å prioritere tiden rett.

## 4. Empiri

Innsamling av den empiriske forskningen er gjennomført hos en større offentlig organisasjon i en større by i Norge. Organisasjonen jobber med utbedring av vannmiljø til kommunens beboere og er ansvarlig for å forvalte offentlige midler på en god og etisk riktig måte. Derfor er god gjennomføring av interessenthåndtering spesielt viktig for organisasjonen for å fremstå som en troverdig part til å sikre rent og frisk vann til alle.

Empirien er bygget opp med først en beskrivelse av caseorganisasjonen. Videre ser den på hva informantene sier innenfor definering og kjennetegn av interesser, interessentanalyse og interessenthåndtering, før den avsluttes med en oppsummering av de viktigste funnene.

### 4.1 Caseorganisasjonen

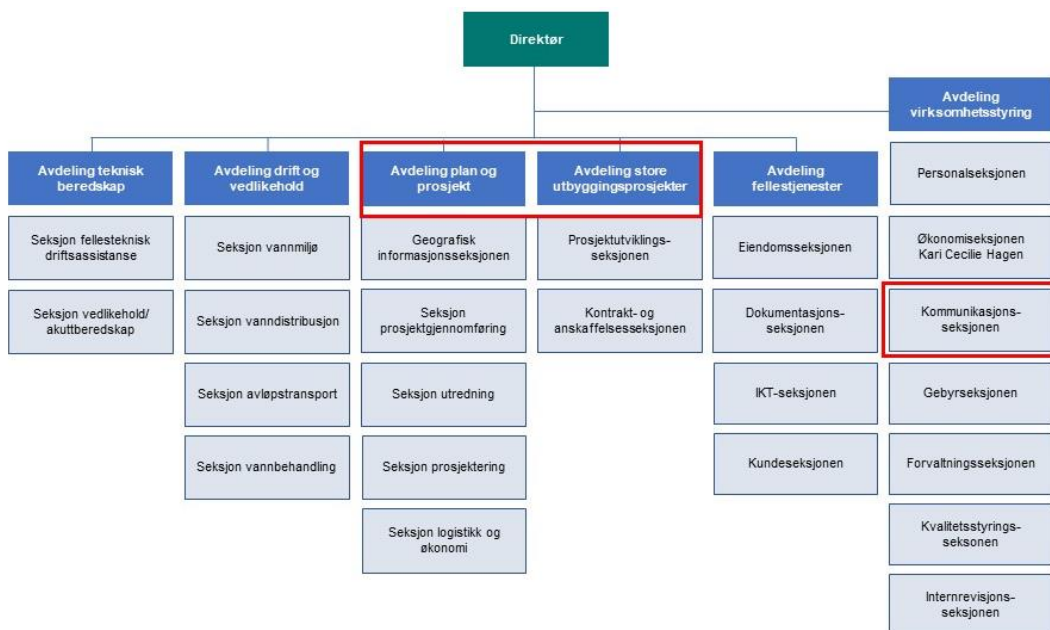
I 1886 startet den første måling av vannleveransen til kommunens innbyggere. Siden den gang har vannforbruket steget jevnt gjennom årene og gått i takt med økning av innbyggertallet i kommunen. Vann er en sårbar ressurs. Tilgang på vann er helt avgjørende for å sikre liv. I tillegg er drenering av avløp helt nødvendig for at samfunnet skal fungere normalt uten store problemer med forurensning. Stopper tilførsel opp kan det få alvorlige konsekvenser for hele samfunnet som blir rammet. Derfor er det svært viktig at tilførselen fungerer som den skal.

*“Vi skal gi rent vann til nytte for mennesker og natur i kommunen”*

Dette er den overordnede strategien til den store offentlige organisasjonen. For å sikre rent vann fordrer det kontinuerlig gjennomføring av fysiske inngrep i bebygde og mindre bebygde strøk i kommunen. Med fysisk inngrep menes det gjennomføring av prosjekter i større eller mindre størrelse. Et prosjekt kan være alt fra å grave hull i bakken i gaten for å fikse på eksisterende rør, eller sikre ny vanntilførsel til en hel by. Felles for disse fysiske inngrepene er at de alltid vil påvirke noe og/eller noen.

Det er organisasjonen som sikrer gjennomføringen av alle prosjektene. Det er en stor organisasjon med flere enheter som er med å gjennomføre aktiviteter for å sikre den overordnede strategien. Denne masteroppgaven er avgrenset til kun se på prosjekter knyttet til Avdeling plan og prosjekter (APP) og Avdeling utbyggingsprosjekter (AUP).

Avdelingene er valgt av to grunner. Det ene er fordi det hovedsakelig er disse to avdelingene som har mest prosjekter som jobber med og påvirker interesser, og derfor mest relevant for oppgaven. Det andre er fordi det er disse to avdelingene jeg har fått intervju kandidater fra. Kommunikasjonsavdelingen og ledelsen har også blitt tatt med i oppgaven for å se på samspillet mellom dem og de to avdelingene.



**Figur 4.2: Organisasjonskart av avdelingene og seksjonene for oppgaven**

Avdelingen APP gjennomfører mindre prosjekter som ligger i området 2M NOK – 200M NOK (normalen er 20-60 M NOK). Typiske prosjekter kan være vedlikehold av rørnett i gatene som kan føre til at deler av en gate må graves opp for en periode, for å sikre tilstrekkelig gjennomført vedlikehold. Denne type graving vil typisk berøre de som bor i den aktuelle gaten, de som går der og mulig kjøretøy som får hindringer i veien.

Avdelingen AUP gjennomfører større prosjekter som ligger i området 35M NOK – 2,5 Mrd NOK (Normalen er 500 – 1500 MNOK). Typiske prosjekter kan være oppgradering av større vannanlegg eller utarbeiding av ny vannforsyning til et helt samfunn. Oppgradering og utbygging av anlegg i denne størrelsesorden vil typisk bestå av mye graving, sprenging, trafikk med anleggsmaskiner, støy, og annet arbeid med maskiner som vil berøre mange ulike interessenter over en lengre periode. Arbeidet kan gjerne pågå i områder hvor deler av området har mange interessenter, mens andre området har færre interessenter.

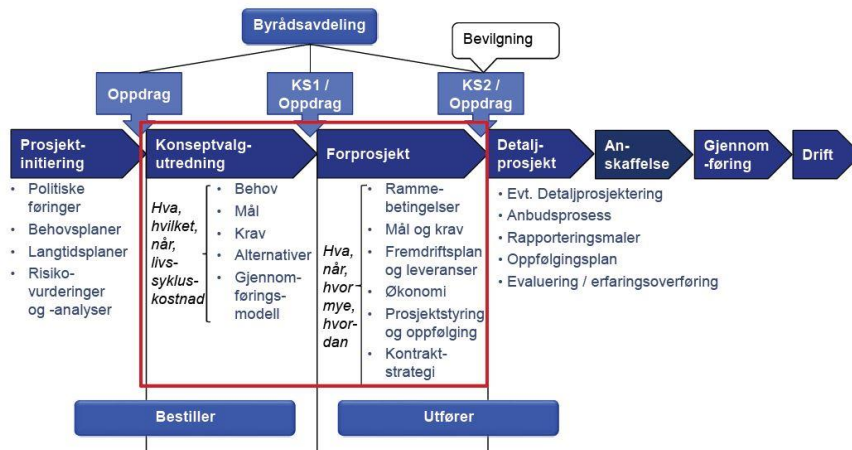
Kommunikasjonsseksjonen er en avdeling som bistår med å kommunisere ut informasjon til berørte av prosjektet og særlig da de større prosjektene. De bistår også med å svare på henvendelser som kommer inn fra ulike interessenter.

I de større AUP-prosjektene er det ofte egne grupper som bistår med interessenthåndtering. Likevel er det prosjektleder eller noen i prosjektledelse som har hovedansvaret for interessenthåndteringen og dermed ender opp med å gjennomføre store deler av selve interessenthåndteringen. I de mindre APP prosjektene er det ikke satt opp en egen bistandsgruppe for interessenthåndtering. Derfor er det hovedsakelig prosjektleder eller noen i prosjektledelsen som gjennomfører interessenthåndteringen i prosjektene.

Prosjekter for APP og AUP må gjennom ulike faser før de kan gjennomføres. Størrelsen på prosjektene har noe å si for hvor omfattende dokumentasjonen må være i de ulike stegene. Typisk dokumentasjon som utarbeides i konseptvalgutredningen er et styringsdokument.

Felles for alle stegene er at det er ulike interessenter som er relevante for de forskjellige stegene. Hvem defineres som interessenter av de ulike informantene i oppgaven, vil bli gjennomgått i underdelkapittel 4.2.1 og 4.2.2.

## Tidligfase – der valget tas



**Figur 4.3: Gjennomføringsmodell for prosjektene**

I fasene før bevilgning handler interessenthåndtering mest om å kartlegge hvem som kan bli berørt av prosjektet. Arbeidet som legges ned i disse fasene blir overført til gjennomføringsfasen. Gjennomføringsfasen starter etter tildeling av midler til prosjekter, og det er her interessenthåndtering vil starte for fullt. Felles for APP- og AUP-prosjekter er at de skal gjennomføres til avtalt tid kost og kvalitet, i den grad det er mulig. Ettersom prosjekter i disse to avdelingene påvirker mange ulike interessenter må det være fokus på interessenthåndtering i prosjekter.

Både APP- og AUP-prosjekter kan bli gjennomført i områder med mye natur. Det betyr at prosjektene må ta vare på naturen i gjennomføringsfasen i prosjektene. Organisasjonen er veldig dynamisk innenfor gjennomføring av prosjekter. Med dynamisk menes at det hele tiden pågår ulike prosjekter i ulike størrelse og det vil alltid pågå prosjekter fremover.

En utfordring for organisasjonen og prosjektene er å vite hvem de må håndtere til enhver tid, samtidig som de må passe på at de ikke må håndtere for mange. Hvem som er de rette interessentene er et stort spørsmål fordi feilhåndtering kan føre til ekstra økonomisk belastning på prosjektene. Derfor er det viktig at organisasjonen og prosjektene har en plan for hvem de skal håndtere, hvordan, og ha et forhold til hvilken verdi interessenthåndtering gir. Disse spørsmålene blir ytterligere undersøkt i resten av empiri kapitlet.

## 4.2 Empiriske funn

Forskningsspørsmålet ser på hvordan interessenthåndtering tilfører verdi i prosjekter i organisasjonen. For å finne svar på dette er det gjort en undersøkelse om hvem prosjektene og organisasjonen definerer som interessenter i prosjektene som skal gjennomføres.

Videre er det gjort en kartlegging av hvilke analyser som gjennomføres for å identifisere interessentene som er aktuelle for både organisasjonen og prosjektene. Videre har jeg sett på hva som er viktige personlige egenskaper for å håndtere interessenter og hvordan prosjektene og organisasjonen er organisert for å håndtere dem. Til slutt har jeg sett på verdien av interessenthåndtering i organisasjonen.

#### 4.2.1 Hvordan defineres interessenter

Mangel på en formell definisjon av en interessent i organisasjonen og prosjektene stopper ikke arbeidet med å definere hvem som er viktige interessenter. Formell beskrivelse av interessentene anses ikke som viktig for informantene. Dette fordi informantene allerede har kjennskap til hvem mange av interessentene er, basert på arbeid i tidligere prosjekter. Prosjektene i organisasjonen gjennomfører arbeid som gjør inngrep i folks daglige gjøremål, noe alle informantene er fullt klar over.

Den uformelle definisjonen av en interessent i prosjektene og organisasjonen er hvem som helst som blir utsatt for en ulempe eller blir berørt som følge av arbeidet de gjør i prosjektene. Denne felles forståelsen av den uformelle definisjonen, finner en igjen hos alle informantene.

*"De som blir berørt av prosjektet som har en "aksje" eller blir berørt av prosjektet på en eller annen måte og da vil det være de interessentene som ligger i den gaten. Om det er butikker, brannvesenet som skal frem."*

Det er forskjell på hvordan de større og mindre prosjektene i organisasjonen samt ledelsen, identifiserer relevante interessenter. De mindre prosjektene bruker et program som kalles for Gemeni VA til å identifisere relevante interessenter. Programmet brukes ved å se på hvem som er koblet til en rørledning som blir berørt. Omkretsen rundt der arbeidet skal pågå, er en annen måte å identifisere på ifølge informantene.

I de større prosjektene brukes erfaringer og huskelister fra tidligere prosjekter, styringsdokumenter og aktiviteter som måter å finne relevante interessenter. Alle informantene i de større prosjektene bruker de forskjellige nevnte måtene i forrige setning til å identifisere interessenter. Kopiering av informasjon fra tidligere prosjekter, rammer som tid og kost i prosjektene, og de som blir berørt av prosjektet, nevnes av ledelsen som en måte å identifisere interessenter på.

*"Vi går inn og definerer aktiviteter og fremdrift og så tyter interessentene ut."  
"Det er bare en huskeliste som er laget av erfaring."*

På grunn av mange aktiviteter, blir det mange interessenter. Derfor er det behov for å dele interessenter inn i grupper som prosjektene anser som mer hensiktsmessig, ifølge informantene i større prosjekter. Rekkefølge på hvem som kommer først, etter hvor berørte interessentene blir av prosjektarbeidet er en måte å gruppere interessenter på ifølge noen av informantene i større prosjekter. Noen interessenter som har gitt stor utfordring tas gjerne med i planen for videre håndtering i de større prosjektene ifølge informantene.

Av de interessentene som blir kategorisert, er det å score interessentene med poeng en aktivitet som kun nevnes av ledelsen, og ikke av noen andre.



To argumenter for hvorfor det ikke er behov for en inndeling av interessenter, er nevnt av noen av informantene i større prosjekter. Det ene argumentet er der det er spesifikke interessenter som skal gi en spesifikk godkjenning til en aktivitet, eller interessenter som er viktige i forhold til søknader som skal utarbeides. I de tilfellene er interessentene allerede definert som viktig, men det er ikke behov for videre inndeling av interessentene i en spesifikk kategori, ifølge informanter i de større prosjektene. Det andre argumentet er et styringsdokument som utarbeides i større prosjekter. Det inneholder nok relevant informasjon om interessenter til at det er behov for å gjøre en større inndeling og kategorisering av interessenter.

*"Du sorterer de i forhold til hvilken evne de har til å samarbeide og hvilken evne de har til å true prosjektet ditt."*

#### 4.2.2 Ulike kjennetegn

Det er en større formening om hvem som er viktige interessenter enn hva som kjennetegner interessentene i prosjektene og i organisasjonen. Denne formeningen finner en igjen hos nesten alle informantene både i større og mindre prosjekter. For prosjektene sin del handler det mer om hva viktige interessenter kan være i stand til å gjøre i positiv eller negativ forstand og hvordan de er som person fremfor hvilken makt de sitter inne med.

Inngrep i det daglige som er utført av andre organisasjoner tidligere enn caseorganisasjonen, kan forårsake negative endringer i følelser hos aktuelle interessenter. Ettersom tidligere interessenter har fått følelsene sine berørt i negativ forstand, har man en tendens til å ikke glemme i følge informanter fra større prosjekter. Da samler interessenter seg sammen i interesseorganisasjoner slik som gjort tidligere mot andre parter.

Historikk hos interessenter i form av negative endring i interesser og følelser hos interessenter, skaper utfordringer i prosjektet i form av at det oppstår konflikter som må løses, som går utover progresjonen ifølge informantene i større prosjekter.

Selv om interessenter kan utøve makt overfor prosjektene for å få gjennomslag på sine behov, sitter prosjektene og organisasjon på sin side med maktkortet "Sikkerhetsloven", som kan brukes for å få gjennomslag i prosjekter, ifølge informanter i større prosjekter. Maktutøvelse fra prosjektene med denne loven brukes i så liten grad som mulig, men blir utøvd i tilfeller der prosjektene ikke kommer noen vei, i følge informantene.

Det kan gå så langt at de viktigste interessentene kan stoppe pågående prosjekter, uten konkret å nevne hva som kan utløse stopp i prosjekter, i følge noen av informantene fra større prosjekter og ledelsen. Eksempel på makt er "innsigelsesrett" hos en interessent i forbindelse med regulering. For prosjektenes del er det ikke ønskelig at interessentene klager til fylkesmannen ifølge informanter fra større prosjekter. Andre eksempler på makt hos interessentene er at de kan underkjenne nødvendig dokumentasjon som må på plass for å kunne gjennomføre jobben. Det kan være grunneier, brannvesenet eller andre interesseorganisasjoner, ifølge noen informanter i større prosjekter.

*"Det går fort ut på at de har makt til å gjøre en endring enten positiv eller negativ på det vi holder på med."*

*"Hvis du har en interessent som har mye makt og som kan på virke prosjektet og som er pågående så er det tegn på at dette er en interessent som må bli håndtert."*

Siden prosjektene er opptatt av hva interessenter kan gjøre, må prosjektene følge med på hva som kan trigge handling hos interessenter. Dersom prosjektet berører noe som kan vekke følelser hos folk, for eksempel i form av miljø eller dyr, må det tas seriøst for ellers kan det være med å skape forsinkelser i prosjekter, nevnes av noen få informanter i de mindre prosjektene.

*"Det er veldig viktig når du avdekker ting som kan være sensitiv til å være miljøting, noe som vekker følelser. Da må du ta det seriøst."*

Enighet om hvem interessentene er, er stor hos nesten alle informantene både i større og mindre prosjekter. De interessenttypene som går igjen hos stort sett alle informantene er naboer, bymiljøetaten, politikere, driftsavdelingen, forskjellige maktpersoner, andre etater, fylkesmannen, forskjellige miljøgrupper, byantikvaren og diverse interesseorganisasjoner. Et argument for hvorfor for eksempel naboer er viktige interessenter, er fordi de kan gå til media og skape et feil bilde av prosjektet. Det er kort vei fra naboer og opp til de som bestemmer i bydelsmøtene i følge informanter fra mindre prosjekter og ledelse.

*" De viktige interessentene kan faktisk stoppe prosjektet ditt."*

#### 4.2.3 Identifisering av interessenter

Interessentanalyser i prosjekter gjennomføres i varierende grad. Det er mer vanlig med interessentanalyser i de større prosjektene enn i de mindre prosjektene ifølge informanter fra både større og mindre prosjekter. Det er varierende i hvor stor grad interessentanalysen er systematisert, kommer det frem hos flere av informantene. Samtidig er det en viss forventning hos ledelsen om at interessentanalyser blir gjort i prosjektene. Selv om ledelsen har visse forventninger til gjennomføring av interessentanalyse i prosjekter, er det noen informanter fra ledelsen som ikke har sett en interessentanalyse og er dermed usikre på om det faktisk gjøres i prosjektene.

*"Interessentanalysen brukes mer for å planlegge mens faktisk håndtering av interessenter blir tydelig gjennom risikohåndtering."*

Interessentanalyse i seg selv er ikke den eneste måten som brukes for å identifisere interessenter i prosjektene eller i organisasjonen i følge flere informanter fra de større prosjektene.

Andre verktøy som brukes for å identifisere interessenter er risiko og sårbarhetsanalyse, aktivitetsanalyse, fremdriftsanalyse, utredningsrapport, huskeliste fra tidligere prosjekter, identifisering av interessenter i styringsdokumentet og kommunikasjonsplan, ifølge mange informanter i større prosjektene.

Det er en viss aksept innad hos ledelsen om at det er greit å bruke de forskjellige verktøyene til å identifisere interessenten, fordi det er ingen hos ledelsen som nevner at det ikke er greit å bruke dem. Etter at en interessent er identifisert, overføres

informasjonen om interessenten til risikoregister, fordi risikoregister er en måte å følge opp positive eller negative risikoer i prosjektet. Ved å bruke risikoregister som et verktøy for videre håndtering av interessenter, kan man planlegge videre utvikling av risikoen, i følge ledelsen.

*"Vi har en tett kobling mellom det å håndtere en interessent og det å håndtere en risiko. En interessent blir en risiko på enten et positivt eller negativt vis."*

Det er en forståelse for at interessenter må identifiseres og at interessentanalyse er en måte å gjøre identifisering på. I tillegg til interessentanalysen i seg selv og de andre verktøyene nevnt i forrige avsnitt, er det nok av måter å identifisere interessenter på, ifølge flere informanter fra større prosjekter. Likevel spiller prosjektleder en stor rolle oppi arbeidet med å identifisere interessenter. Dette fordi det er erfaringen til prosjektlederen som spiller en stor rolle i forbindelse med om interessentanalyse blir gjennomført eller ikke. Dette blir nevnt av mange informanter fra både større og mindre prosjekter.

*"Vi har aktivitets analyser, fremdriftsplanlegging og masse analyser og ut av de ramlene det interessenter."*

Brainstorming, møter med rådgivere og medarbeidere, enmannsarbeid i form av å bruke sunn fornuft er måter å identifisere interessenter på og nevnes at mange informanter i de større prosjektene. Hvilket verktøy som brukes for å dokumentere identifiserte interessenter, varierer i prosjektene og her har igjen prosjektleders erfaring mye å si for hva som blir gjort, om det blir gjort, og på hvilket tidspunkt i prosjektet det blir gjort, ifølge informanter i større prosjekter.

*"Prosjektgruppen setter seg sammen med ulike fag slik at alle tenker høyt, hvem som kan ha betydning for prosjektet."*

#### 4.2.4 Personlige egenskaper for best håndtering

Det er ikke én spesifikk personlig egenskap, men heller mange "kjekt å ha" -egenskaper som er nyttige i forbindelse med interessenthåndtering, ifølge alle informantene. I prosjektene kan det oppstå situasjoner som gjør at den som håndterer interessentene kan dra nytte av å ha egenskaper som grenseløs tålmodighet, høflighet og evne til å lytte, ifølge informanter fra større prosjekter, mindre prosjekter og ledelsen.

*"... de som har mer tillitsvekkende personlighet, klarer å snakke med folk og klarer å innleve seg litt. De får bedre kontakt."*

Personlige egenskaper som utadvendt, strukturert, løsningsorientert, empatisk, analytisk, kunnskapsrik, tillitsbasert personlighet, tålmodig, ikke være en kranglefant og respektere andre nevnes av alle informantene. Samtidig er det svært få mennesker som har en kombinasjon av alle de nevnte egenskapene ifølge noen av informantene i større prosjekter.

Organisasjonen bør derfor sikre at det finnes flere personer i prosjektene med ulike nyttige personlige egenskaper, som kan utfylle hverandre ved interessenthåndtering, ifølge få informanter fra større prosjekter.

*" Ta alle henvendelser like seriøst. Alle har sine problemer. Bitte små for oss men stort for dem det gjelder."*

Som nevnt i avsnittet over finnes det svært få personer med alle de nevnte egenskapene, om det i det heletatt finnes noen i organisasjonen eller i prosjektene. For å hjelpe de som skal håndtere interessenter i prosjekter, kommer det frem noen kategorier og egenskaper som kan være nyttig å vite om for den som skal håndtere interessenter. Noen av kategoriene når en skal håndtere interessenter, men ikke innehar alle de nevnte egenskapene i forrige avsnitt, er de tre P'ene. De tre personlige egenskapene er "psykologen" i form av å ha menneskekunnskap, "prosjektlederen" i form av å ha fremdrift og "presten" i form av empati, ifølge informant fra større prosjekter.

*"Vi har noen som kan bli veldig ubehagelig. Men veldig mange mennesker er der at når de har sterke faglig ting eller det er mye følelser og veldig engasjert, er min erfaring at ting blir bedre hvis du snakker med deg og hører på dem."*

De andre kategoriene handler om kunnskap og nettverk. Kunnskap handler om hva en har lov til, mens nettverk handler om å kjenne hvem som er interessentene, kjenne interessentene i form av å kjenne til hvem de er, ikke nødvendigvis kjenne dem ifølge informant fra ledelsen.

*"Jeg tror man må være tydelig i blant og skjære gjennom "vi hører hva du sier men vi kan ikke nødvendigvis ta hensyn til det"."*

#### 4.2.5 Organisering for håndtering

Håndtering av interessenter i prosjekter er litt forskjellig etter hvor store prosjektene er. Det er flere parter som er involvert i håndtering av interessenter i prosjekter, ifølge flere informanter i større og mindre prosjekter samt ledelsen. Prosjektleder ender ofte opp med å ta ansvar for interessenthåndtering i de større og mindre prosjektene. I de største prosjektene brukes egne ressurser fra kommunikasjonsavdelingen til håndtering av interessenter. Kundesenteret brukes også i sammenheng med håndtering av interessenter, men brukes mer som en kanal for å motta og videresende henvendelser som kommer inn fra interessenter. Vaktordning er en annen måte å håndtere interessenter på ifølge informanter fra ledelsen. Eksterne ressurser i form av entreprenører brukes i noen tilfeller til å håndtere interessenter ifølge informanter i større prosjekter.

*"Den er håndtert på den måten at prosjektleder skal kunne disse tingene."*

*" Det er en felles ting hvor alle drar lasset. Vi har ikke en som er ansvarlig for interessenthåndtering. Det er på en måte hele organisasjonen."*

*"Det gjennomsyrrer alle aktiviteter og det blir på en måte et slags felles ansvar for interessenter og aktiviteter og felles ansvar for alt."*

Kommunikasjonen med interessentene ut fra prosjektene er organisert i henhold til rutiner innad i organisasjon, mens kommunikasjoner fra interessenter inn til organisasjonen kommer sporadisk og ad-hoc ifølge informanter fra større prosjekter. Det utarbeides kommunikasjonsplan med informasjon om tiltak som skal gjennomføres, med en ansvarlig person, samt tidsplan. Kommunikasjon med interessenter skjer via

forskjellige kanaler som epost, allmøter, telefon, rundskriv, informasjon på hjemmesiden, SMS, adressert post, kundesenteret og informasjonsskilt ifølge alle informantene.

Mengde informasjon som kommuniseres i dag er større enn den var for en del år siden ifølge informanter fra større prosjekter og ledelsen. Av de nevnte informasjonskanalene, er det allmøter som brukes mest i starten av prosjekter og epost som brukes ved videre kommunikasjon for å sikre dokumentasjon av kommunikasjonen i følge informanter i større prosjekter.

*"Vi får sendt ut skriftlig som adressert post. Så er det, kall det løpende dialog og oppdatering på nettsiden, og så håndtere henvendelser som kommer."*

Målet med interessenthåndtering handler om å få interessentene til å føle seg som vinnere. Viktige faktorer for å lykkes med interessenthåndtering handler om en kombinasjon av den mentale innstillingen, personkjerne og personlige egenskaper. Det handler om å evne å sette i verk tiltak for håndtering av de interessentene som er kartlagt i interessentanalysen. Egenskaper som åpenhet og ærlighet vil være helt essensielle for å lykkes ifølge informanter i større prosjekter.

Håndtering handler om å forstå makten interessentene sitter på og kartlegge dette via maktkart, ifølge en informant i større prosjekter. Å møte interessenter der de er i følge informanter fra større prosjekter. Man må følge opp interessentanalysen underveis i prosjektet, med beskrivende tiltak for hvordan interessenten skal håndteres og etterleve det i praksis. Interessenter bør involveres tidlig ifølge informanter fra større prosjekter.

Interessenter må tas på alvor og det må kommuniseres med dem, ifølge informanter i mindre prosjekter. Kommunikasjonsseksjonen i organisasjonen må brukes i planleggingsfasen og ikke bare i gjennomføringsfasen for å sikre kontinuitet i erfaringsgrunnlaget ifølge ledelsen.

Prosjektledelsen må klare å skaffe seg godt nok og oversiktlig bilde, og vite hvem som faktisk er viktig og mindre viktig i forhold til å disponere tiden sin rett.

*"Du jobber for at alle skal på en måte bli vinnere. Alle skal få følelsen av å føle seg som en vinner."*

*"Man har en dialog med dem slik at de føler de får være med å påvirke til en viss grad for da er det lettere å få gode resultater. "*

*"Det handler om forberedelser og det å være kjent med interessentene og hvordan de kan påvirke eller ikke det en holder på med både i basis og i prosjekt."*

#### 4.2.6 Verdien av interessenthåndtering

Interessenthåndtering er i bunn og grunn kun en ekstra direkte kost i prosjektene og gir ikke en direkte merverdi i kroner og øre til prosjektene ifølge informanter fra større prosjekter. Verdien av interessenthåndtering kan måles i hvor mye ressurser prosjektet må bruke på det. En begynner på null og jo mer prosjektet må bruke på interessenthåndtering, jo mindre verdi gir interessenthåndtering og motsatt, ifølge informanter i større prosjekter.

*"At det gir verdi det kan være kanskje å strekke begrepet litt men samtidig så vil det fort kunne medføre kostnader hvis vi ikke tar interessenthåndteringen på alvor."*

Interessenthåndtering er ikke noe prosjektene eller organisasjonen kommer utenom. Spesielt fordi prosjektene gjennomføres i områder som berører andre menneskers daglige liv som nevnt i første avsnitt i delkapittel 4.2.1. Prosjekter krever også diverse godkjenninger for å bli gjennomført ifølge informanter i større prosjekter. Selv om direkte verdi i form av kroner og øre av interessenthåndtering stort sett vil være negativ, har interessenthåndtering visse fordeler i prosjektene, ifølge informanter i større prosjekter.

Bedre løsninger enn det prosjektet hadde tenkt på er eksempel på fordeler av interessenthåndtering i prosjekter, ifølge informanter i større prosjekter og ledelsen. At det ikke oppstår stopp i prosjektet er et annet eksempel på fordel av interessenthåndtering som nevnes av flere informanter i både større og mindre prosjekter.

*"De er med på å definere om du har lyktes eller ikke. Du kan ikke gjøre jobben selv."*

*"Og vi har sett i prosjekter som ikke går bra at en faktor er interessenter. Og det gjelder igjen alt fra A til Å"*

For at prosjektet skal oppnå fordelene med interessenthåndtering, handler det om timing. Interessenter må komme tidlig frem og helst involveres fra starten av for at prosjektene skal få større fordel med interessenthåndtering ifølge informanter i større prosjekter. På generell basis oppleves interessenthåndtering som merarbeid, kanskje unødvendig og at det er avhengig av interessenten, ifølge informanter i større prosjekter.

*"Tidlig interessent håndtering er veldig viktig for det er en sånn modningsprosess og det gjelder for alle interessenter fra A-Å."*

*"Det blir veldig synlig hvis en ikke har gjort det og det kan medføre at et prosjekt som har pågått i lang tid kan få en bråstopp og må ganske langt tilbake for å se hvor det må det skulle ha endret kurs."*

Interessenthåndtering kan også by på ulemper. Dersom interessenter ikke blir håndtert kan de sette kjepper i hjulene som kan føre til forsinkelser eller stopp i prosjektet, ifølge informanter i større prosjekter. I ekstreme tilfeller kan folk i høyere posisjoner miste jobben som følge av dårlig interessenthåndtering.

Godt omdømme er meget viktig for organisasjonen og prosjektene, og at det forblir godt slik at fremtidige prosjekter kan dra nytte av gode erfaringer og fornøyde interessenter i tidligere prosjekter, ifølge nesten alle informantene i større og mindre prosjekter samt ledelse. Så langt oppleves det som at både prosjektene og organisasjonen nyter stor tillitt innad hos befolkningen fordi det er lite støy, som kan være tegn på god interessenthåndtering, ifølge noen av informantene i ledelsen.

*"Det er lite støy, så det er åpenbart at vi evner å håndtere interessentene."*

*"For å gjennomføre prosjektene så er god proaktiv interessenthåndtering absolutt nødvendig. Vi får det rett tilbake i fleisen hvis vi ikke gjør det. Så enkelt er det."*

Fordeler og ulemper med interessenthåndtering vil alltid være der. Verdien av interessenthåndtering kan variere i større eller mindre kost for prosjektet. Suksess i prosjekter kan sees med to suksessytterpunkter hvor leveranse på tid og kost er det ene ytterpunktet og å gjøre alle til lags er det andre ytterpunktet, ifølge en informant i større prosjekter. I det ene ytterpunktet for "suksess" handler det om å gjøre alt billigst mulig, ikke ta hensyn til noen, kjøre på og alle blir misfornøyde. Det andre ytterpunktet for "suksess", som ikke er suksess begrunnes med at prosjektet gjør alt og prøver å gjøre alle til lags men at prosjektet ikke kommer noen vei.

Suksess i prosjekter handler derfor om å prøve å gjøre alle til vinnere samtidig som at en er bevist på at ikke alle kan gjøres til lags ifølge informant i større prosjekter.

*"Dårlig interessenthåndtering og kjøre på som en vil kan medføre så mye etterspill at folk i min posisjon kan miste jobben"*

*"Ja det er en avgjørende rolle for suksess men du kan også gå deg vil i ønske om å ha optimal interessent håndtering."*

#### 4.2.7 Oppsummering av empiriske funn

Organisasjonen gjennomfører større og mindre prosjekter for å sikre godt vannmiljø til byens innbyggere. Prosjekter er en mekanisme for å gjennomføre nødvendig arbeid. Prosjektene berører ulike aktuelle interesser. De må kjenne de aktuelle interessentene, slik at interessentene kan bli håndtert på en skikkelig måte. På den måten reduserer prosjektene risikoen for stans i gjennomføringen på grunn av interesser.

Selv om det ikke finnes noen formell definisjon av interesser i organisasjonen eller prosjektene, er det likevel en slags felles enighet hos informantene om hva en interessent er. Det er ulike måter å identifisere interesser på som varierer etter størrelse på prosjekter.

Det er viktigere for prosjektene å vite hvem interessentene er, fremfor å vite hvilken type interessent det er snakk om. Ved å vite hvem interessentene er, kan prosjektene legge strategier eller planer for videre håndtering av dem. Det som kjennetegner de viktigste interessentene er **naturen og** de hvor det ikke foreligger **historikk**. Naturen fordi den i senere tid har spilt en større rolle som en interessent fordi berøring av naturen påvirker følelse hos folk som reagerer på adferden til prosjektene.

Det er varierende i hvor stor grad det gjennomføres interessentanalyser. Noen av verktøyene som brukes for å identifisere interesser er aktivitetsanalyser, risikoanalyser, utredningsrapporter, styringsdokumenter og huskelister fra tidligere prosjekter. Det er risikoregister som brukes som verktøy for videre håndtering av interesser. De viktigste egenskapene for å lykkes med interessenthåndtering er å lytte til interesser og gi de en følelse av å bli sett og hørt. Videre handler det om å vite hva en har lov til innenfor interessenthåndtering og hvilket nettverk en har.

Prosjektleder ender stort sett opp med å gjennomføre den største delen av interessenthåndtering i prosjekter. I de større prosjektene etableres det en egen gruppe, samt at de får støtte fra kommunikasjonsavdelingen, som skal være med å avlaste prosjektleder. I de mindre prosjektene er det stort sett prosjektleder eller noen i prosjektledelsen som ender opp med interessenthåndteringen.

Selve verdien av interessenthåndteringen er todelt i organisasjonen. Sett fra prosjektene er interessenthåndtering en utgiftspost som må dekkes inn på noe vis. Sett fra organisasjonen, påvirker interessenthåndtering **omdømmet** til organisasjonen. Det er viktig for organisasjonen å opprettholde et positivt omdømme utad i samfunnet og skape tillit blant befolkningen fordi mange prosjekter skal gjennomføres i fremtiden.

God håndtering av interesser i dag kan føre til mindre interessenthåndtering i morgen.



## 5. Analyse

I kapittel 5 og 6 er det behov for å lage et tydelig skille på hva som er hentet fra teorien og empirien. Ordene "caseprosjekt" og "caseorganisasjon" brukes ved referering til empirien og benyttes ofte i begynnelsen av avsnitt, mens "prosjekt" eller "organisasjon" brukes ved referering til teorien.

### 5.1 Definisjon av en interessent

Det første delspørsmålet, (A) hva defineres som en interessent, er et definisjonsspørsmål hvor det er vanskelig å gi et entydig svar på fordi det kan være mange avhengigheter som er med på å dra svaret i ulike retninger, som igjen kan gi et uriktig svar i forhold til verdien av interessenthåndtering. For å avgrense svaret så godt det lar seg gjøre, brukes proposisjonene 1A-1D som en måte å bekrefte eller avkrefte avhengigheter underveis. Forhåpentligvis hvis vil disse proposisjonene være gode nok til at jeg kan sitte igjen med ett svar på delspørsmål (A). Den første proposisjonen er følgende:

#### **Proposisjon 1 A:**

***Carroll sin definisjon, "individuelle eller grupper som forretningen har interaksjon med som har en form for "aksje" eller en fortjent interesse i en organisasjon", er den beste å bruke til å definere faktisk relevante interessenter.***

Carroll (Clarkson et al. (s. 90, 1994)) sin definisjon av en interessent virker som en bra egnet definisjon å bruke for å definere relevante interessenter i organisasjonen fordi den er avgrenset til å omfatte de som har en form for aksje eller en reell interesse i en organisasjon. For å besvare proposisjon 1A bruker jeg teorien fra delkapittel 2.2 og empirien fra deler av underdelkapittel 4.2.1 - 4.2.3.

Caseprosjektene har som oftest en god oversikt over hvem som er de faste relevante interessentene for et prosjekt. Det som er en større usikkerhetsfaktor er "de nye" interessentene som dukker opp. "De nye" interessentene er de som hører til fysiske områder hvor organisasjonen ikke har utført noen jobb tidligere, hvor det ikke foreligger noen relasjon, og hvor interessenten har stort eierskap til området. Et eksempel er en grunneier eller nabolag, hvor caseprosjektet ikke har noen **historikk** på hvordan den nye interessenten kan true eller samarbeide med prosjektet. Prosjektene kjenner ikke til oppførselen til "de nye" interessentene. Derfor jobber prosjekter mer med å identifisere disse "nye" interessentene som kan utgjøre en risiko i positiv eller negativ forstand. Informantene definerer interessentene i sine prosjekter som de som blir utsatt for en ulempe som følge av prosjektet eller som blir berørt av prosjektet på noen måte.

Det er beskrevet flere definisjoner av interessenter med ulike avgrensninger. En måte å se definisjonene på, er å sette de opp som ulike størrelser på en skala. I den bredere enden av skalaen kan interessenter være alt og alle som blir påvirket av et organisatorisk formål (Freeman, 1984). I den litt smalere delen av skalaen avgrenses interessenter til å være de som blir berørt eller kan berøre en organisasjon (Clarkson et al., 1994; Mitchell, Agle, & Wood, 1997). I den enda litt smalere enden av skalaen er interessenter avgrenset til de som har en form for interesse i et prosjekt (Cleland, 1986).

I følge informantene er det som oftest nivået på konflikter som er med på å flytte interessenter fra et caseprosjekt over på caseorganisasjonen. Det er noen interessenter som stort sett bare er relevante for organisasjonen, som for eksempel politikere. Prosjektene i organisasjonen definerer interessenter som de som blir påvirket eller kan påvirke prosjektet i en organisasjon. Dette er en mer avgrenset definisjon som fungerer bra for caseprosjektene.

Et element som nevnes innenfor identifisering av interessenter, er risiko. I teorien handler det om at interessenter blir utsatt for en form for risiko i form av at det er noe de besitter som kan bli satt på spill (Clarkson et al., 1994; Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016). Teorien vinkler risiko i form av at interessenter har noe de kan miste fremfor å vinkle det til en oppførsel som utøves overfor et prosjekt.

Caseprosjektene ser på risiko på en annen måte enn i teorien. De ser på risiko i form av hvilken oppførsel og handlinger interessenter kan gjøre som følge av caseprosjektene aktiviteter, som igjen kan påvirke utfallet i prosjektet på en positiv eller negativ måte.

Interessenter som caseprosjektene har god kjennskap til fra tidligere, kan utgjøre en mindre risiko fordi caseprosjektene kjenner bedre til deres oppførsel. For caseprosjektene vil "de nye" interessentene i større grad være en risiko i en eller annen form basert på hvordan de oppfører seg. Deres oppførsel kan være trigget på at det er noe som står på spill. Håndtering av risiko fra prosjektets side er et resultat av en handling en interessent kan gjøre som et resultat av et inngrep prosjektet utfører. Dermed må caseprosjektene vite hvem som blir påvirket, og som kan miste noe som følge av prosjektets aktivitet, slik teorien til Clarkson et al. (1994) er inne på.

Informantene sier det brukes lite tid på å definere interessenter som er gjengangere i caseprosjekter uavhengig om det er interessenter som kan påvirke eller blir påvirket av prosjekter. Det er "de nye" interessentene det brukes mer tid på å definere, og hvor det er mer behov for en definisjon. "De nye" interessentene er bare en type interessenter som er avgrenset til de som blir berørt av et prosjekt. I praksis for prosjektene handler det om å identifisere de interessentene som er en form for "joker" og hvor handlingen de kan utøve er av en ukjent karakter, det vil si positiv eller negativ for prosjektet.

Oppsummert kan en si at de ulike teoretiske definisjonene kan brukes som et hjelpemiddel til å finne ut hvem som kan være aktuelle interessenter. Ingen av de teoretiske definisjonene blir brukt i praksis slik de står beskrevet i teorien, men det er helt tydelig at det er elementer av definisjonene som er i bruk i praksis.

De teoretiske definisjonene kan derfor brukes som et utgangspunkt, men det bør avklares hva som skal være målet med dem. Skal målet være å finne et veldig bredt utvalg eller et smalt utvalg, eller er målet å finne de som er nye i hvert prosjekt? Prosjekter er ofte presset på tid og kost og ønsker å bruke mindre tid på unødvendige oppgaver. Derfor er det gunstig for prosjekter å bruke en teori som er med på å begrense relevante interessenter av den ukjente typen fra starten av.

Definisjonen av en interessent i proposisjon 1A er grei nok til å kunne definere en interessent og avgrense den til å handle om de som blir berørt eller berører en organisasjon eller et prosjekt.

Det jeg savner i definisjonen er at den bør inneholde informasjon om hvem som er de mest ukjente interessentene for caseprosjektene. Det er de som kan miste noe som følge av inngrepet til caseprosjektet og som caseprosjektene ikke har noe kjennskap til fra før.

De "nye" interessentene er viktige fordi de kan utløse en oppførsel overfor prosjektet som kan være positiv eller negativ, og som caseprosjektene i liten grad kunne vite om fra før. Identifisering av interessenter bør handle om å finne de berørte interessentene som er helt ukjente for prosjektet. Derfor vil jeg skrive proposisjon 1A om til følgende:

<b>Før analyse</b>	<b>Etter analyse</b>
<i>Proposisjon 1A: Carrol sin definisjon, "individuelle eller grupper som forretningen har interaksjon med som har en form for "aksje" eller en fortjent interesse i en organisasjon", er den beste å bruke til å definere faktisk relevante interessenter.</i>	<i>Proposisjon 1A: I caseprosjektene er det aller viktigst å definere hvem som er den "helt nye interessenten uten tidligere <b>historikk</b>" som blir berørt av prosjektets aktiviteter.</i>

**Tabell 5.3: Proposisjon 1A før og etter analyse**

## 5.2 Miljø som interessent

Som videre hjelp til å besvare første delspørsmål vil jeg undersøke om miljøet anses som en interessent, og dermed om neste proposisjon 1B stemmer.

### **Proposisjon 1B:**

**Miljø må tas med som en mulig interessent i et prosjekt eller hos en organisasjon.**

Alle kan være interessenter (Freeman, 1984). Det gjelder også ikke-humane enheter (Clarkson et al., 1994). I den senere tid har organisasjoner et ansvar med å ta vare på miljøet i arbeidet de utfører og at deres arbeid skal være bærekraftig, spesielt når det utføres fysisk arbeid (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016). For å besvare proposisjon 1B bruker jeg teorien fra underdelkapittel 2.2.2 og empirien fra deler av underdelkapittel 4.2.2.

Beskrevet i delkapittel 5.1, er caseprosjektene opptatt av å identifisere "de nye" interessentene, de som kan være en slags form for "joker" i forhold til om deres oppførsel har en positiv, negativ eller nøytral innvirkning på realiseringen av prosjektet. Det som kan oppstå som utfordringer i prosjekter er når **natur** eller **miljø** i en eller annen form blir påvirket i den grad at det trigger endringer i følelser hos folk. Ettersom ordet miljø brukes i teorien, bruker jeg ordet miljø i stedet for natur, videre i oppgaven. Det er endringer i følelser som er mer negativ rettet enn positive.

Miljø som en mulig interessent har gått fra å være en anbefaling til å bli et krav (Regjeringen, 2019). Dermed er det ikke rom for å velge vekk miljø som en interessent. Miljø er et vidt og lite konkret begrep.

Teorien er ikke tydelig på hvilket miljø som må tas vare på av de ulike organisasjonene eller prosjektene, eller hvordan en eventuell feilberøring av miljøet kan trigge en endret handling hos prosjektet.

Caseprosjektene opplever det som en utfordring å definere hva det er med miljøet som er en konkret interessant. Det gjøres en kartlegging av miljøet som blir påvirket av prosjektet, men de klarer ikke alltid å fange opp, av ulike årsaker, hvor viktig det faktisk er for folk når dyr eller planteliv blir berørt av prosjektets aktivitet, selv om prosjektet er klar over at miljøet er viktig.

Miljøet i seg selv klarer selvsagt ikke å trigge en handling om at den er fornøyd eller misfornøyd som følge av et inngrep utført av prosjektet. Miljøet er derfor avhengig av mennesker som bryr seg, og endringer i følelser hos mennesker vil trigge endringer på handlinger utført av caseprosjektet.

Oppsummert sier teorien at miljø må tas med inn på listen over mulige interessenter et prosjekt må håndtere. Teorien er uklart på hvordan man avgrensner miljøet til å være en relevant interessant for prosjektet, og hvordan man trigger en eventuell endring i arbeidet utført av prosjektet.

I praksis er det vanskelig for caseprosjektene å avgrense hvilket miljø som er viktig for det spesifikke arbeidet med mindre mennesker som har et eierskap til miljøet blir påvirket og på den måte trigger en aksjon i prosjektet. Samtidig må caseprosjektene ha i bakhodet at inngrep i naturen ikke alltid kan bli reversert, og i verstefall kan det få konsekvenser for dyreliv. Dette bekrefter proposisjon 1B, men samtidig justerer jeg den noe for å bli enda mer rettet mot caseprosjektene.

<b>Før analyse</b>	<b>Etter analyse</b>
<i>Proposisjon 1B: Miljø må tas med som en mulig interessant i et prosjekt eller hos en organisasjon.</i>	<i>Proposisjon 1B: <b>Miljø</b> må få større oppmerksomhet som en interessant i caseprosjektene fordi det kan få stor oppmerksomhet fra offentligheten dersom mennesker bryr seg om det.</i>

**Tabell 5.4: Proposisjon 1B før og etter analyse**

### 5.3 Interessenttype

Som videre hjelp til å besvare første delspørsmål vil jeg undersøke hva slags type interessant caseprosjektene må ha størst fokus på, og dermed om neste proposisjon 1C stemmer.

#### **Proposisjon 1C:**

**Interessenter som er en kombinasjon av (a) eksterne óg (b) sekundære, er de aller viktigste en organisasjon eller et prosjekt må definere.**

Inndeling av interessenter i spesifikke kategorier som interne, eksterne, primære og sekundære er helt tydelig en inndeling som plasserer interessenter i bokser etter hvor organisasjonen eller prosjektene mener de hører hjemme (Freeman, 1984; Cleland, 1986; Savage et al, 1991; Clarkson et al., 1994; Jergeas et al., 2000).

For å besvare proposisjon 3 bruker jeg teorien fra underdelkapittel 2.2.3 og 2.2.4, og empirien fra deler av underdelkapittel 4.2.1.

Det er mange interessenter som blir identifisert som relevante for caseprosjektene i caseorganisasjonen. Derfor er det hensiktsmessig å gjøre en inndeling av dem, samtidig som det bare er noen som blir delt inn i grupper. De interessentene som blir delt inn i gruppe i caseprosjektene, er de som blir berørt av en aktivitet, dem hvor det er en historikk i form av negativ adferd hos interessenten som har skapt utfordringer, og de som har en evne til å samarbeide eller true prosjektet. Resten blir tatt litt på sparket og havner i en slags gruppe for "alle de andre".

I teorien deles interessenter inn i spesifikke grupper. Det er grupper for interne og eksterne interessenter som kan gjøre det lettere for en organisasjon å få et bilde over hvem de kan og ikke kan kontrollere i en organisasjon eller et prosjekt (Freeman, 1984; Cleland, 1998). Når det er snakk om kontroll, har organisasjon en autoritet over interessenten (Cleland & King, 1988). En ting er at interessenten kan kontrolleres eller ikke. En annen ting er at den samme interessenten kan påvirke eller bli påvirket som følge av en aktivitet, en kombinasjon teorien ikke sier noe om.

I følge informantene gjøres det i første omgang en inndeling etter hvordan interessentene kan påvirke caseorganisasjonen eller caseprosjektene basert på tidligere erfaring med interessenten, fremfor hvilken autoritet prosjektet har overfor interessenten. Noen interessenter viser seg å være vanskeligere mens andre er flinke til å samarbeide. Det er fokus fra prosjektenes side å vite hvilke interessenter som skal håndteres basert på interessentenes evne til å samarbeide.

Caseprosjektene bruker i mindre grad tid på å plassere seg selv i bildet over hvem prosjektet har autoritet over og hvem de ikke har autoritet over. Dette fordi caseprosjektene vet hvilken makt de sitter på og har større interesse av å få til godt samarbeid med interessentene enn å utøve unødvendig maktbruk for å få gjennomslag for sine saker.

Caseprosjektene snur dermed på teorien i form av å se på hvem som kan påvirke dem fremfor hvem de har autoritet. Dette bekrefter igjen som nevnt i delkapittel 5.1, at prosjektene i større grad må vite hvem som er "de andre" interessentene fremfor hvor informantene står i forhold til hverandre.

Uavhengig om interessenter er interne eller eksterne, kan de ha kontraktuelle bånd eller ingen kontraktuelle bånd til prosjektet eller organisasjonen. De kalles da for primær eller sekundær interessenter (Savage et al., 1991; Cleland, 1998; Jergeas et al., 2000). Dette er en mindre avansert inndeling som viser et tydelig skille på hvem som formelt sitter tettere på et prosjekt.

I caseprosjektene er det noen spesifikke interessenter som alltid går igjen på grunn av deres spesifikke oppgave knyttet til prosjektet. Andre tilfeller er der interessenter allerede er definert i spesifikke dokumenter. Det gjøres ingen form for inndeling av disse interessentene fordi denne type inndeling ikke vil gi noen ytterligere verdi. Det er unødvendig arbeid å kategorisere en kjent interessent som alltid gjør den samme oppgaven eller som er definert godt nok et sted.

Oppsummert kan en si at interessenter deles inn etter hvor mye de blir berørt, historikk og deres evne til å samarbeide eller true prosjektet.

Denne inndelingen foregår uavhengig om caseprosjektet har autoritet eller ikke over interessenten, eller om interessenten har kontraktuelle bånd eller ikke med caseprosjektene.

Proposisjon 1C før analysen viser seg ikke å stemme helt i praksis fordi de spesifikke inndelingskategoriene intern, ekstern, primær eller sekundær ikke brukes direkte i prosjekter. Derfor er det behov for å skrive om proposisjonen til hvordan det er i caseprosjektene. Et poeng som ikke er tatt med i teorien tidligere er hvordan historikk med interessenter spiller inn som et viktig element caseprosjektene må ta hensyn til når de skal identifisere de mest relevante interessentene.

Derfor er historikk tatt med som et element for inndeling av interessenter og proposisjon 1C er skrevet om til følgende:

<b>Før analyse</b>	<b>Etter analyse</b>
<i>Proposisjon 1C: Interessenter som er en kombinasjon av (a) eksterne óg (b) sekundære, er de aller viktigste en organisasjon eller et prosjekt må definere</i>	<i>Proposisjon 1C: De tre viktigste elementene som brukes for å dele inn interessenter (a) hvor mye de blir berørt, (b) deres evne til å samarbeide eller true prosjektet og (c) <b>historikk fra tidligere prosjekter.</b></i>

**Tabell 5.5: Proposisjon 1C før og etter analyse**

## 5.4 Egenskaper

Som siste hjelp til å besvare første delspørsmål vil jeg undersøke hva slags egenskaper hos interessentene prosjektene må ha størst fokus på, og dermed om siste proposisjon 1D for definisjon av interessent stemmer. For å besvare proposisjon 1D bruker jeg teorien fra delkapittel 2.3, og empirien fra deler av underdelkapittel 4.2.2, 4.2.3 og 4.2.5.

### **Proposisjon 1D:**

***De to aller viktigste egenskapene hos en interessent er deres (a) sterke vilje til å danne nettverk og deres (b) evne til å utøve pågåenhet med dette nettverket for å realisere sine behov.***

I case organisasjonen er det aller viktigst å finne ut av hvem som er de viktigste interessentene fordi de kan variere fra gang til gang. Det er ikke gitt at det er de samme viktige interessentene som går igjen fra prosjekt til prosjekt. Det er heller ikke gitt at de egenskapene som tydet på at interessentene som var viktig i prosjekt A, er de samme viktige interessentene i prosjekt B.

For caseprosjektene sin del er det viktig å vite hva interessenter kan være i stand til å gjøre og om de har egenskapene som skal til for å gjennomføre det.

Klynger med interessenter kan utgjøre en større trussel mot en organisasjon fordi de står sterkere samlet enn alene (Newcombe, 2003). Å samle seg i klynger er en måte å samle styrke på for å få gjennomslag for gruppens ønsker, men det fordrer at det er noen personer som står frem og får andre med seg som har samme interesse (Rowley, 1997).

Det skal sies at selv om en interessent er misfornøyd med en organisasjon eller et prosjekt, er det ikke gitt av interessenten faktisk gjør noe med det (Friedman & Miles, 2006). Derfor er det mer sansynlig at en misfornøyd interessent samlet i en klynge velger å gjøre noe med misnøyen, fremfor at enkeltpersoner gjør noe med det.

I case organisasjonen har nettverk med interessenter vist seg å spille en stor rolle for caseprosjektene fordi det har ført til store konflikter som har måtte bli løst. Disse nettverkene er dannet av interesseorganisasjoner som følge av historiske endringer i deres interesse og følelser. I teorien er det nettverk med interessenter som kan være med å skape felles press mot en organisasjon for å få gjennomslag for sine ønsker (Newcombe, 2003). Denne formen for å samle seg mot et caseprosjekt i caseorganisasjonen er det derfor relativt lik som i teorien.

For caseprosjektene spiller det i tillegg en stor rolle om det aktuelle nettverk har en historikk fra før eller ikke. Historikken kan tilsa at dette nettverket da bruker mindre tid på å mobilisere seg mot caseprosjektet, som kan føre til forsinkelser tidlig hos caseprosjektet.

Dette bekrefter igjen at historikken med tidligere interessenter, som nevnt i delkapittel 5.3, er en viktig faktor hos en interessent som caseprosjektene må ta på alvor. Interessenter kan i varierende grad samarbeide eller true et prosjekt (Freeman, 1984; Savage et al., 1991; Clarkson et al., 1994). Det er lettere å se på hva interessenter kan gjøre av skade mot et prosjekt enn å se på hvilke muligheter de kan gi. Dette fordi prosjekter som oftest er presset på tid og må prioritere hvilke oppgaver de skal gjøre. Derfor er det vanlig at støy, i form av tilbakemeldinger fra misfornøyd interessenter, blir håndtert når den oppstår, fremfor å hindre at støyen oppstår i utgangspunktet.

Hvor vidt en interessent kan bli farlig for et prosjekt fordi vedkommende ønsker å true prosjektet, forsterkes eller minsker som følge av elementene makt, legitimitet og pågåenhet (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Det er kombinasjonen av disse elementene som har noe å si for hvilket utfall det kan få for prosjektet. For enkeltpersoner, er det færre som kan ha mye makt til å sette en stopper for et prosjekt. Utøvelse av en legitim grunn er ikke nok i seg selv til å sette en stopper for prosjektet. Teorien er mest fokusert på hva interessenter kan gjøre mot en organisasjon fremfor hva en organisasjon kan gjøre for eller mot interessentene.

I følge informantene er det stort fokus på å samarbeide med interessenter for å hindre at det oppstår konflikter. Dette samarbeidet har i tidligere caseprosjekter gitt et positivt utfall i form av at interessenter har vært med og funnet gode alternative løsninger på utfordringer som prosjektet har. Dette viser at caseprosjektene evner å bygge opp positiv historikk med interessenter, og at den positive historikken kan ha en verdi for prosjektene.

Prosjektene opplever begrensninger som nevnt i teorien i form av å ha begrenset med tilgang på tid og ressurser som fører til at fokuset går fra å ligge i forkant, til å rydde opp i ettertid.

Caseprosjektene har Sikkerhetsloven som kan benyttes for å få gjennomslag der interessenter setter seg imot prosjektet. Selv om det er mindre ønskelig å bruke denne formen for makt ut mot interessentene, er det til tider nødvendig for å sikre prosjektets progresjon.

I teorien til Clarkson et al. (1994) er det mer fokus på å tilfredsstillere interessenter mens for prosjektene sin del kan ikke dette alltid være tilfellet. Selv om interessenter er mindre samarbeidsvillige, besitter makt og er pågående, må caseprosjekter skjære gjennom og bruke sine midler for å få gjennomslag. Det viser at interessenter ikke alltid kan få viljen sin selv om de føler de har rett til det.

Oppsummert kan en si at interessenter i et nettverk kan oppnå betydelig større makt som en del av en gruppe enn det de samme interessentene hadde hatt individuelt. Derfor er det viktig at prosjekter har et ekstra øye med områder de berører, hvor det er mulig at enkelt interessenter kan gå sammen mot et prosjekt. Caseprosjektene må passe ekstra godt på dersom det foreligger en negativ historikk hos interessentene fra tidligere prosjekter.

Teorien med elementene makt, legitimitet og pågåenhet er elementer som brukes for å beskrive om interessenter bør håndteres eller ikke (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Den sier ikke noe om hvilken makt prosjektet sitter med i forhold til makten interessentene innehar. Caseprosjektene har et trumfkort i form av Sikkerhetsloven som trumfer alt, uavhengig av makten til interessentene.

I den grad det er mulig for caseprosjektene å redusere bruken av dette kortet, jo bedre er det for samarbeidet med interessentene. I den grad det er mulig, ønsker ikke caseprosjektene å overkjøre interessentene. Basert på denne kunnskapen syns jeg at proposisjon 4 stemmer bra med virkeligheten. Likevel justeres proposisjonen som følge av at historikk med interessenter, nevnt i delkapittel 5.3, er særst viktig. Når en klynge av interessenter med felles historikk kombineres, kan det utgjøre en stor trussel for caseprosjektene.

<b>Før analyse</b>	<b>Etter analyse</b>
<i>Proposisjon 1D: De to aller viktigste egenskapene hos en interessent er deres (a) sterke vilje til å danne nettverk og deres (b) evne til å utøve påtrengenhets med dette nettverket for å realisere sine behov</i>	<i>Proposisjon 1D: Interessenter som (a) har en historikk sammen og som (b) er samlet i en klynge, utgjør en større trussel for prosjektet fremfor enkelt interessenter.</i>

**Tabell 5.6: Proposisjon 1D før og etter analyse**

## 5.5 Interessentanalyse

Det andre delspørsmålet (b) hvordan kan en identifisere interessenter, er mer avgrenset enn det første delforskningsspørsmålet. Det er tydelig at det er flere måter å identifisere interessenter på og derfor brukes proposisjon 2 som en måte å bekrefte eller avkrefte en teoretisk sannhet. For å besvare proposisjon 2 bruker jeg teorien fra delkapittel 2.4, og empirien fra deler av underdelkapittel 4.2.1 og 4.2.3.

### **Proposisjon 2:**

***Interessentanalyse i form av idémyldring i et prosjektteam er én god måte å identifisere relevante interessenter på.***

Selve interessentanalysen går ut på å finne hvem som er relevante interessenter til et spesifikt prosjekt (Cleland, 1986; Karlsen, 2002; Bryson, 2004).



Dette fordi prosjekter må avgrense interessentene til de som relevante interessenter, og droppe resten selv om de urelevante interessentene blir berørt av sluttresultatet til prosjektet. Aktuelle interessenter kan identifiseres gjennom lister fra tidligere prosjekter eller ved å se på hvem som blir berørt av ulike utfordringer i prosjektet.

Måter å finne disse interessentene på, kan gjøres gjennom såkalt idémyldring i et prosjektteam, fordi flere hoder tenker på flere kandidater enn det prosjektteamdeltakere ville tenkt på egenhånd. Formålet med en interessentanalyse er å finne de konkrete interessentene som kan påvirke eller blir påvirket av prosjektet (Cleland, 1986; Bryson, 2004).

I caseprosjektene er interessentanalyse en jobb som skal gjøres i alle prosjekter, hvor det er varierende i hvilken grad den blir utført og hvordan den blir utført, så lenge relevante interessenter blir identifisert og dokumentert. I teorien er interessentanalyse en viktig aktivitet for å finne de interessentene som blir påvirket eller kan påvirke prosjektene (Cleland, 1986). Interessentanalyse er derfor et steg videre på veien til å finne nøkkelinteressentene.

I følge informantene er det flere måter å identifisere interessenter på utover idémyldring som kommer frem i teorien. Andre måter caseprosjektene identifiserer interessenter på, er gjennom å bruke programmer som sier hvem som blir berørte av prosjektet, risiko og sårbarhetsanalyse, aktivitetsanalyse, fremdriftsanalyse og utredningsrapporter. Flere av informantene sier de bruker de nevnte måtene å identifisere interessenter på, samt erfaring fra tidligere prosjekter. Derfor dropper de i større grad idémyldring i jobben med å identifisere interessenter.

For prosjektens del fordrer det at det foreligger et team som kan sette seg ned å gjøre idémyldring. Det er det ikke alltid tid og ressurser til. I de fleste tilfeller er det prosjektleder som gjør idémyldring alene mens i andre prosjekter gjøres det som et team. Dette fordi en prosjektleder ofte er den med best kunnskap om prosjekttypen som skal gjennomføres og vet hvilke interessenttyper som er aktuelle for dette prosjektet.

Som en del av en interessentanalyse må styrker og svakheter hos interessenter identifiseres slik at prosjekter kan bruke dette videre i sin strategi for håndteringen av interessenten (Cleland, 1986). I caseprosjektene klarer de ikke komme så tett på interessentene at de kan klare å finne deres styrker og svakheter. I stedet gjør caseprosjektene en interessant om til en risiko, for på den måten lage seg en kunnskap om dette er en viktig interessent eller ikke.

Det er gunstig for prosjektene å vite hvilken grad av makt, legitimitet, pågåenhet og interesse de identifiserte interessentene har i forhold til hvordan de kan påvirke prosjektene (Savage et al., 1991; Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Newcombe, 2003). Dette fordi de interessentene som har makt kan utøve positive eller negative handlinger for pågående prosjekter.

Hvis en interessent har en stor interesse i noe som blir fratatt i en periode, kan det føre til motstand fra interessenten, som igjen kan påvirke prosjektet. Hvis ledere klarer å finne ut hva den berørte interessenten er opptatt av, kan prosjekter dra nytte av den kunnskapen i videre håndtering av interessenten. De interessentene som absolutt bør håndteres av prosjektene er de som innehar makt og utøver pågåenhet (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

I caseprosjektene er det fokus på å forstå makten interessentene innehar slik at prosjektene kan vite hva interessentene kan være i stand til å gjøre. Reslutatet av kartleggingen om hvorvidt en interessent kan være farlig for prosjektet legges inn i risikoregisteret, hvor det utifra graden av risiko interessenten utgjør, har betydning for hvilken oppfølging prosjektet velger å utøve overfor interessenten. Det er tilfeller at interessenter med makt ikke får gjennomslag for sine ønsker selv om interessenten er det som kategoriseres som en "farlig" interessent.

Oppsummert beskriver teorien til Cleland (1986) en standard måte å identifisere interessenter på i form av at et team samles for å tenke bedre sammen. I caseprosjektene gjennomføres denne formen for analyse mest som et soloarbeid utført av prosjektleder. Det brukes langt flere analyseverktøy i caseprosjektene, enn det som nevnes i teorien til Cleland (1986). Informantene overfører risikointeressenter, de som innehar makt, legitimitet og er pågående, til et risikoregister for bedre oppfølging av de. Caseprosjektene kan ikke alltid tilfredsstille risikointeressenter av hensyn til prosjektet, og prosjektene i seg selv har mye makt over interessentene. Basert på at risikoregister fremstår som et mer viktig verktøy for identifisering av interessenter, er proposisjon 2 skrevet om til følgende.

<b>Før analysen</b>	<b>Etter analysen</b>
<i>Proposisjon 2: Interessentanalyse i form av idémyldring i et prosjektteam er én god måte å identifisere relevante interessenter på.</i>	<i>Proposisjon 2: Bruk av risikoanalyse er den beste måten å identifisere relevante interessenter på.</i>

**Tabell 5.7: Proposisjon 2 før og etter analyse**

## 5.6 Verktøy for best håndtering

Det tredje delspørsmålet (C) hvordan kan interessentene håndteres, avhenger av hvem som skal håndteres. Etersom caseprosjektene ikke alltid vet hvem de skal håndtere, må det sees om det finnes generelle hjelpemidler som kan anvendes på tvers av interessenttyper. Derfor brukes proposisjon 3 til å bekrefte eller avkrefte en måte å håndtere interessenter på. For å besvare proposisjon 3 bruker jeg teorien fra delkapittel 2.5, og empirien fra deler av underdelkapittel 4.2.4 og 4.2.5.

### **Proposisjon 3:**

***Det aller beste hjelpemiddelet en leder kan bruke for å håndtere eksterne interessenter utenfor organisasjonen, er å utarbeide en kommunikasjonsstrategi for håndtering av all kommunikasjon ut fra organisasjonen til de ulike interessentene.***

Håndtering av interessenter handler i stor grad om kommunikasjon av informasjon mellom interessentene som blir påvirket og den som påvirker interessentene (Cleland, 1986). Her er det en hårfin balansegang i forhold til å hvor mye som bør kommuniseres ut til interessentene da interessenter i stor grad vil ha mer dersom de får litt. En god kommunikasjonsstrategi for håndteringen av informasjonen mot interessentene, er derfor et godt tiltak for å sikre god informasjon fra prosjektene (Andersen, 2018).

Caseprosjektene bruker i stor grad en egen kommunikasjonsavdeling for å håndtere kommunikasjonen mot interessentene i de større prosjektene. Dette fordi det er veldig mange involverte parter fra både prosjektsiden og interessentsiden. En prosjektleder vil derfor ikke klare å håndtere all kommunikasjon som pågår mellom partene. For mindre prosjekter er kommunikasjonsavdelingen mindre tilstedet. Det er derfor et skille på hvor stort kommunikasjonsapparat som settes i gang mot interessenter på de større og de mindre prosjektene.

Kommunikasjon utad fra caseprosjektene skjer i form av rutiner og flere ulike kommunikasjonskanaler blir brukt samtidig. Det er ulike ansvarsområder innad i organisasjonen som tar ansvar for kommunikasjonen ut mot forskjellige interessenter. Sammen utgjør rutiner og de ulike kanalene deler av kommunikasjonsplanen. Selve kommunikasjonsplanen inneholder i tillegg tiltak, en ansvarlig for oppfølging av tiltakene, samt tid for gjennomføring.

Hvis en ser på teorien til Andersen (2018) rundt kommunikasjonsstrategi sier den mer om at det er lurt å ha en kommunikasjonsstrategi, men mindre om hvem som bør ta ansvaret for gjennomføringen. Implisitt er det ledelsen som må ta ansvaret for denne strategien og delegere videre i prosjektorganisasjonen.

I tillegg til etablerte kommunikasjonskanaler mot interessenter, er det vel så viktig hvordan en skal kommunisere. To viktige egenskapene innenfor håndtering handler om å uttrykke omsorg i sin kommunikasjon mot interessentene. Det handler om å si ting riktig og behandle folk på en ordentlig måte, som normal folkeskikk (Cleland, 1986).

I caseprosjektene er det ønskelig å ha all verdens ulike egenskaper for å håndtere alle mulige interessenter. Samtidig er informantene fullt klar over at det ikke er mulig å ha alle de nyttige egenskapene som skal til for å håndtere alle mulige situasjoner med alle mulige interessenter, på samme tid.

Caseprosjektene og teorien til Cleland (1986) er derfor ikke så langt fra hverandre når en ser på hva de mener er viktig for håndtering av interessenter. I følge informantene kommer caseprosjektene langt med å behandle folk med normal folkeskikk som beskrevet i teorien til Cleland (1986), samtidig som at det er positivt hvis den som skal håndtere interessenten evner å lytte og leve seg inn i andre sine utfordringer for på den måte gi interessentene en følelse av å bli sett.

I delkapittel 5.4 kom jeg frem til at interessenter som er samlet i en klynge eller nettverk kan bruke denne klyngen til å få gjennomslag for sine behov i prosjektet. Den som skal håndtere nettverk med interessenter bør i første omgang forstå avhengighetsgradene mellom nettverk og prosjektet (Rowley, 1997; Frooman, 1999).

Der prosjektet er mer avhengighet av nettverk for å få til smertfri gjennomføring, er Cleland (1986) sin anbefaling om å behandle nettverket på en ordentlig måte, en god start på å få til et godt samarbeid.

For caseprosjektene gjennomføres håndtering av interessenter uavhengig om de kommer i en klynge eller om de er alene. Det er ikke noen nye egenskaper som tas i bruk ved håndtering av nettverk enn de som allerede brukes ved håndtering av enkelt interessenter. Cleland (1986) sin anbefaling er derfor like relevant for alle typer interessenter, om de står sammen eller opererer hver for seg.

Oppsummert handler teorien mer om at den som skal håndtere interessenter må ha en form for kommunikasjonsplan eller -strategi for best mulig håndtering. Dette er et godt hjelpemiddel som nok fungerer bra i de større prosjektene hvor det er veldig mange flere involverte parter, enn det er i de mindre prosjektene. For selve håndteringen handler det i bunn og grunn om å behandle folk på en ordentlig måte og lytte til det interessentene har å si for at de skal føle seg sett. Den vanskelige delene oppi dette er etterlevelse og utøvelse av planen. Derfor skriver jeg om proposisjon 3 til følgende.

<b>Før analysen</b>	<b>Etter analysen</b>
<i>Proposisjon 3: Det aller beste hjelpemiddelet en leder kan bruke for å håndtere eksterne interessenter utenfor organisasjonen, er å utarbeide en strategi for håndtering av all kommunikasjon ut fra organisasjonen til de ulike interessentene.</i>	<i>Proposisjon 3: Det aller viktigste den som skal håndtere interessenter må evne, er (a) å behandle alle med normal folkeskikk og (b) lytte til interessenter for å gi de en følelse av å bli sett.</i>

**Tabell 5.8: Proposisjon 3 før og etter analyse**

## 5.7 Verdien av interessentledelse

Det fjerde delspørsmålet (D) hvilken verdi har interessenthåndtering, er utfordrende å svare på fordi verdi kan sees på ulike nivåer. Verdi er også definisjonsspørsmål. Proposisjon 4 brukes til å bekrefte eller avkrefte en teoretisk sannhet som hjelp til å besvare delforskningsspørsmålet. For å besvare proposisjon 4 bruker jeg teorien fra delkapittel 2.6, og empirien fra deler av underdelkapittel 4.2.5 og 4.2.6.

### **Proposisjon 4:**

***I prosjektrealiseringen er interessentledelse en negativ utgift uten at den er definert som en egen utgiftspost i budsjettet.***

Pågående interessenter som vil ha tilfredsstilt sine behov, tvinger frem interessenthåndtering fra prosjektet og organisasjonen (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Organisasjoner tar ofte kostene med å håndtere interessenter fordi de har en større interesse av å ivareta sin suksess i samfunnet fordi det er viktig for organisasjonen og prosjektene å vise at de bryr seg i samfunnet. Det er viktig for organisasjonen å vise at de gjennomfører prosjekter på en ordentlig måte, hvor godt samarbeid med interessenter er en viktig faktor for suksess (Atkinson, 1999; Davis, 2014). Interessenter som krever mer enn andre er gjerne gjenstand for håndtering av ledelsen. Derfor handler en del av jobben til ledelsen om å bruke tid på interessenthåndtering (Andersen, 2018).

Informantene sier at godt omdømme for caseorganisasjonen er svært viktig for smidig gjennomføring av fremtidige prosjekter. Dersom interessenter har vært fornøyd og sitter med en følelse av å bli ivaretatt i tidligere prosjekter, gir det en positiv historikk for fremtidige prosjekter fordi interessentene husker at caseprosjektene fikset og ordnet opp. Et tegn på at caseprosjektene har oppnådd suksess, er lite støy fra interessenter.

På lengre sikt gir dette verdi til caseorganisasjonen ved at pågående prosjekter blir gjennomført på en mer smidig måte og gjerne med mindre interessenthåndtering, som følge av god interessenthåndtering i tidligere prosjekter.

I caseprosjektene er det som oftest prosjektleder som påtar seg jobben med å håndtere interessenter. Dette fordi vedkommende tar ansvar for å ta støyten fra misfornøyde interessenter for prosjektet. Vedkommende ønsker også å skåne de andre prosjektmedarbeiderne for mindre hyggelig oppførsel fra interessenter. Som nevnt i delkapittel 5.1, er det viktigst for prosjektet å finne ut av hvem "de nye" interessentene er. Ettersom en prosjektleder i liten grad vet hvordan de vil oppføre seg, er det behov for å skjerme resten av prosjektteamet fra ubehagelig kommunikasjon med ubehagelige interessenter.

Når en beveger seg ned i prosjektgjennomføringen handler det for prosjektet sin del om å levere et produkt eller en tjeneste på rett tid, kost og kvalitet (Atkinson, 1999). Hvorvidt disse tre faktorene er oppnådd på best mulig måte kan en se på målstreken i et prosjekt. Likevel er det en usynlig faktor som er med på å si om prosjektet er en suksess eller ikke, i form av at noe kunne vært annerledes. Interessenthåndtering kan være en slik faktor fordi den kan være vanskelig å måle (Atkinson, 1999).

I caseprosjektene har interessenthåndtering en verdi i form av kostnad som betales gjennom fysiske goder som kommer flere interessenter til lags. Det er en kortsiktig form for investering i positivt omdømme slik at prosjekter på lengre sikt kan dra nytte av et godt renommé blant aktuelle interessenter. Interessenthåndtering er også en kost i form av at prosjektleder må bruke sin tid på det. Ved å redusere tiden på interessenthåndteringen, kan prosjektleder konsentrere seg om andre aktiviteter.

Oppsummert har caseprosjektene utgifter knyttet til interessenthåndtering. På kortere sikt er det en utgift mens på lengre sikt handler det om å skape positive følelser hos berørte interessenter. Det er med på å styrke et godt omdømme av organisasjonen, som igjen på sikt kan føre til smidig gjennomføring av fremtidige prosjekter.

Proposisjon 4 har et element ved seg i form av at interessenthåndtering er en utgiftspost som er reell for caseprosjektene. Likevel er det ikke kosten som er mest viktig for caseprosjektene, men å ivareta et godt omdømme på sikt.

Derfor er proposisjon 4 skrevet om til følgende:

<b>Før analyse</b>	<b>Etter analyse</b>
<i>Proposisjon 4: I prosjektrealiseringen er interessentledelse en negativ utgift uten at den er definert som en egen utgiftspost i budsjettet</i>	<i>Proposisjon 4: Den aller største verdien av interessenthåndtering i prosjekter, er positivt <b>omdømme</b> av organisasjonen i samfunnet.</i>

**Tabell 5.9: Proposisjon 4 før og etter analyse**

## 5.8 Oppsummering av analyse

I oppsummeringen av analysen besvarer jeg på delforskningsspørsmålene. Det gjøres i form av å ta for meg ett og ett delspørsmål A-D, og se på proposisjonene som er utviklet både før og etter analysen til de ulike delforskningsspørsmålene.

**Oppsummert for delspørsmål (A)** hva defineres som en interessant, er følgende proposisjoner beskrevet.

<b>Før analyse</b>	<b>Etter analyse</b>
<p><i>Proposisjon 1A:</i> Carrol sin definisjon, "individuelle eller grupper som forretningen har interaksjon med som har en form for "aksje" eller en fortjent interesse i en organisasjon", er den beste å bruke til å definere faktisk relevante interessenter.</p>	<p><i>Proposisjon 1A:</i> I caseprosjektene er det aller viktigst å definere hvem som er den "helt nye interessenten uten tidligere <b>historikk</b>" som blir berørt av prosjektets aktiviteter</p>
<p><i>Proposisjon 1B:</i> Miljø må tas med som en mulig interessant i et prosjekt eller hos en organisasjon.</p>	<p><i>Proposisjon 1B:</i> <b>Miljø</b> må tas med som en mulig interessant i prosjektene fordi det kan få stor oppmerksomhet fra offentligheten dersom mennesker bryr seg om det.</p>
<p><i>Proposisjon 1C:</i> Interessenter som er en kombinasjon av (a) eksterne og (b) sekundære, er de aller viktigste en organisasjon eller et prosjekt må definere</p>	<p><i>Proposisjon 1C:</i> De tre viktigste elementene som brukes for å dele inn interessenter er (a) hvor mye de blir berørt, (b) deres evne til å samarbeide eller true prosjektet og (c) <b>historikk</b>.</p>
<p><i>Proposisjon 1D:</i> De to aller viktigste egenskapene hos en interessant er deres (a) sterke vilje til å danne nettverk og deres (b) evne til å utøve påtrengenhets med dette nettverket for å realisere sine behov</p>	<p><i>Proposisjon 1D:</i> Interessenter samlet i en klynge, utgjør en større trussel for prosjektet fremfor enkelt interessenter.</p>

**Tabell 5.10: Oppsummering av proposisjonene 1A-1D før og etter analysen**

Å definere hva en interessant er, er ikke rett frem for caseprosjektene. Det er flere faktorer som må inn i bildet. En interessant kan være hvem som helst, men det hjelper ikke caseprosjektene noe når de har begrenset med tid og kapasitet til å finne ut av hvem de må håndtere.

I teorien er det mange definisjoner, men hvor avgrensningen mot hvem som er det aller viktigste er utydelig (Freeman, 1984; Cleland, 1986; Clarkson et al., 1994). Utydelig avgrensning får konsekvens for jobben med å identifisere relevante interessenter fordi det er vanskelig å finne ut av hvem som faktisk vil trenge fokus.

Omskrivingen av de nye proposisjonene gir bare en pekepinn på hvem som er mer viktig og beskriver flere typer interessenter. Proposisjonene kan sees som en tidslinje.

I motsetning til de interessentene som prosjektene har samarbeidet med tidligere, er det en gruppe interessenter som kan kalles for "de nye " interessentene hvor det ikke foreligger en historikk, og dermed blir viktige interessenter. Miljø har i den senere tid blitt en veldig viktig interessent fordi folk bryr seg mer om miljøet. Caseprosjektene MÅ ta hensyn til miljøet om de vil eller ei. Klynger med interessenter har vist seg å spille en stor rolle i negativ forstand for caseprosjektene.

Det er vanskelig å definere hvem som faktisk er viktig, fordi avgrensningen er utfordrende å gjøre når utfallet av én definisjonen kan være mange ulike interessenter. Som en konsekvens av at avgrensningen av hva som defineres som en interessent er utydelig, mener jeg det finnes flere svaret på hva som defineres som en interessent i caseorganisasjonen.

Det er omtrent like mange definisjoner av en interessent som det er meninger om hva en interessent er. Jeg mener at svaret på delforskningsspørsmålet for caseprosjektene er todelt. Dette fordi jeg selv kommer frem til flere definisjonen jeg mener dekker identifisering av interessenter i caseprosjektene, og hvor caseprosjektene i seg selv er et avgrenset område. Det ene svaret er en kombinasjon av proposisjonene 1A, 1C og 1D. Det andre svaret er rettet mot proposisjon 1B, fordi caseprosjektene alltid vil berøre naturen i en eller annen grad på et eller annet vis.

Svaret på første delspørsmål (A) **hva defineres som en interessent** er følgende:

**I caseprosjektene kan en interessent defineres som (A) den helt nye ukjente som blir mye berørt, som kan ha evne til å samle folk og utøve aksjon mot caseprosjektene for å få gjennomslag for sine behov, og (B) en interessent defineres som miljø dersom den blir berørt i form av at det skaper endringer i følelser til folk, som kan føre til masse oppmerksomhet fra folket.**

**Oppsummert for delspørsmål (B)** hvordan kan en identifisere interessenter, er følgende proposisjon beskrevet.

<b>Før analysen</b>	<b>Etter analysen</b>
<i>Proposisjon 2: Interessentanalyse i form av idémyldring i et prosjektteam er én god måte å identifisere relevante interessenter på.</i>	<i>Proposisjon 2: Bruk av risikoanalyse er den beste måten å identifisere relevante interessenter på.</i>

**Tabell 5.11: Proposisjon 2 før og etter analyse**

Nå som caseprosjektene i større grad vet hva de kan bruke som en definisjon av en interessent, ref. svar på delforskningsspørsmål (A), finnes det flere måter å finne interessenter på.

Idémyldring eller tidligere erfaring kan utelukke viktige interessenter. Identifisering av interessenter ved å se på prosjektaktivitetene eller ved å bruke risikoanalyse som verktøy for å identifisere relevante interessenter, er gode måter å avgrense hvem som er viktige interessenter.

Proposisjon 2 etter analysen er aktuell for caseprosjektene fordi den avgrenser i større grad hvem som er relevant interessent i form av hvem er det som utgjør en risiko.

Caseprosjektene må huske på hvem av interessentene de har historikk med og hvem de ikke har det med. De fleste organisasjoner har et forhold til risiko. Derfor mener jeg den proposisjonen er mer egnet som et analyseverktøy for å identifisere relevante interessenter. Det bør være fokus på de verktøyene og aktivitetene som er med å avgrense interessenter til kun omhandle de interessentene som er relevante for caseprosjektene.

Svaret på delspørsmål **(B) hvordan kan en identifisere interessenter**, er følgende:

**Relevante interessenter kan identifiseres ved å se på hvem som blir berørt av de konkrete aktivitetene som skal gjennomføres i prosjektet og vurdere de som er i risiko hvor interessenter blir videre fulgt opp i risikoregisteret. Caseprosjekter med interessenter uten historikk, utgjør en større risiko.**

**Oppsummert for delspørsmål (C) hvordan kan interessentene håndteres** er følgende proposisjon beskrevet:

<b>Før analysen</b>	<b>Etter analysen</b>
<p><i>Proposisjon 3:</i>  <i>Det aller beste hjelpemiddelet en leder kan bruke for å håndtere eksterne interessenter utenfor organisasjonen, er å utarbeide en kommunikasjonsstrategi for håndtering av all kommunikasjon ut fra organisasjonen til de ulike interessentene.</i></p>	<p><i>Proposisjon 3:</i>  <i>Det aller viktigste den som skal håndtere interessenter må evne, er (a) å behandle alle med normal folkeskikk og (b) lytte til interessenter for å gi de en følelse av å bli sett.</i></p>

**Tabell 5.12: Proposisjon 3 før og etter analyse**

Caseprosjektene kan være større eller mindre og gjør at det i caseprosjektene er varierende hvor stort apparat som settes i gang for håndtering av interessenter. Felles for store og små prosjekter er at uavhengig av hvilket apparat som settes opp for håndtering av dem, er det likevel noen som må gjøre jobben med håndtering.

Slik jeg ser det, er det å mestre etterlevelsen den aller viktigste delen som må til for å lykkes med interessenthåndtering. Teorien er i bunn og grunn ganske enkel på dette punktet ved at en kommer lengre i form av å oppføre seg fint mot andre (Cleland, 1986). I praksis er det mer viktig å vite hvilke menneskelige egenskaper som må være på plass enn å kartlegge hvilke analyser og planer som må være på plass.

Proposisjon 3 før analysen er en fin huskeliste til hva som må være på plass utover de menneskelige egenskapene. Det bør være fokus på hvordan man på best mulig måte kan sikre best mulig kommunikasjon med interessenter fremfor bare ha en plan om hvem som skal kommunisere med hvem, når, og hvordan gjøre det. Egenskapene som må til for å sikre god kommunikasjon må komme frem. Ved å behandle folk på en skikkelig måte og lytte til de, vil forholdene ligge til rette for et positivt samarbeid.

Svaret på delforsknings spørsmål **(C), hvordan kan interessenter håndteres**, er følgende:



**Interessenter kan håndteres ved at den som håndterer interessentene, utøver kommunikasjon gjennom å behandle folk med respekt og lytte til det de har å si, for å få interessenten til å føle seg verdsatt.**

**Oppsummert for delspørsmål (D)** hvilken verdi har interessenthåndtering, er følgende proposisjon beskrevet.

<b>Før analyse</b>	<b>Etter analyse</b>
<i>Proposisjon 4: I prosjektrealiseringen er interessentledelse en negativ utgift uten at den er definert som en egen utgiftspost i budsjettet</i>	<i>Proposisjon 4: Den aller største verdien av interessenthåndtering i prosjekter, er positivt omdømme av organisasjonen i samfunnet.</i>

**Tabell 5.13: Proposisjon 4 før og etter analyse**

Gjør en interessenthåndtering for gøy eller har det faktisk noe for seg å gjøre det? Verdi kan sees på et lavere nivå hvor det er prosjekter som skal gjennomføres til avtalt tid, kost og kvalitet. Eller fra et høyere nivå hvor en ser på ringvirkningene av jobben med å håndtere interessenter.

For caseprosjektene handler det om en kombinasjon av begge deler. Prosjekter skal leveres på tid, kost og kvalitet. Det kan brukes mye eller lite midler på interessenthåndtering. Det er utfallet av selve interessenthåndteringen som kan føre til mindre ekstra kostnader i prosjektet. Her spiller historikk med interessenter en stor rolle. Dette fordi positiv historikk har en tendens til å skape mindre kluss for gjennomføring av nye caseprosjekter. Ved å gjennomføre god interessenthåndtering, uavhengig om prosjektet har brukt mye tid og ressurser på det, kan det føre til godt omdømme av caseorganisasjonen og igjen føre til smidigere prosjektgjennomføring neste gang.

Det er utydelig hva teorien mener er selve verdien av interessenthåndteringen. Teorien er fokusert på at interessenthåndtering er viktig for suksess, uten å utdype hva slags suksess (Freeman, 1984; Cleland, 1986; Jergeas et al., 2000; Jepsen & Eskerod, 2009). Proposisjon 4 før analysen har hjulpet meg til å se en side av saken. Likevel er omdømme som en verdi en veldig viktig del av verdibildet som har kommet frem som følge av empirisk undersøkelse. Ettersom interessenthåndtering alltid vil være en del av caseprosjektene, har de alt å vinne på å lykkes med interessenthåndtering i alle sine prosjekter.

Svaret på delforskningsspørsmål **(D)** hvilken verdi har interessenthåndtering, er følgende:

**Verdien av interessenthåndtering er et godt og positivt omdømme av organisasjonen, og økonomisk gevinst som lavere utgifter til konfliktløsning.**

## 6. Diskusjon og konklusjon

Konklusjonen kommer først. Videre kommer diskusjon av teorien, før hele kapittelet avsluttes med avsluttende ord og veien videre.

Formålet med oppgaven var å finne ut av om det har noe for seg å bruke mye tid og energi på interessenthåndtering i prosjekter. Teorien er tydelig på at interessenthåndtering er helt avgjørende for suksess i organisasjoner og prosjekter, men utydelig på hva konkret som er suksessen eller verdien de kan forvente å oppnå.

Derfor har jeg undersøkt hvilket forhold caseorganisasjonen med dets prosjekter har til interessenthåndtering og hva slags suksess eller verdi den ser for seg at interessenthåndtering har. Er interessenthåndtering virkelig så viktig for suksess som teorien vil ha det til? Hvorvidt teorien er god eller mindre god til å anvendes for caseprosjektene og caseorganisasjonen, vil bli diskutert i de neste delkapitlene.

Forskningsspørsmålet i oppgaven lyder som følgende:

### **Hvordan tilfører interessenthåndtering verdi i prosjekter i en stor offentlig organisasjon?**

Interessenthåndtering er et bredt tema hvor det har vært helt nødvendig å stille noen delspørsmål i forkant som hjelp til å avgrense hva det er innenfor interessenthåndtering som er relevant for oppgaven. Hvem er det som må bli håndtert? Er det nok å håndtere bare noen eller må absolutt alle bli håndtert? Håndtering av mennesker og miljø har en kostnad og prosjekter har ikke uendelig med midler til å gjøre alle til lags. Hvordan kan en avgrense interessenter til kun være de som er relevante for caseprosjektene og caseorganisasjonen?

Det er mange interessenter som er relevante for caseprosjektene, men det er miljø og "de nye" interessentene hvor det ikke foreligger noen historikk, som kan bli en større utgiftspost. Videre bør caseprosjektene undersøke om det er noen interessenter som har gått sammen i nettverk for å stoppe prosjekter. Alle interessenter kan utgjøre en kost for prosjektet, men det er spesielt de nevnte interessentene i dette avsnittet som kan kreve en større utgift.

Innenfor verdi ser jeg på hvilket apparat som må settes i sving for best mulig håndtering av interessenter. En kommer langt med en god plan og etterlevelse av planen ved å lytte til interessenter, vise omsorg og normal folkeskikk.

Svaret på forskningsspørsmålet er derfor:

**God interessenthåndtering er med å tilføre positiv verdi i form av et godt omdømme av organisasjonen og dets prosjekter i samfunnet, samtidig som det kan bidra til å redusere kosten ved konfliktløsning. Utøvelse av interessenthåndtering i prosjekter tilfører negativ verdi i form av at det er en aktivitet som må gjøres uten konkret å få tilbake et produkt tilbake, samtidig som det kan være en investering i viktige relasjoner.**

## 6.1 De viktigste interessentene

Forfatterne Cleland (1986) og Clarkson et al. (1994) er mer avgrenset i sine definisjoner av en interessent, mens Freeman (1984) er mer vid i sin definisjon. Mitt inntrykk av de ulike definisjonene er at de er utydelige i sine avgrensninger. Likevel mener jeg at definisjonene til Clarkson, Carroll og Cleland er mer avgrenset til å omhandle prosjekter og risiko, og kan lettere benyttes i caseprosjektene. Clarkson sin definisjon er også inne på at risiko spiller en rolle, som gjør at den definisjonen er mer egnet til bruk av caseprosjektene.

Det er overraskende at historikk med interessenter som en viktig faktor når en skal definere hvem som er relevante interessenter, ikke kommer frem i teorien. På en annen side finnes det svært mange definisjoner av en interessent og det kan være det finnes en definisjon som går på akkurat det med historikk, men som ikke er tatt med i oppgaven på grunn av mangel på tid til å undersøke det.

Freeman avgrenser i liten grad konkrete mulige interessenter. Det gjør at Freeman sin definisjon alltid kan brukes. For å avgrense mulige interessenter til kun omhandle de som er relevante for et prosjekt, er det behov for å se på andre definisjoner av en interessent. Når en definisjon er så generell at en alltid må benytte andre måter å avgrense på, ser jeg ikke helt poenget med å benytte denne definisjonen i caseprosjektene.

Tre av fire definisjoner ser ikke på miljø som en mulig interessent. Freeman er den eneste som tar inn miljø indirekte i sin definisjon ved at han sier at "alt og alle" kan være en interessent. Å si noe indirekte mener jeg ikke er godt nok da caseprosjektene ikke kan vite at miljø kan være en viktig interessent. Caseprosjektene kan ikke tolke seg til at miljø er en viktig interessent, hvis det ikke nevnes spesifikk i teorien.

Uavhengig av hva de ulike forfatterne definerer som en interessent, viser det seg at definisjonene ikke kan brukes ene og alene som en dekkende definisjon av en interessent i caseprosjektene. Det må flere definisjoner til for å klare å dekke definisjon av relevante interessenter i caseprosjektene. Derfor har det ikke noe å si om en definisjon er av en vid eller bred karakter. Det kan tenkes at det er derfor caseorganisasjonen ikke har en tydelig definisjon på hva de mener er en interessent, samtidig som at de har en viss formening om hvem interessentene er. Dette er likevel godt nok for å lykkes med definering av interessenter i caseprosjektene.

## 6.2 Interessentanalyse

For å identifisere interessenter er det én form for identifisering som går igjen. Det er oppskriften til Cleland (1986) og Bryson (2004) som går ut på å samle seg i et team og gjennomføre en idémyldring for å finne de viktige interessentene. Videre noteres de ned og overføres til en aksjonsplan. Både Clarkson et al., (1994) og Clegg, Kornberger, & Pitsis (2016) er inne på at interessenter kan bli utsatt for en eller annen form for risiko som følge av en aktivitet gjennomført av en organisasjon.

I caseprosjektene brukes idémyldring som en måte å identifisere interessenter på. En annen måte som benyttes av prosjektene er å ta for seg de konkrete aktivitetene som skal gjennomføres, for å se hvem som blir berørt av aktivitetene. En tredje måte er å bruke risikoregister som et verktøy hvor interessenter blir identifisert som en risiko og lagt inn i risikoregisteret for videre oppfølging.

Teorien til Cleland (1986) og Bryson (2004) kan fint anvendes av caseprosjektene og av andre prosjekter og er dermed mer allsidig. En utfordring med teorien er at den er utydelig i avgrensingen av hvem som er viktig interessenter. Her kan det være lurt av caseprosjektene å se til Clarkson et al. (1994) og Clegg, Kornberger, & Pitsis (2016) i form av å se på interessenter som en risiko for på den måten avgrense hvem som er mer relevant og vil trenge mer oppfølging enn andre. Det som er mangelfullt med deres teori er at den bare ser på identifisering og ikke noe om videre oppfølging og hvor en eventuell videre oppfølging bør registreres.

En av måtene å identifisere interessenter i caseprosjektene er å se på de konkrete aktivitetene som skal gjennomføres. Dette er en veldig konkret måte å avgrense interessenter til de som faktisk blir berørt. Verken Cleland (1986), Bryson (2004), Clarkson et al. (1994) eller Clegg, Kornberger, & Pitsis (2016), nevner noe som helst om å bruke prosjektaktiviteter som en mulig måte å analysere hvem som er de viktige interessentene prosjektet må ha fokus på, noe som er med å trekke ned på teorien. Bruk av prosjektaktiviteter som en analysemetode er en metode jeg mener teorien kunne ha oppdaget og brukt som et eksempel til andre prosjekter som skal i gang med interessentanalyse.

Som en del av en interessentanalyse må styrker og svakheter hos interessenter identifiseres slik at prosjekter står bedre styrket til å vite hvordan de skal håndtere interessentene (Cleland, 1986). Caseprosjektene klarer ikke alltid å komme tett på "de nye" interessentene, og det er usikkert i hvilken grad de faktisk klarer å identifisere reelle styrker og svakheter. Teorien til Cleland (1986) kan fungere som tilleggsinformasjon som kan tas med i en interessentanalyse dersom det oppstår mulighet for å få tak i styrker og svakheter. Ellers ville jeg ikke ha latt prosjekter bruke mye tid på finne styrker og svakheter hvis dette er en informasjon det er vanskelig å få tak i. Hvor vidt denne informasjonen gir noe verdi til videre håndtering av interessenter er uklart.

Innsamling av styrker og svakheter er en ressurskrevende jobb som i teorien til Cleland (1986) fremstilles som veldig enkel. Jeg mener denne innsamlingen ikke er enkel å gjennomføre, særlig fra "de nye" interessentene og mener derfor at dette er et unødvendig punkt i teorien som ikke gir særlig hjelp til caseprosjektene, men som kan være "greit å ha".

Etter endt interessentanalyse er det flere verktøy som kan brukes til å holde oversikt over de interessentene som har makt, legitimitet og pågåenhet (Savage et al., 1991; Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Newcombe, 2003). Oversikten til Savage et al. (1991) kan fungere bra i forhold til å vite hvilken strategi en skal benytte for håndtering av de ulike interessentene basert på deres grad av makt, legitimitet og pågåenhet. En svakhet med teorien til Savage et al. (1991) er at den ikke sier noe om hvordan en kan identifisere de aktuelle interessentene. Caseprosjektene kan derfor bare bruke denne teorien etter at de har gjennomført interessentanalysen.

I caseprosjektene blir interessenter med for eksempel mye makt lagt inn som en høyere risiko og basert på grad av risiko har caseprosjektene egen oppfølging av disse.

Teorien til Savage et al. (1991), Mitchell, Agle, & Wood (1997) og Newcombe (2003) er god for caseprosjektene i den forstand at den skaper oppmerksomhet om at interessenter kan bevege på seg i et maktbilde og at det ikke er gitt at en interessent forblir i samme maktbilde i løpet av et helt prosjekt. Denne teorien kan anvendes i praksis av caseprosjektene, selv om det er usikkert hvorvidt en faktisk får tid til å etterleve de ulike strategiene som er skissert opp av Savage et al. (1991).

En fordel med risikoregister i caseprosjektene er at det gjøres hyppig oppfølging av registeret. Derfor tenker jeg at bruk av risikoregister som et verktøy for videre oppfølging er en bedre måte å ha kontroll på de aktuelle interessentene. Dette er det flere forfattere som har fokus på som Clarkson et al. (1994) og Clegg, Kornberger, & Pitsis (2016) og kan være forfattere caseprosjektene kan merke seg.

### 6.3 Videre håndtering

Kommunikasjon i seg selv, samt egenskaper for hvordan en kommuniserer, er nøklene innenfor god håndtering av interessenter (Cleland, 1986; Andersen, 2018).

For å lykkes med kommunikasjonen, er en god kommunikasjonsplan og strategi et viktig verktøy som må på plass (Andersen, 2018). Teorien til Cleland (1986) og Andersen (2018) kan lett anvendes av caseprosjektene i forhold til å vite hva som skal til for å lykkes med interessenthåndtering.

Det er stort sett de større caseprosjektene som bruker en egen kommunikasjonsavdeling for å ta hånd om kommunikasjonen med interessentene. Det at det er elementer fra teorien, som å ha en god kommunikasjonsplan, som brukes i praksis av caseprosjektene. De mindre caseprosjektene er mer overlatt til seg selv. Her burde de mindre caseprosjektene i større grad fått benyttet seg av kommunikasjonsavdelingen for å håndtere kommunikasjonen med interessentene på en optimal måte.

Teorien sier ikke noe om hvilke kommunikasjonskanaler som bør brukes i prosjekter og er mer generell i sin anbefaling (Andersen, 2018). Caseprosjektene benytter ulike kommunikasjonskanaler som fungerer bra i praksis. Det er mulig det hadde vært nyttig at teorien sier noe om hvilke kommunikasjonskanaler som brukes.

Likevel virker teorien til Cleland (1986) og Andersen (2018) å være tilstrekkelig for å hjelpe caseprosjektene på veien med å skape en arena for god kommunikasjon med interessenter.

I følge Cleland (1986) er det å behandle folk på en ordentlig måte og med normal folkeskikk viktige egenskaper å bruke i kommunikasjon med interessenter. Dette er en veldig generell anbefaling som kan benyttes av caseprosjektene og caseorganisasjonen. Selve det å behandle folk på en ordentlig måte med normal folkeskikk, er ikke noe som er nytt men bør heller være en påminnelse en gang i blant. Derfor det er bra at Cleland (1986) kommer med denne gode påminnelsen i arbeidet med å håndtere interessenter i caseprosjektene.

I caseprosjektene er informantene opptatt av å behandle interessentene sine på en god måte og teorien til Cleland (1986) fungerer veldig bra til det formålet. I tillegg mener informantene at en kommer enda lengre ved å ta inn evnen til å lytte samtidig som at de gir interessenter en følelse av å bli sett. Her er det noen mangler i teorien til Cleland (1986) ved at den kunne vært supplert med egenskapene informantene kommer med. Dette fordi at evne til å lytte og få andre til å føle seg sett, er egenskaper som kan benyttes av alle uavhengig av organisasjoner, bransje eller prosjekter.

Klynger med interessenter kan utgjøre en større trussel for organisasjoner eller prosjekter (Rowley, 1997; Frooman, 1999). Dette er et veldig viktig poeng som caseprosjektene selv har erfart og opplevd ved at grupper med interessenter har hindret fremdrift i prosjektene. Dette viser at teorien til Rowly (1997) og Frooman (1999) er inne på et vesentlig poeng innenfor interessenthåndtering som ikke bør undervurderes. Teorien til Rowly (1997) og Frooman (1999) er derfor anvendbar i caseprosjektene og i caseorganisasjonen når teorien poengterer at klynger kan utgjøre en større trussel, noe som viser seg å stemme i praksis.

## 6.4 Verdien av interessenthåndtering

Spørsmålet til slutt er om all den jobben som legges ned i interessenthåndteringen, gir noe tilbake. Her er det interessant å se et større sprik mellom hva teorien sier og hva informantene mener. Funnene i oppgaven viser at tillit og godt **omdømme** i samfunnet anses av intervjuobjektene til å være de to mest sentrale gevinstene ved å gjennomføre interessenthåndtering.

Tillit og omdømme nevnes overraskende ikke av noen av forfatterne.

Her vurderer jeg teorien å være svak i forhold til å skape forståelse rundt hvorfor en i det skal drive med interessenthåndtering. Det var først etter empirisk undersøkelse hvor informantene nevnte omdømme at det slo meg at omdømme faktisk er svært viktig. Det er ikke utenkelig at alle seriøse aktører er opptatt av å ivareta et godt omdømme i samfunnet.

Hvis en ser på den empiriske undersøkelsen, gir det stor mening at caseorganisasjonen er opptatt av å opptre på en profesjonell måte overfor sine innbyggere som benytter seg av tjenesten de leverer. Derfor gir det stor mening at positivt omdømme som følge av interessenthåndtering, er en verdi som absolutt burde kommet tydeligere frem i teorien til alle de som mener at interessenthåndtering er veldig viktig for suksess, enn det gjør i dag.

Suksess for et prosjekt kan ofte være å levere på de klassiske elementene som tid, kost og kvalitet (Atkinson, 1999). Informantene legger ikke skjul på at interessenthåndtering har sin kostnad i caseprosjekter. Det er uklart hvor stor denne kosten faktisk er i de ulike prosjektene. Teorien til Atkinson er veldig klassisk og verken gir eller tar noe til caseprosjektene som de ikke allerede vet fra før. Derfor anser jeg den teorien som nøytral.

Innenfor interessenthåndtering mener jeg en må se et større bilde. Dersom en er opptatt av tid, kost og kvalitet, er det ikke gitt at alle fremtidige caseprosjekter vil gå like knirkefritt hvis tid, kost og kvalitet går på bekostning av interessenthåndtering.

Derfor må en se på hva folkene rundt seg mener og den kunnskapen får caseprosjektene ved å håndtere interessenter. Jo mindre støy det for eksempel er i media som følge av caseprosjekter, jo mer sikkert er tegnet på at caseprosjektene gjør noe riktig.

Det er uklart om forfatterne som mener at interessenthåndtering er avgjørende for suksess, mener at suksess handler om kosten brukt på interessenthåndtering eller om de mener omdømme på et høyere nivå. Siden det er uavklart hva som menes med suksess er det vanskelig å bruke denne delen av interessenteori som en god argumentasjon på hvorfor en skal bruke tid på interessenthåndtering.

Teorien belyst i oppgaven viser til at interessenthåndtering er veldig viktig for suksess, men det er utydelig hva de anser som suksess (Freeman, 1984; Cleland, 1986; Jergeas et al., 2000; Jepsen & Eskerod, 2009). Teorien hjelper caseprosjektene lite når ingen av forfatterne klart og tydelig får frem hva de konkret mener er suksess med interessenthåndtering i prosjekter. Derfor er caseprosjektene overlatt til seg selv å finne ut av hva innenfor interessenthåndteringen som er viktig for suksess for dem.

## 6.5 Oppsummering av diskusjonen

Det finnes omtrent like mange definisjoner av en interessent som det er forfattere til å skrive én. Om et caseprosjekt velger å bruke en vilkårlig definisjon, bør det tenke gjennom om definisjonen gir tilstrekkelig med informasjon til at de vet hvor avgrensningen går i forhold til hvem de skal bruke tid på. For caseprosjektene sin del bør de benytte seg av definisjoner som tar innover seg aspektet med **miljø** og **"de nye"** interessentene uten historikk.

Interessentanalyse kan gjennomføres ved bruk av flere verktøy. Teorien er noe kort når det kommer til utvalget av metoder. Metoden til Cleland (1986) er den mest beskrivende av dem, som benyttes i varierende grad av caseprosjektene. Caseprosjektene bruker i tillegg flere metoder som interessentanalyseverktøy som bruk av risikoregister for å nevne ett av de.

God interessenthåndtering gjennomføres ved å lytte, vise respekt og behandle folk på en normal måte. Caseprosjekter bør også ha fokus på interessenter som kan danne seg i klynger da de kan gå sammen og sette kjepper i hjulene for caseprosjektene, noe teorien også er med på å få frem.

Det er tydelig at interessenthåndtering er viktig for suksess, men utydelig innenfor hva konkret som er suksess. Verdien ble derfor mer tydelig etter den empiriske undersøkelsen. Interessenthåndtering er en investering i en eller annen form. Det får bli opp til caseprosjektene å si noe om de mener investeringen er noe de skal bruke penger på eller ikke. Investeringen kan i bestefall føre til bedre omdømme. I verstefall kan feilinvestering eller ingen investering føre til konflikter med interessenter som kan bli en merkost for prosjektene.

## 6.6 Avslutning av oppgaven

Hovedfunnene i oppgaven er at **miljø** og **"de nye"** må inn i definisjonen av interessent i større grad enn det har vært tidligere. Sammen med miljø og "de nye", kan **interessenter i klynger** utgjøre trusler for prosjektene og dermed utgjøre en større risiko.

Interessenthåndtering er en aktivitet hvor man bruker ressurser på noe man ikke helt vet hva man får igjen. Det er en form for investering uten at en vet hva investeringen vil gi. Det er risiko knyttet til investering. I caseorganisasjonen er det klart at hvis det ikke gjøres en investering i noe som kan utgjøre en stor risiko for tap av omdømme, er det en reell sjanse for at caseorganisasjonen kan komme tapende ut av det.

Verdien av interessenthåndtering sånn sett er en utgiftspost for å dekke tiltak for å redusere risikoen eller øke muligheten. Resultatet av tiltaket kan være positivt omdømme eller minimering av konflikter som i verstefall kan føre til rettsak.

Det er positivt å se at mange elementer fra teorien kan benyttes av caseorganisasjonen og dets prosjekter. Det er likevel utfordringer i form av å forstå hvordan avgrense den. Noen ganger er teorien for omfattende i forhold til at jobben den anbefaler ikke lar seg gjennomføre i praksis av caseprosjektene fordi det ikke vil være tilgjengelige ressurser til å gjennomføre oppgavene. Eksempel er innsamling av sterke og svake sider hos en interessent. Dersom målet til en organisasjon eller prosjekt er å opprettholde et godt omdømme eller redusere/hindre konflikter med interne og eksterne parter, kan interessenthåndtering være en aktivitet eller mekanisme for å oppnå det målet.

Hos min nåværende organisasjon er det erkjennelse at interessenthåndtering er en aktivitet som burde vært gjennomført i større grad. Samtidig er det usikkert om mindre interessenthåndtering har ført til negativt resultat eller om det ikke har hatt så mye å si. I min rolle jobber jeg bare med interne interessenter innad i organisasjonen. Her får jeg brukt for informasjon fra teorien som at det lønner seg å etablere gode relasjoner med gitte personer. I det tilfellet er det bruk av ressurs i form av tid. Tid jeg må ta. Hos tidligere arbeidsgiver var det spesielt kundeforhold som stod i fokus innenfor interessenthåndtering. Det ble brukt mye tid og penger på å pleie relasjoner som en del av den totale pakken for å vinne prosjekter.

Hvis jeg hadde hatt ubegrenset med ressurser til å studere interessenthåndtering videre i caseorganisasjonen ville jeg sett på flere ting. Jeg ville studert interessentenes side av et prosjekt for så sammenligne det med caseorganisasjonen sin side. På den måten kunne jeg undersøkt om håndteringsstrategien til caseprosjektene er god nok i forhold til hva caseprosjektene mener selv. Det hadde vært spennende å gjøre en tilsvarende undersøkelse hos andre organisasjoner og sammenlignet casene med hverandre for å se om det er likheter mellom dem.

Det hadde det vært spennende å studere hvor stor andel enkeltpersoner det er som egentlig setter kjepper i hjulene for et prosjekt, eller hvor mye det har å si for et prosjekt dersom de påvirker enkeltpersoner med mye makt, legitimitet og er pågående i forhold store nettverk med folk. Når er det godt nok med bare én definisjon av interessenter for prosjektene? Hvor viktig er prosjektleders erfaring innenfor interessenthåndtering? Er det noen forskjell på interessenthåndtering fra en senior prosjektleder i forhold til en junior prosjektleder? Det får bli en annen oppgave en annen gang.



## Referanser

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Andersen, E. S. (2018). *Prosjektledelse - et organisasjonsperspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Aurangzeab, B., Marja, N., & Jussi, S. (2016, September 16). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 1579-1595.
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2008). Project relationship management and the Stakeholder Circle. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 125-130.
- Bryson, J. M. (2004, February 18th). What to do when Stakeholder matter. *Public Management review*, 6(1), 21-53.
- Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., & Thomas M, e. (1994, Apr). The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33(1), 82.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. S. (2016). *Managing & Organizations - An Introduction to Theory and Practice* (Fourth. utg.). London: SAGE Publications Ltd.
- Cleland, D. I. (1986, September). Project Stakeholder Management. *Project Management Journal*, 36-44.
- Cleland, D. I. (1998). Stakeholder Management. I J. K. Pinto (Red.), *Project Management Handbook* (ss. 55-72). San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publisher.
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1988). Project Stakeholder Management. I D. I. Cleland, & W. R. King, *Project Management Handbook* (2nd Edition. utg., ss. 275-301). John Wiley & Sons, Inc.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32, 189-201.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management - A stakeholder Approach*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). Chapter 7 - Stakeholders startegies and actions. I A. L. Friedman, & S. Miles, *Stakeholders - Theory and practice* (ss. 188 - 219). Oxford: Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999, April). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.

- Jepsen, A. L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analyses in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27, 335-343.
- Jergeas, G. F., Williamson, E., Skulmoski, G. J., & Thomas, J. L. (2000). Stakeholder Management on Construction Projects. *AACE International Transactions*, PM.12.1-PM-12-6.
- Karlsen, J. T. (2002). Project Stakeholder Management. *Engineering Management Journal*, 2, 23-28.
- Kvale, S. (2002). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 1 utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997, October). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management. The academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Murray-Webster, R., & Simon, P. (2006). Making Sense of Stakeholder Mapping. *PM World Today*, VIII(11), 12-13.
- Newcombe, R. (2003, May 10th). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987, February). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22-27.
- Radujkovic, M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, 196, 607-615.
- Regjeringen. (2019, March Saturday). *Næringslivets samfunnsansvar*. Hentet fra Næringslivets samfunnsansvar web side:  
[https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/naringslivets\\_samfunnsansvar/id2076260/](https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/naringslivets_samfunnsansvar/id2076260/)
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Savage, G. T., Timothy, N. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991, May). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Executive*, 5(2), 61-75.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative Forskningsmetoder i praksis* (3. utgave, 1. opplag. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Yang, J., Shen, Q., & Ho, M. (2009). An overview of previous studies in stakeholder management and its implications for the construction industry. *Journal of Facilities Management*, 7(2), 159-175.

## Hjemmesider

Regjeringen. (2019, March Saturday). *Næringslivets samfunnsansvar*. Hentet fra

Næringslivets samfunnsansvar web side:

[https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/naringslivets\\_samfunnsansvar/id2076260/](https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/naringslivets_samfunnsansvar/id2076260/)

# Vedlegg

Intervjuguide

Aksjonsplan for innfrielse av NSD sine kommentarer til søknaden

Samtykkeerklæring

# Intervjuguide

## Interessentledelse

### Introduksjon

Til min masteroppgave har jeg vært så heldig å få lov til å gjøre en undersøkelse om interessentledelse hos OKAVE. Jeg vil undersøke nærmere om organisasjonen, som består av basisorganisasjon og prosjekter, har et bevist forhold til interessenthåndtering. Et bevist forhold som for eksempel å ha en spesifikk definisjon av en interessent. Videre vil jeg se på om basisorganisasjonen/prosjektene gjennomfører analyser av mulige interessenter, og har en plan/strategi for videre oppfølging. Til slutt vil jeg se på hvordan interessenthåndtering spiller inn i forhold til å oppnå/ikke oppnå mål i basisorganisasjonen/prosjektene, samt undersøke om interessenthåndtering spiller en avgjørende rolle eller ikke for å lykkes med prosjekter i organisasjonen.

I denne oppgaven defineres basisorganisasjonen som eier av prosjekter og ressurser som tildeles prosjektene. Basisorganisasjonen er den som har linjeansvaret og sørger for oppfølging av de ansatte. Et prosjekt defineres som en midlertidig sammenstilling av ressurser fra basisorganisasjonen som sammen skal realisere en unik oppgave innenfor en fastsatt tid, kost og kvalitet. Organisasjonen består av både basisorganisasjonen og prosjektene.

Ettersom det er uvisst i hvilken grad intervjudeltakerne har kunnskap om interessentledelse, er det i denne guiden tatt med en tolkning av en av de mest brukte teoretiske beskrivelsene av en interessent, som er Freeman (1984) sin definisjon.

Tolkningen av definisjonen er at en interessent er en som kan påvirke eller som føler seg påvirket av en organisasjon/et prosjekt (Freeman, 1984).

Det kan være noen som kan gi sin støtte eller som kan sette kjepper i hjulene for videre oppnåelse av enten organisatoriske mål eller prosjektmål. Det kan være nok med at noen tror eller har en følelse av at de er viktig, samtidig som at de har mulighet/makt til å påvirke enten direkte eller indirekte, og at deres innvirkning får konsekvenser, enten i positiv eller negativ forstand.

Intervjuguiden tar først for seg en introduksjon av intervjudeltakerne. Videre går den innom tre temaer innenfor interessenthåndtering. Bakgrunn for identifisering, kartlegging og håndtering og til slutt har interessentledelse noe å si for å lykkes med det en driver med.

### Spørsmål til intervju

#### **Introduksjon av intervjudeltakerne**

1. Hva er din rolle i organisasjonen?
2. Hvor lenge har du vært i organisasjonen?
3. Hva er dine kjerneoppgaver i organisasjonen?
4. Hva tenker du når jeg sier interessenthåndtering?
5. Hva er dine erfaringer med interessenthåndtering?
6. Opplever du interessenthåndtering hos dere som nyttig og noe som gir verdi eller ikke?

- a. Utdyp veldig kort hvorfor du tenker ja/nei på spørsmålet over.

### **Bakgrunn for identifisering av interessenter i basisorganisasjonen/prosjekter**

1. Opplever du at basisorganisasjonen/prosjektene har et forhold til interessenthåndtering?
  - a. Utdyp veldig kort hvorfor du tenker ja/nei på spørsmålet over.
2. Hvordan oppfatter du basisorganisasjonen/prosjektene sin definisjon av en interessent?
  - a. Vet du om denne definisjonen står skrevet formelt noe sted?
3. Hvis ja på spørsmål 1) opplever du at basisorganisasjonen/prosjektene har et formål med interessenthåndtering, dvs hvorfor gjør basisorganisasjonen/prosjektene det? I så fall hva er din forståelse av det formålet?
4. Hvordan opplever du eierskap til interessenthåndtering i basisorganisasjonen/prosjektene?
  - a. Anser du interessenthåndtering som en viktig oppgave for basisorganisasjonen/prosjektene?
  - b. I så fall, tar basisorganisasjonen/prosjektene ansvar/eierskap til denne jobben?
5. Vet du hvordan basisorganisasjonen/prosjektene er organisert for å håndtere interessenter i organisasjonen/prosjekter?
  - a. Eksempel kan være at prosjektene er organisert i forhold til at prosjektleder eller en annen gruppe er eier av interessenthåndtering, men delegerer oppgaven videre.

### **Kartlegging av interessenter i organisasjonen/prosjekter**

I denne delen ønsker jeg å studere mer i detalj hva og hvordan interessenthåndtering fungerer i basisorganisasjonen/prosjektene. Hvis det viser seg at interessenthåndtering oppleves som et viktig tema for gjennomføring av prosjekter:

1. Har du kjennskap til hvem basisorganisasjonen/prosjektene definerer som relevante interessenter?
  - a. Hvis ja, kan du gi eksempler på interessenter?
  - b. Opplever du disse interessentene som viktige for både basisorganisasjonen og prosjektet, eller bare den ene eller den andre og evt hvorfor?
  - c. Hvordan deler dere inn interessenter? Eksempel på inndeling kan være primær, sekundær, intern eller ekstern interessent. Primær kan ha direkte makt, mens sekundær kan ha indirektem makt. Intern kan være innad i egen organisasjon og ekstern utenfor organisasjonen.
2. Hva mener du kjennetegner viktige interessenter i basisorganisasjonen/prosjektene? Er det en type interessent som går igjen?
3. Har du kjennskap til om basisorganisasjonen/prosjektene gjennomfører interessentanalyser?
  - a. Hvis ja på spørsmål 3), vet du hvordan basisorganisasjonen/prosjektet går frem for å gjennomføre en interessent analyse? Har du i så fall et eksempel på hvordan den ser ut?

Dersom prosjektet pågår over lengre tid, og gjerne med utskifting av personell,

4. Opplever du at prosjektet gjennomfører oppfølging/revisjon av en interessentanalyse?
  - a. Alternativt, når gjennomføres oppfølging/revisjon av en interessentanalyse?
5. Hvordan gjennomfører organisasjon oppfølging/revisjon av en interessentanalyse ved utskifting av personell?

## **Håndtering av interessenter i prosjekter**

Etter en gjennomgang av hvordan basisorganisasjonen/prosjektene ser på interessenthåndtering og kartlegging av interessenthåndtering i basisorganisasjonen/prosjektene, hvem tar så over stafettspinnen og sørger for at interessenter blir håndtert?

1. Hvis det i analysen kommer frem viktige interessenter, har du kjennskap til hvordan interessenter håndteres i basisorganisasjonen/prosjektene?
  - a. Hvis ja på spørsmål 1) har du eksempel på hvordan en interessent blir håndtert? Noen eksempel kan være via tett dialog via eposter, åpne møter, personlig oppfølging, osv. Her tenker jeg på måten kommunikasjonen foregår på, ikke hvem det kommuniseres hva med.
2. Hva mener du er den viktigste faktoren for å lykkes med interessenthåndtering i basisorganisasjonen/prosjektene?
3. Hvilke personlige egenskaper mener du er viktige for å håndtere interessenter i denne basisorganisasjonen/prosjektene?
4. Hvordan tenker du at interessenthåndtering burde vært i basisorganisasjonen/prosjektene?
5. Tenker du at interessenthåndtering spiller en avgjørende rolle for suksess i basisorganisasjonen/prosjektene?
  - a. Hvis ja/nei, utdyp veldig kort hvorfor du tenker slik.

## **NSD godkjenning til masteroppgave i interessentledelse**

Dette skrevet er en oppsummering av tilbakemeldingen fra søknaden til NSD, Norsk Senter for Forschungsdata, og legges ved masteroppgaven som dokumentasjon for søknaden. Søknaden ble vurdert med vilkår. Ytterligere beskrivelse av vurderingen er tatt med i dette dokumentet.

### **1. Opplysninger om søknaden**

Søknad sendt: 30 april 2019

Refeansenummer: 580817

Dato for vurdering: 02 mai 2019

Status: Vurdert med vilkår

### **2. Oppsummering av tilbakemeldingen**

*”FORENKLET VURDERING MED VILKÅR.*

*Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedømmer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper.*

*Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår. Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet, vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.”*

### **3. Vilkår**

*”Vår vurdering forutsetter:*

- 1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke*
- 2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedømmer og lovovertrедelser*
- 3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet*
- 4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.”*

### **4. Tiltak for å sikre at vilkår blir ivaretatt**

#### **4.1 Tiltak til punkt nr 1**

Det er utarbeidet et samtykkeerklæringsdokument som intervjukandidaten signerer på før intervjuet gjennomføres. Samtykkeerklæringen er utarbeidet etter punkter fra vurderingen. Punktene fra vurderingen er listet opp under. Samtykkeerklæringen legges som vedlegg til masteroppgaven.

*”Disse punktene er følgende:*

- De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.*
- Du må påse at informasjonen minst omfatter:*
  - - Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til*
  - - Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig*
  - - Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes*
  - - At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn*



- - Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- - At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- - Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- - Retten til å klage til Datatilsynet
- - Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- - Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud”

#### **4.2 Tiltak til punkt nr 2**

Det vil IKKE bli samlet inn informasjon om straffedommer og lovovertrødelse. Masteroppgaven er heller ikke en oppgave som vil ha behov for denne type informasjon.

#### **4.3 Tiltak til punkt nr 3**

NTNU har en egen side med informasjon om lagring av data, som er brukt som veiledning for behandling av data i denne oppgaven. <https://innsida.ntnu.no/informasjonsikkerhet>

#### **4.4 Tiltak til punkt nr 4**

Revidert samtykkeerklæring er lastet opp og sendt i søknaden til NSD den 22 mai 2019.

# Samtykkeerklæring

Jeg samtykker med dette å delta som informant til en Masteroppgave ved NTNU videre. Formålet med oppgaven er å studere hvordan interessenthåndtering gjennomføres hos OKAVE. Opplysninger som samles inn brukes til å studere hvordan virkeligheten fungerer og bruke det som et sammenligningsgrunnlag mot relevant teori.

NTNU, institusjon for industriell økonomi er behandlingsansvarlig for masteroppgaven.

Opplysninger som hentes inn er hovedsakelig opplysninger om arbeidsprosesser og kartlegging av hvordan arbeidet utføres i dag.

I henhold til personopplysningsloven vil informasjonen jeg bidrar med holdes anonym.

Jeg er innforstått med at personidentifiserende opplysninger som for eksempel navn skal lagres separat og vil kun være tilknyttet en koblingsnøkkel. Innsamling av data vil gjøres gjennom bruk av lydopptaker.

Alt annet datamateriale vil bli anonymisert og vil ikke kunne kobles til personidentifiserende opplysninger – hverken direkte eller indirekte.

Informanten er informert om at det er frivillig å delta og at informanten kan trekke seg når som helst uten grunn.

Informanten har også rett til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi). Informanten har rett til å klage til Datatilsynet.

Etter endt prosjektperiode (01.02.2020) vil koblingsnøkkel og lydfil slettes/makuleres.

Kontaktopplysninger prosjektleder:

Navn: Tina Cecilie Hauger

Tlf: 98643025

Kontaktopplysninger institusjonens personvernombud:

Navn: Gunnar Bendheim

Tlf: 73559012

Tid: .....

Sted: .....

