

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Hvordan få interessenter til å medvirke positivt

Navn: Torje Børvik, Martin Skoglund Sørum,
Brage Talgø

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

Bacheloroppgave

Ved Handelshøyskolen BI

-Hvordan få interessenter til å
medvirke positivt -



Eksamenskode og navn:

BTH 25321 – Prosjektledelse

Innleveringsdato:

03.06.2019

Stuedsted:

BI Trondheim

Forord

Denne oppgaven tar for seg interessenthåndteringen i et privat prosjekt, i henhold til Difi-rammeverket.

Oppgaven er utarbeidet i forbindelse med studiet BTH 25321- Prosjektledelse, ved handelshøyskolen BI Trondheim.

Rapporten er utarbeidet for egen læring. Vi har valgt å ta for oss et tema som ofte går igjen i prosjektsammenheng, og som var relevant for valgt prosjekt.

Skriveprosessen har vært krevende, men også givende. Vi har lært mye under arbeidet, og fått utdypet oss i prosjektledelsesfaget. Vi har fått innblikk i viktigheten av flere aspekter ved prosjektledelse. Under gjennomføringen av oppgaven har vi fått styrket vår kompetansen innen interessenthåndtering ved prosjekter.

Vi ønsker å takke vår foreleser og veileder, Tore Aalberg. Han har holdt interessante forelesninger gjennom semesteret, som har gitt oss et utrolig lærerikt år. Vi vil også takke Tore for å ha gitt oss inspirasjon til valg av problemstilling, samt gitt oss nyttig og god veiledning underveis i skriveprosessen.

Vi vil også takke casebedrift, da spesielt prosjektleder for god hjelp underveis i skriveprosessen. Videre vil vi takke intervjuobjektene som har tatt seg tid til å la seg intervju av oss, og har gitt oss verdifull data til bruk i oppgaven.

Sist men ikke minst, ønsker vi å takke hverandre for godt samarbeid underveis i utarbeidingen av bacheloroppgaven.

Trondheim 02.06.2019

Sammendrag

Oppgaven tar for seg håndteringen av interessentene i et prosjekt for en nyoppstartet bedrift. Vi har valgt å sammenligne hvordan håndteringen har foregått i prosjektet, opp mot DiFi-modellens om hvordan få interessenter til å medvirke positivt i et prosjekt. Oppgaven forsøker å svare på den avgrensede problemstillingen utarbeidet av oss, som lyder som følgende: *“Hvordan har prosjektet arbeidet med sine interessenter i henhold til DiFi-modellen?”*

Bakgrunnen for prosjektet er etterspørsel fra markedet med tanke på forbedringer i simuleringmodeller brukt under krasjtesting i bilindustrien. Prosjektet er initiert av et institutt på NTNU som arbeider med å få kunnskap ut i markedet. Dette instituttet så potensiale i kunnskapen som professorer hos NTNU satt på. Resultatet av prosjektet vil blant annet kunne gi større sikkerhet i transportsektoren, samt tillate bruk av materialer med lavere vekt, og vil dermed redusere utslippet bruk av bil medfører. For å avgrense oppgaven har vi valgt å fokusere på tre av de viktigste interessentene i oppgaven; kunde (Audi), leverandør (Hydro), og prosjekteier.

Vi ønsker å fordype oss innen interessenthåndtering, og har derfor valgt å se på teoriene og forskningen som ligger til grunn for at DiFi-modellen kan ha blitt utarbeidet. Vi benytter oss av relevant forskning som ligner på modellene til DiFi, og som vi mener DiFi kan ha hentet inspirasjon og kunnskap fra. Vi ser blant annet på Savage sin strategimodell, og supplerer med andre teorier og modeller der vi ser det er relevant.

I ettertid ser vi at mye er gjort annerledes i håndteringen av interessenter i prosjektet, enn hva DiFi-modellen foreslår. Likevel ser vi at poengene bak modellene og teoriene DiFi kommer med er blitt benyttet i prosjektets håndtering av interessenter. Prosjektet har vært igjennom samtlige trinn som DiFi-modellen foreslår, men har ikke fulgt de modellene oppført i modellen. Mye er gjort både uformelt og muntlig. Om prosjektet hadde vært vesentlig større, ville kanskje en mer planlagt og formell interessenthåndtering være nødvendig.

Interessenthåndtering i prosjekt har vært delvis vellykket. Prosjekteier og Hydro har på sin side vært godt fornøyd med hvordan de har blitt håndtert og kommunisert

med. Audi på sin side mener håndteringen har vært mangelfull, og kommunikasjonen har ikke vært tilfredsstillende. Man kan diskutere om prosjektleder har unnlatt å se verdien av interessenthåndtering i dette prosjektet. Likevel har prosjektet er blitt vurdert som vellykket av både prosjektleder, og de andre interessentene vi har intervjuet.

Den mangelfulle håndteringen av interessentene førte til en større interessekonflikt med store konsekvenser, som resulterte i at flere av de ansatte måtte trekke seg. Dette viser at en må være bevisst på at god interessenthåndtering er viktig for om et prosjekt blir vellykket eller ikke. Derfor må man alltid gjøre tiltak for å ivareta sine interesser, og sørge for at de har en positiv innstilling til prosjektet.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
INNHOLDSFORTEGNELSE	IV
1.0 INNLEDNING	1
1.1 PRESENTASJON AV PROSJEKTEIER	1
1.2 PRESENTASJON AV PROSJEKTET	1
1.3 BUDSJETT.....	1
1.3.1 <i>Kostnadsplan</i>	2
1.3.2 <i>Finansieringsplan</i>	2
1.3.3 <i>Budsjett</i>	2
1.4 EMNE, PROBLEMSTILLING OG PRODUKTMÅL	2
1.5 FORMÅL OG MÅL FOR BACHELOROPPGAVEN	4
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR	4
2.0 METODE	5
2.1 INNSAMLING AV PRIMÆRDATA.....	5
2.2 INNSAMLING AV SEKUNDÆRDATA.....	6
2.3 METODEKRITIKK	6
2.4 RELIABILITET OG VALIDITET	7
3.0 HOVEDDEL	8
3.0.1 <i>Definisjon av interessenter</i>	8
3.1 IDENTIFISERE INTERESSENER	9
3.1.1 <i>Teori</i>	9
3.1.2 <i>Funn og drøfting</i> :	13
3.2 TRINN 2: ANALYSERE INTERESSENER.....	14
3.2.1 <i>Teori</i>	14
3.2.2 <i>Funn og drøfting</i> :	20
3.3 TRINN 3: DEFINERE TILTAK.....	22
3.3.1 <i>Teori</i>	22
3.3.2 <i>Funn og drøfting</i>	25
3.4 TRINN 4: PLANLEGGE TILTAK.....	26
3.4.1 <i>Teori</i> :.....	26
3.4.2 <i>Funn og drøfting</i>	30
3.5 TRINN 5: GJENNOMFØRE TILTAK.....	32
3.5.1 <i>Teori</i>	32
3.5.2 <i>Funn og drøfting</i>	34
3.6 TRINN 6: EVALUERE TILTAK	36
3.6.1 <i>Teori</i>	36
3.6.2 <i>Funn og drøfting</i>	37
4.0 KONKLUSJON	39
5.0 KILDER	41
5.1 REFERANSELISTE	41
5.2 TABELLER:	43
5.3 FIGURLIGSTE:	43

1.0 Innledning

1.1 Presentasjon av prosjekteier

Prosjekteier er en avdeling hos NTNU som arbeider med å skape verdier av forskningsresultater og ideer fra NTNU og Helse Midt-Norge. Avdelingen ble startet i 2009 og eies av Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og Helse Midt-Norge RHF (HMN). Formålet til denne avdelingen hos NTNU er: «å sikre, forvalte, foredle, markedsføre og selge bruks- og eiendomsrett til kunnskap, idéer, oppfinnelser og andre immaterielle verdier som skapes ved NTNU og HMN.» (NTNU, 2017) Avdelingen har som effekt mål å få kunnskap fra NTNU ut i samfunnet og støtte NTNU sin visjon: kunnskap for en bedre verden.

1.2 Presentasjon av prosjektet

Prosjektet gikk ut på å starte et spin-off selskap basert på ideene ved et institutt på NTNU. Prosjektet ble initiert av prosjekteier fordi de så potensiale i å kommersialisere forskningsresultatene fra NTNU.

Forskningen og kunnskapen er bygd opp over flere år, og dreier seg om å gi kunder nøyaktig data av høy kvalitet gjennom simulering og testing. Måten forskningsresultatene blir fremstilt på er gjennom såkalte materialkort. Det er i hovedsak en sammensetting av tall som beskriver hvordan materialer oppfører seg under ulike belastninger. Kundene får kortet i form av en tabell, der tallverdiene legges inn i kundens egne datasimuleringer. Resultatet av denne kommersialiseringen kan bidra til store kostnadsredueringer for prosjektets kunder, samt økt sikkerhet i bilindustrien og gi lavere utslipp. Blant kundene finner vi bedrifter innen transport, fysisk sikkerhet, olje og konstruksjonsanalyser.

Vi valgte å skrive om prosjektet fordi vi har gode relasjoner til prosjektleder og ansatte, noe som gir oss tilgang på informasjon, og inviterer til nært samarbeid.

1.3 Budsjett

Som ny-oppstartet bedrift finansieres mye av kostnadene til prosjektet av støtte fra Forskningsrådet. De har mottatt fem millioner kroner i offentlig støtte, som deles ut av forskningsrådet for å hjelpe lovende forskningsresultater ut i markedet.

Det er utarbeidet en enkel kostnadsplan, finansieringsplan, samt et budsjett som viser året 2018 og kalkulerer for 2019-året. Alle tall er i 1000.

1.3.1 Kostnadsplan

	2018	2019	Sum
Lønn og indirekte kostnader	627	432	1059
Anskaffelse av R&D tjenester	4095	1159	5254
Maskiner og utstyr	0	0	0
Andre operative utgifter	405	167	572
Totalt	5127	1758	6995

1.3.2 Finansieringsplan

	2018	2019	Sum
Egen finansiering	1835	559	2394
Internasjonal finansiering	0	0	0
Offentlig finansiering	0	0	0
Privat finansiering	0	167	0
Forskningsrådet	3292	1119	4491
Totalt	5127	1758	6995

1.3.3 Budsjett

Aktiviteter	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Total	Kommentar
Lønn og indirekte utgifter (Norske kroner)			115	81	115	259	86	115	288	1 059	Arbeidstid
Anskaffelse av R&D service	1 542	1 593	309	206	372	698	304	229		5 254	Lab service og arbeidstid
Andre operative utgifter (Norske kroner)	175	138								313	Anskaffelse av service
Andre Utgifter (Norske kroner)		29		43	43	86	57			259	Reise og møter
Total (Norske kroner)	1 717	1 760	424	330	531	1 044	448	344	288	6 885	

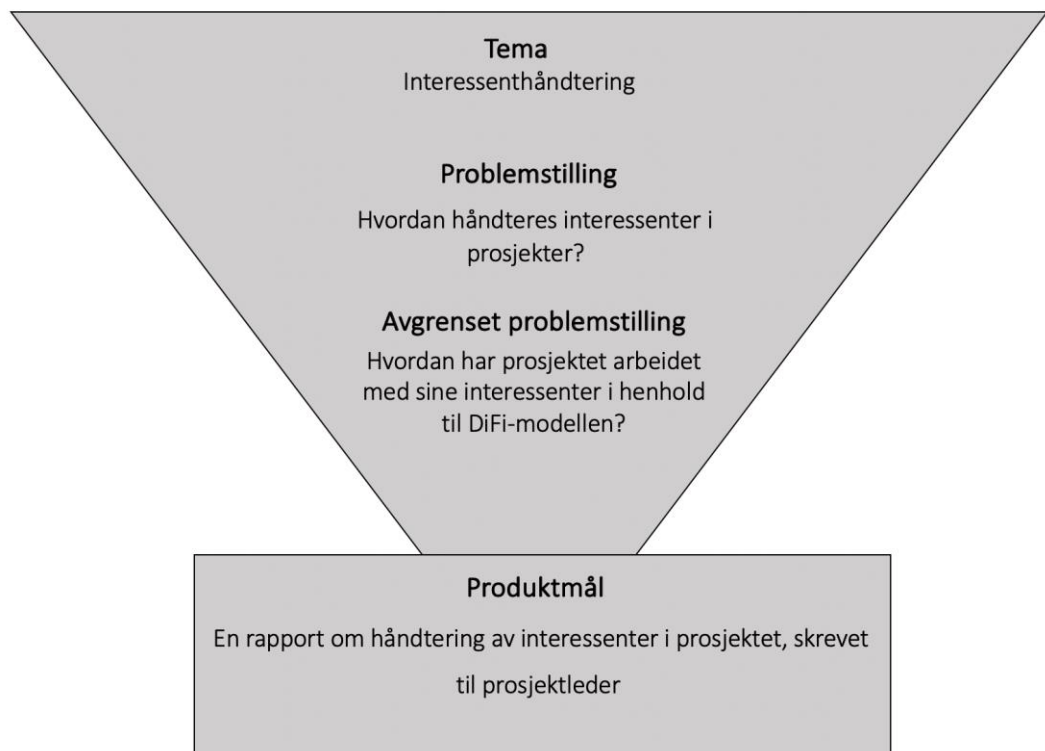
1.4 Emne, problemstilling og produktmål

Vi ble fort enige om å ta for oss noe bedriften brukte mye tid på, og som er en viktig del av prosjektarbeidet. I samtaler med bedrift kom vi frem til at interessenthåndtering vil være et interessant og spennende tema for både oss og

bedrift. Etter vårt første møte får vi informasjon om at interessenter og omgivelser er et sentralt tema i prosjektet, og at det egentlig er hele bakgrunnen for at prosjektet oppsto. Det er mange parter involvert, med ulike forventninger og behov som må følges opp for at prosjektet skal kunne gjennomføres innenfor de rammene og målsetningene som er utarbeidet for prosjektet. Prosjektlederen for dette prosjektet har ingen formell utdannelse innen prosjektledelsesfaget, så derfor kom vi frem til at det kunne vært interessant og lærerikt for begge parter å sammenligne hvordan prosjektleder håndterer interessentene til prosjektet med pensumteorien. Etter litt diskusjon ble vi enige om å bruke interessentmodellen til DiFi som grunnstruktur for oppgaven. Derfor endte vi opp med følgende avgrenset problemstilling:

«Hvordan har prosjektet arbeidet med sine interessenter i henhold til DiFi-modellen?»

Oppgavens tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål er illustrert i figur 1.



Figur 1: Illustrasjon av tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål. (Egenutviklet modell)

1.5 Formål og mål for bacheloroppgaven

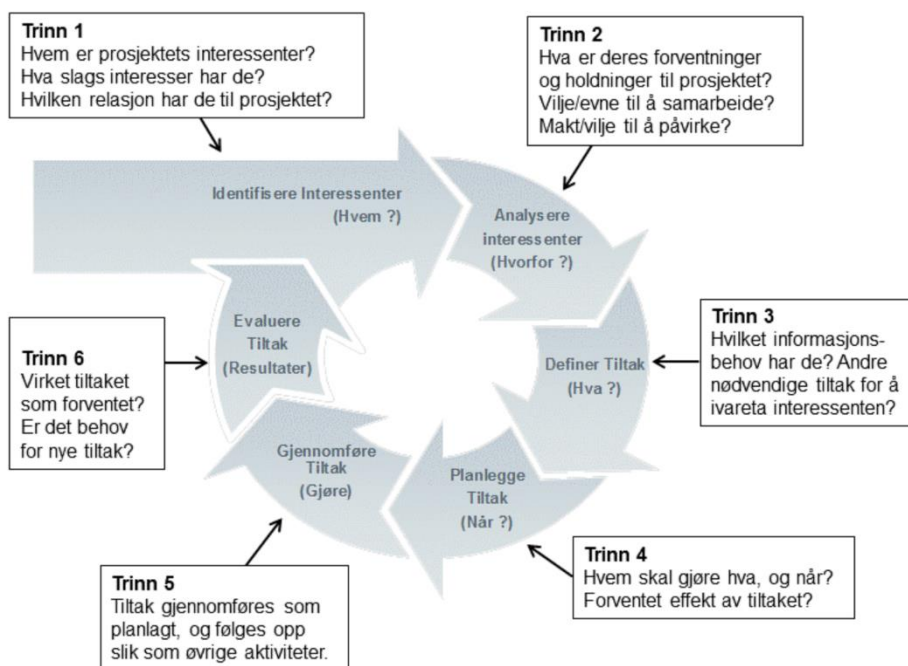
Gruppens formål med bacheloroppgaven er å få en dypere forståelse for prosjektledelsesfaget og tilegne oss relevant kunnskap om prosjektarbeid i praksis. Ved å organisere bacheloroppgaven som et eget prosjekt vil vi få verdifull erfaring med prosjektledelse.

Produktmålet vårt er en rapport om håndtering av interessenter i prosjektet, skrevet til prosjektleder. Vi vil analysere interessenthåndteringen gjort av bedriften. Deretter vil vi drøfte dette i sammenheng med DiFi modellen, og til slutt forsøke å svare på den avgrensede problemstillingen. Vi ønsker å skrive en oppgave som både er interessant for oss og prosjektleder, innenfor de rammene som er satt av handelshøyskolen BI.

1.6 Oppgavens struktur

I oppgaven har vi tenkt å bruke forskjellige teorier vi mener er relevant for oppgaven, men hovedmodellen vil være DiFi sin modell om interessenthåndtering. Modellen tar for seg hvordan man kan få interessenter til å medvirke positivt i et prosjekt. Vi kommer til å gå igjennom alle trinnene med relevant teori, funn og drøfting hver for seg. Til slutt drar vi sammen de mest sentrale punktene i oppgaven og trekker en hovedkonklusjon.

Hele modellen er en syklus som burde gjentas flere ganger i løpet av en prosjektperiode, som vist i fugyr 2. Dette er på bakgrunn av at interessentenes holdninger og interesser kan endres underveis. Bakgrunnen for modellen stammer fra PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) som er en anerkjent sertifisering for effektiv prosjektledelse. PRINCE2 er en metode som bruker sykluser og sjekklister for å styre prosjekter (PRINCE2, 2017). Vi ønsker å se på teoriene som ligger bak DiFi-modellen, hvilke andre modeller som ligner på denne, og hvor DiFi har hentet sin informasjon og inspirasjon fra.



Figur 2: Interessent modell fra DiFi 2018.

2.0 Metode

2.1 Innsamling av primærdata

Vi har benyttet kvalitativ metode i forbindelse med vår innsamling av primærdata. Vi har hatt nær kontakt med prosjektleder, som har henvist oss til de største og mest aktuelle interessentene for intervjuer. Vi har deretter gjennomført dybdeintervjuer med prosjektleder, og en av de ansatte. Etersom representantene for interessentene befinner seg i Tyskland og Sverige, var vi nødt til å gjøre intervjuene pr e-post. Intervjuene er viktig for drøftingen, ettersom vi får et tydeligere virkelighetsbilde av alle interessentenes agendaer, synspunkter og meninger.

Vi har fått prosjektdokumenter fra prosjektleder, som har gitt mye god informasjon til oppgaven. Dokumentene inneholder blant annet en prosjektbeskrivelse, markedsundersøkelser, analyser av interessenter, hvem de viktigste kundene er og en kostnadsplan. Dokumentene har vært til stor hjelp underveis i skriveprosessen.

Oversikt over intervjuobjekter:

- Prosjektleder for prosjektet
- En av de ansatte
- Kunde (Bilprodusent)
- Hydro (Aluminiums leverandør)

Vi utarbeidet vår egen intervjuguide med utgangspunkt i hovedmodellen til DiFi. Spørsmålene ble laget og formulert på bakgrunn av utgangspunktene i modellens seks trinn, da for å besvare problemstillingen på en best mulig måte. Malen for intervjuguiden var den samme for alle intervjuobjektene, men tilpasset objektets tilknytning til prosjektet. Vi la vekt på å formulere åpne spørsmål med oppfølgingsspørsmål til hvert emnet. Spørsmålene ble sendt inn på forhånd for at intervjuobjektet kunne forbedre seg til intervjuet.

Vi deltok samlet under intervjuet for å få et entydig informasjonsgrunnlag. Intervjuet foregikk slik at to stilte spørsmål, mens en noterte hva som ble sagt. Dette for å sikre god flyt og sikre nødvendig informasjon under intervjuet. Etter intervjuet drøftet vi innad i gruppen hva som ble gjennomgått for å få en felles forståelse av informasjonen vi fikk ut av seansen. For de intervjuene som måtte gjennomføres pr e-post, mottok vi svarene, gjennomgikk dem sammen og sendte oppfølgingspost der vi følte det var nødvendig.

2.2 Innsamling av sekundærdata

Hovedmodellen vi bruker i oppgaven baserer seg på teorier fra mange forskjellige forfattere. Oppgaven skal øke vår kunnskap i prosjektledelse, og det er derfor viktig for oss å gå dypere inn i teoriene enn det som er beskrevet i Difi-modellen. Vi har derfor forsøkt å finne litteraturen som er bakgrunnen for at Difi-modellen har kunnet blitt utarbeidet. Vi har benyttet Oria.no og biblioteket ved Handelshøyskolen BI for å finne den relevante litteraturen. Vi har også fått innspill fra veileder om relevant litteratur som kan bygge opp under problemstillingen vi utarbeidet. Med bakgrunn i at interessenteorien blir brukt i andre fagretninger, så har vi benyttet litteratur utenfor prosjektledelsesfaget for å besvare problemstillingen på en best mulig måte.

2.3 Metodekritikk

En utfordring ved å basere store mengder informasjon på prosjektleder, er at han kan være partisk. Prosjektleder vil ofte fremme sitt prosjekt som vellykket, og sine arbeidsmetoder som optimale. For å redusere denne risikoen har vi også intervjuet to av de viktigste interessentene i prosjektet og en ansatt i selve prosjektet. Dette er

blitt gjort for å kvalitetssikre informasjonen vi har fått fra prosjektleder, få større innblikk i hva som er gjort og hva som er effekten av dette.

På grunn av oppgavens avgrensing vil det til en viss grad begrense muligheten for å identifisere og analysere alle relevante interessenter tilknyttet prosjektet. Vi tar forbehold om at det kan ha blitt utelatt interessenter som kan medvirke både positiv og negativt til prosjektet i vår oppgave.

Vi understreker at våre drøftinger og konklusjoner ikke nødvendigvis fremstiller et korrekt bilde av prosjektets interessenthåndtering. Vi mener derimot at våre resultater kan brukes som en klar indikasjon på hvordan prosjektet har håndtert sine interessenter. Enkelt personer som skriver denne oppgaven har også nære relasjoner til ansatte i prosjektet, som gjør at vi har lett tilgang til å skaffe og dobbeltsjekke informasjon. På grunn av dette har vi tatt hensyn til at informasjonen vi mottar ikke alltid trenger å være objektiv. For å forsikre oss at våre drøftinger blir mest mulig objektive, har vi også valgt å intervju parter vi ikke har relasjoner til. Derav føler vi ikke at intervjuobjektene har påvirket vår vurdering av besvarelsene i intervjuene.

2.4 Reliabilitet og validitet

Validitet

Vi har ikke etterprøvd informasjonen vi har mottatt fra prosjektleder og interessentene. Vi velger å stole på den informasjonen som har blitt gitt, noe som kan være med på å svekke oppgavens validitet. Likevel mener vi at de aktuelle partene ikke har noe å tjene på å oppgi ukorrekt informasjon.

Videre kan forskjellene i forståelse av begrepene i prosjektledelse være en validitetsbegrensning. Vi som studenter, og prosjektleder, kan ha ulik forståelse av begrepene. Dette kan føre til misforståelser, og feilinformasjon.

Mye av litteraturen og teoriene vi har benyttet oss av stammer fra eldre årstall.

Reliabilitet

Når det kommer til prosjekter er det mange ulike faktorer som kan påvirke utfallet. Forskjellige konsekvenser kan oppstå selv om gjennomføringen er lik, og mye kan sies å bestå av 'tilfeldigheter'. Derfor kan det være vanskelig å påstå at drøftingen og konklusjonene våre er relevante for andre prosjekter. Derfor kan konklusjonen, og drøftingen vår ikke bli sett på som en fasit, men mer som en pekepinn.

3.0 Hoveddel

3.0.1 Definisjon av interessenter

Det finnes flere definisjoner av interessenter, men vi velger å benytte oss av DiFi sin definisjon: «*«Prosjektets interessenter er personer, grupper eller organisasjoner som kan påvirke, vil bli påvirket av, eller oppfatter at de vil bli påvirket av prosjektets gjennomføring eller resultater»* (DiFi, 2018) Modellen til DiFi (2018) baserer interessenthåndteringen på hvordan man får interessentene til å medvirke positivt til prosjektet. Det blir lagt vekt på identifiseringsprosessen og hvordan interessentene skiller seg ut for prosjektet.

Leikvam og Olsson (2014) presiserer at flere studier viser til at for liten hensynstaging til prosjektets interessenter har ført til at prosjektet ofte opplever problemer. Det er derfor å anse arbeidet med interessenter som kritisk for at prosjektet skal kunne gjennomføres på en god måte.

Selve interessenthåndteringen kan vi dele inn i 3 faser. Den første fasen omhandler innsamling av dokumenter og informasjon som skal være til hjelp for å kartlegge og analysere mulige interessenter. I den andre fasene er det viktig å analysere relasjonen mellom interessent og prosjekt. Den tredje fasen er at det må legges en passende strategi for de viktigste interessentene til prosjektet. I etterkant vil det også gjennomføres en oppfølging, og kontrollprosess. (Karlsen, 2017, s. 287) Harrison og St John (1996) kom med følgende sitat «*Bedre forhold mellom interessent og bedrift medfører mindre sjanse for uheldige hendelser, som eksempelvis streik»* (Harrison & StJohn, 1996). Noe som påpeker viktigheten av interessentarbeidet og håndteringen av prosjektets interessenter.

Felles for mange av definisjonene er at de kan deles inn i kategorier, hvor man tar for seg viktigheten av hver interessent og hvor vidt de er positive eller negative for prosjektet. Interessenter kan variere fra prosjekt til prosjekt og blir håndtert deretter. Noen velger å fokusere på ikke-statlige organisasjoner, myndigheter, interessentgrupper, etc. Andre velger å fokusere på samfunnsansvaret prosjektet har og legger vekt på CSR. Cleland (1998) fokuserer på interessenter som har, eller tror de har, legitime krav ovenfor de materielle aspektene ved prosjektet. Det kan variere fra uformell interesse til legitime eierskap. Freeman (2001) definerer interessent som «*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives»*. Flere hevder at det var Stanford Research Institute (SRI) som var de aller første til å komme med en definisjon opp mot interessenter. *“those*

groups without whose support the organization would cease to exist” (Freeman & McVea, 2001). Ifølge artikkelen til Strand & Freeman (2015) hersker det tvil om at denne påstanden er korrekt, ettersom SRI ikke begynte å bruke ordet «stakeholder» før etter forskningsoppholdet til Eric Rhenman nettopp SRI. I henhold til Strand & Freeman (2015) skal Rhenman være den første til å bruke ordet i en av sine svenske bøker, og det er å anta at emnet var undersøkt nærmere før hans besøk hos SRI.

Fra midten av 1900-tallet og frem til i dag har interessentbegrepet utviklet seg i takt med samfunnet. Begrepet har fått en viktigere rolle ettersom bedriftene har vokst og fått et større ansvarsområde, i tillegg til samfunnsendringene, som blant annet utredelsen av demokratiet, opprettelse av interesseorganisasjoner, fokus på kjønnsroller, menneskerettigheter og økt statsmakt i den vestlige verden. (Eskerod, Huemann, & Savage, 2015)

3.1 Identifisere interessenter

3.1.1 Teori

I analysen av interessenter er det viktig å identifisere alle individer og grupper som kan påvirke eller kan bli påvirket av prosjektprosessen eller hva prosjektet leverer. Det kan være vanskelig å definere hvem som er prosjektets interessenter (Andersen, Grude, & Haug, 2016). Det er mange faktorer som skal tas hensyn til ut ifra hvor stort prosjektet er og den prosjektkategorien man operer i. Prosjektets interessenter kan av ulike årsaker ha en positiv eller negativ holdning til prosjektet. Blir ikke de negative interessentene håndtert på en god måte, kan deres innflytelse være ødeleggende for prosjektet. Det er også viktig å bruke de positive interessentene til prosjektets beste (DiFi, 2018). Karlsen (2001) påpeker at interessentenes holdning til prosjektet bør indentifiseres, og se hvordan de kan påvirke prosjektet enten i positiv eller negativ retning. Ifølge Eskerod og Jepsen (2013) kan det være vanskelig å få med alle interessentene i identifikasjonsprosessen, så den bør repeteres flere ganger gjennom prosjektets levetid for å fange opp endringer blant interessentene i prosjektet. Karlsen (2001) mener at identifikasjon av interessenter kan skje på forskjellige måter, for eksempel gjennom gruppebasert idédugnader, sjekklister eller erfaringsdata.

I boken *Project Stakeholder Management* definerer Eskerod & Jepsen (2013) flere ulike måter identifisere interessentene. De trekker fram at allerede identifiserte

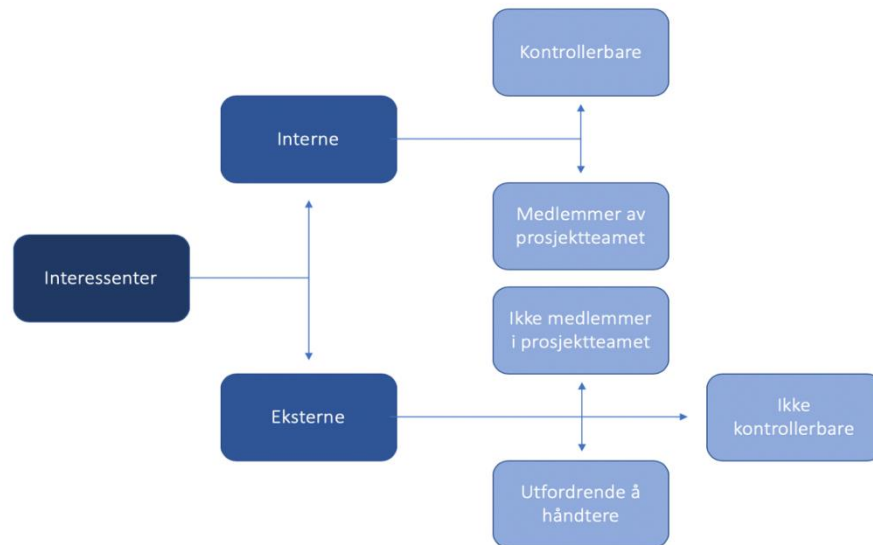
interessenter som eier, kunder, leverandører, eller organisasjoner skal komme med forslag om nye interessenter for prosjektet. Lignende eller tidligere gjennomførte prosjekter kan bli brukt som inspirasjon. Samtidig kan det være lurt å bruke en ekspert, i eller utenfor baseorganisasjonen, for å godkjenne listen over interessenter og være åpen for forslag for manglende interessenter (Eskerod & Jepsen, 2013). Interessentgruppen bør, ifølge Bradley (2010), referert i Eskerod & Jepsen (2013) bestå av seks til 15 grupper av interessenter. Interessenter som deler de samme synspunktene på prosjektet, kan samles i en gruppe. Det kan være mest praktisk å plassere flest mulig i en og samme gruppe, men det er viktig å ivareta dem som enkeltindivider. Erfaringsmessig bruker prosjekter for liten tid på identifiseringsprosessen og identifiserer for få interessentgrupper til prosjektet (Eskerod & Jepsen, 2013). Resultatet av identifiseringsprosessen blir til slutt formalisert i et interessentregister eller et prosjektstyringsdokument. Den skal inneholde informasjon om prosjektets interessenter og gi en oversikt over prosjektets interessentbilde til enhver tid (DiFi, 2018).

DiFi sin hjemmeside (2018) baserer sine teorier om identifisering av interessenter på metoden til Eskerod & Jepsen (2013, s. 29) og tar utgangspunkt i hensikt, mål og leveranse. De vil frem til hvem som kan kunne påvirke prosjektet. Og hvem som kan bli påvirket, eller oppleve at de blir påvirket, av prosjektet eller de resultatene prosjektet skaper. (DiFi, 2018)

Klassifisering av interessenter:

Cleland (1986) skiller mellom interne og eksterne interessenter. Ifølge Cleland (1986) omfatter de interne interessentene medlemmer i prosjektteamet, og anses ofte som støttende til prosjektet. Det er aktører prosjektleder har en viss kontroll over gjennom innflytelse og formell makt, men som man fortsatt må tas hensyn til ved utarbeidelse av prosjektets strategi og planer (Karlsen, 2001).

De eksterne interessentene er det ikke like lett å kontrollere, da de ofte står utenfor baseorganisasjonen, og som man ikke har like stor makt over. Cleland (1986) definerer eksterne interessenter som underleverandører, konkurrenter og offentlige myndigheter. Klassifisering av interessenter er illustrert i figur 3.



Figur 3: En enkel illustrasjon av Cleland (1986) sin inndeling av interne og eksterne interessenter. (Egenutviklet modell).

Savage et al. (1991) skiller mellom primære og sekundære interessenter. Primære interessenter er de som har formel, offisiell, eller kontraktbindende relasjoner, og har direkte økonomisk innflytelse på organisasjonen. Eksempler på primærinteressenter er leverandører, investorer og prosjekteier. Disse interessentene er en del av prosjektteamet eller den organisatoriske infrastrukturen. (Pinto, 1998)

Ifølge Savage et al. (1991) er de sekundære interessenter de som ikke er direkte involvert i den økonomiske aktiviteten i organisasjonen, men er i stand til å påvirke eller bli påvirket av organisasjonen. Inndelingene av primære og sekundære interessenter kan sees i sammenheng med DiFi (2018) sin inndeling av direkte og indirekte interessenter. Der de direkte er primære og indirekte er sekundære.

Direkte interessenter:

Direkte interessenter er ikke helt ulik Savage et al. (1991) sin definisjon på primære interessenter, der forholdet mellom prosjekt og interessent oppleves som formelt og kontraktavhengig.

Virksomhetsledelse:

Virksomhetsledelsen har ansvar for at prosjektet støtter opp om virksomhetens strategiske mål. De står for innhenting av finansieringen og tar beslutninger om ressursbruken til prosjektet. Virksomhetsledelsen har et overordnet ansvar for å godkjenne mål og planer, samtidig som de legger føringer for prosjektet. De skal følge opp prosjektets kost-/nyttevurderinger og se til at prosjektet blir gjennomført i henhold til godkjente planer og de gitte rammebetingelsene. (DiFi, 2018)

Brukerne:

Sluttbrukerne av produktet er en interessentgruppe som har ulike forventninger og krav til produktets kvalitet og utførelse. Etter produktferdigstillelsen vil produktansvaret forskyves over på brukerne og de får ansvar for drift og forvaltning av produktet. De vil også være gevinstansvarlige for ett eller flere av prosjektets definerte gevinster oppnås. Ved ferdigstillelse av prosjektet vil det være nødvendig at brukerne tilpasser sine arbeidsoppgaver for at nyttevirkningene av prosjektleveransen skal kunne innfris. (DiFi, 2018)

Leverandører:

Leverandører kan ifølge DiFi (2018) være underleverandører av prosjektets produkter som prosjektet har eller skal inngå en avtale/kontrakt med. Det kan både være interne eller eksterne leverandører som leverer materiell og/eller ressurser til prosjektet. Andre aktører som avgir ressurser til prosjektet eller har en direkte tilknytning til prosjekter blir også ansett som leverandører. (DiFi, 2018)

Indirekte interessenter:

Indirekte interessenter vil som tidligere definert inkludere underleverandører, underleverandører, konkurrenter og offentlige myndigheter. De er ikke like lett å kontrollere, og står som regel utenfor selve prosjektet, men kan fortsatt påvirke eller bli påvirket av prosjektet. Hovedkategoriene DiFi (2018) bruker under de indirekte interessenter er:

Premissgiver:

Premissgiver er noen som forvalter interne eller eksterne regelverk, standarder, retningslinjer eller andre reguleringer som prosjektet må forholde seg til. De interne premissgiverne er personer eller enheter som forvalter relevante interne instruksjoner og retningslinjer. Mens de eksterne premissgiverne er dem som forvalter eksterne bestemmelser som lovbestemte krav eller rettslige reguleringer. (DiFi, 2018)

Andre interessenter:

Det er interessenter som har egen interesse for prosjektets resultater ut fra private, kommersielle eller andre motiver. De kan arbeide i andre prosjekter eller programmer som prosjektet har grensesnitt eller samordningsbehov mot. Andre interessenter kan også være lokalbefolkning, presse og interesseorganisasjoner. Prosjektleder har sjelden full oversikt over alle interessentene, og de kan derfor være vanskelig å håndtere. (DiFi, 2018)

3.1.2 Funn og drøfting:

Prosjektet ble opprettet på bakgrunn av etterspørsel fra flere interessenter, etter tidligere arbeidsprosjekter ved NTNU. Identifiseringsprosessen er derfor basert på erfaringer fra de tidligere prosjektene. Ved prosjektoppstart var det allerede etablert gode relasjoner med de interne interessentene. Dette førte til at prosjektet slapp å bruke store ressurser på å identifisere de viktigste interessentene, siden de mest relevante interessentene var tilknyttet prosjektet allerede ved oppstart. Det har likevel vært en pågående prosess med å identifisere aktuelle kunder og samarbeidsparter gjennom prosjektet. Det kom også fram at prosjektorganisasjonen kom med verdifull informasjon om viktige interessenter og aktuelle samarbeidsparter for prosjektet, noe som vi ser går igjen i teorien til Eskerod og Jepsen (2013).

I prosjektstyringsdokumentet til prosjektet, finner vi en markedsanalyse som inneholder en oversikt over de viktigste interessentene. Analysen viser hvilken rolle hver interessent har i prosjektet, budsjett og finansieringen de bidrar med, samt en kommentar om hva hver enkelt interessent bidrar med i prosjektet. Det er også utarbeidet en oversikt over hvem som er kontaktperson for interessentene og hvem i styringsgruppen som har ansvar for å kontakte dem. Vi ser dette samsvarer godt med hvordan DiFi vil fremstille prosjektets interessenter i et interessentregister eller et prosjektstyringsdokument.

Videre har det blitt opprettet en risikoanalyse knyttet til noen av interessentene. I analysen får prosjektleder en oversikt over risikoelementer tilknyttet til de ulike interessentene, og hvordan dette kan påvirke prosjektet og hvilke konsekvenser det kan medføre for prosjektet. Prosjektets viktigste interessenter er:

- Prosjekteier
- Department of Structural Engineering

- Impello
- Audi
- Dynamore Nordic
- Hydro
- Sapa
- Misc. Suppliers

I prosjektdokumentet/interessentregisteret til prosjektet kommer det frem at inndelingen av interessentene er definert etter rollene deres i prosjektet, og ikke etter DiFi sin inndeling i direkte/indirekte interessenter. Dette ble også bekreftet under intervju med prosjektleder. Prosjektleder var ikke så nøye med hvordan interessentene ble kategorisert, så lenge de hadde oversikt over dem og viste hva de bidro med til prosjektet. Interessentene kan deles inn i tre av DiFi sine fem hovedkategorier av direkte/indirekte interessentgrupper.

Virksomhetsledelse

- Prosjektorganisasjon
- Impello

Brukere

- Audi
- Dynamore Nordic

Leverandører

- Hydro
- Sapa

I samtaler med prosjektleder har kom vi frem til at de mest innflytelsesrike interessentene til prosjektet var prosjekteier, Audi og Hydro. Videre analyser vil derfor være basert på disse interessentene.

3.2 Trinn 2: Analysere interessenter

3.2.1 Teori

Håndtering av interessenter er ofte et problem og en utfordring (Karlsen, 2001). Å analysere interessenter er nødvendig for å skape og opprettholde et godt forhold, og et samarbeid med interessentene. Uforutsette problemer underveis i et prosjekt har ofte en forklaring i at det ikke er blitt gjort gode nok analyser i forkant. Ved å kartlegge og forstå hva hver av de enkelte interessentene forventer av prosjektet, vil det bidra til samarbeid og forståelse for hvilke tiltak man bør gjøre for å tilfredsstille disse. (Karlsen, 2001)

Formålet med en interessentanalyse er å kartlegge maktforholdet mellom interessent og prosjekt. Analysen må derfor komme frem til svar på følgende tre spørsmål: (DiFi, 2018)

1. Hvilke forventninger har interessenten til prosjektet?
2. Hvilken interesse har interessenten i prosjektet?
3. Hvilken innflytelse har interessentene på prosjektet?

Svarene på disse spørsmålene kan legges inn i interessentregisteret til Difi (2018), og skal gi en totaloversikt over interessentbildet. Forholdet mellom interessent og prosjekt kan forandres gjennom hele prosjektperioden. Interessenten kan få større makt, eller kan endre sine forventninger til prosjektet. Derfor er det viktig at modellen oppdateres jevnlig gjennom prosjektet. Videre har Difi opparbeidet en interessentmatrise, som skal gi en grafisk fremstilling av interessentenes interesse og innflytelse til prosjektet. (DiFi, 2018)

Interessenttydelighetsmodellen

Spørsmålene DiFi (2018) vil ha svar på i sin analyse, ligner mye på Mitchell et al. (1997), sin interessenttydelighetsmodell. Denne modellen identifiserer interessenter ved se på tre egenskaper, se også tabell 1. En interessent må minst oppfylle en av disse for å bli kvalifisert som interessent, og interessentens tydelighet vil være et resultat av hvor mange av de følgende påstandene som er relevante for interessenten:

1. Interessenten har *påvirkningsmakt* ovenfor bedriften
2. *Legitimitet* i forholdet mellom interessenten og bedriften
3. *Hastverk* med interessentens krav til bedriften

Makt er den mest betydelige faktoren, og er av større betydning enn hastverk og legitimitet (Parent & Deephouse, 2007). Interessentenes grad av makt defineres i hvilken avhengighet prosjektet har til interessenten ifølge Savage et al. (1991). Maktfaktoren blir ytterligere forsterket av de to andre egenskapene; legitimitet og hastverk, ifølge Mitchell et al. (1997)

Legitimiteten viser om det eksisterer et faktisk forhold mellom prosjekt og interessent, altså om de er gjensidig avhengige av hverandre. Videre setter spørsmålet krav på om interessenten sitter i en posisjon som gir interessenten mulighet til å stille krav ovenfor prosjektet.

Hastverk refererer til i hvilken grad interessenten setter krav til umiddelbar oppmerksomhet. Mitchell et al. (1997) påstår at hastverk gjør interessenttydelighetsmodellen til en dynamisk modell fremfor en statisk modell, og at derfor er hastverk en viktig egenskap. Hastverk brukes i defineringen av tid i en interessentprosess.

Egenskap	Interessenttype	Interessentenes stilling i forhold til bedriften
Makt	Sovende interessent	Latente
Legitimitet	Skjønnsmessig interessent	
Hastverk	Forlangende interessent	
Makt + legitimitet	Dominerende interessent	Forventede
Legitimitet + hastverk	Avhengig interessent	
Hastverk + makt	Farlig interessent	
Makt + legitimitet + hastverk	Definitiv interessent	Definitiv
Ingen	Ikke- interessent	

Tabell 1: Mitchell et al. (1997), sin interessenttydelighetsmodell

Kilde: (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Avhengighetsmodellen

En annen måte å analysere interessenter er ifølge Frooman (1999) å analysere interessentene etter hvor avhengige prosjektet er av interessenten, og hvor avhengig interessenten er av prosjektet. Her er det ofte prosjektets tilgang på ressurser som er avgjørende for maktforholdet, og refererer til interessentens mulighet til å tilby riktig ressurs til riktig tid for å gjennomføre prosjektets tiltenkte arbeidsoppgave. Dette gjør at prosjektet er avhengig av sine omgivelser, og dette kan interessentene utnytte som en maktfaktor. (Frooman, 1999)

Strategimodellen til Savage

Savage et al. (1991) har en tredje form for analyse som har fotfeste innen interessentanalyse, og som ofte blir brukt, se figur 4. Matrisen fra Difi ligner mye på denne, og har sannsynligvis hentet inspirasjon herifra. Denne analysen legger vekt på to dimensjoner:

1. Interessentens potensial til å påvirke prosjektet
2. Potensiale for å samarbeide med interessenten

Fordelen med denne formen for analyse er at den ikke bare gir mulighet til å kartlegge truslene som prosjektet står ovenfor, men også mulighetene interessenten kan tilføye prosjektet. Dette er noe som ofte blir oversett i andre modeller fordi det blir lagt så stor vekt på interessentenes mulighet for å true prosjektet. (Savage, Nix, White, & Blair, 1991)

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

Figur 4: Strategimodellen til Savage

Kilde: (Karlsen, 2001)

Matrisen gir fire mulige interessenttyper basert på forholdene mellom de to dimensjonene:

Type 1: Den støttende interessent

Den støttende interessent er prosjektets ideelle interessent, og den mest ønskelige. De er positive og støttende rundt prosjektets mål, og har liten eller ingen mulighet for å påvirke prosjektet negativt. Dette gir et høyt samarbeidspotensial. Hos en velorganisert organisasjon kan støttende interessenter også være styret, ansatte og andre knyttet til organisasjonen (Savage, Nix, White, & Blair, 1991). Ifølge Savage et al. (1991), blir denne interessentgruppen ofte oversett på bakgrunn av interessentenes manglende evne til å påvirke prosjektet negativt. Prosjektet går derfor glipp av de fordelene disse interessentene kan gi ved et samarbeid. Eksempler på slike interessenter kan være leverandører, tjenesteleverandører og kommunale organisasjoner.

Type 2: Den marginale interessent

Den marginale interessenten har verken potensial til å true prosjektet, eller er særlig interessert i samarbeid. De kan likevel ha en interesse i prosjektet og dens beslutninger. (Savage, Nix, White, & Blair, 1991)

Type 3: Den ikke-støttende interessent

Interessenter av typen ikke-støttende interessenter, har et potensial til å true prosjektet. Samtidig er denne typen interessent ofte ikke villig til å samarbeide. Dette er en type interessent et prosjekt helst vil unngå, fordi de ofte kan føre til konfrontasjoner. Typiske eksempler på slike interessenter er arbeidsforeninger og media. (Savage, Nix, White, & Blair, 1991)

Type 4: Blandet interessent

Ifølge Savage et al. (1991) er det den blandende interessenten som prosjektledelsen bør fokusere mest på, grunnlaget for dette er at interessenten har stort potensial for å påvirke prosjektet og er samtidig interessert i samarbeid. Den blandede interessenten kan bevege seg over til både type 1 og type 3, på bakgrunn av hvordan de blir håndtert. Det vil derfor være viktig å påvirke interessenten i samarbeidsretning, ved å engasjere dem i prosjektet slik at man får et positivt utfall. Prosjektet bør legge inn store ressurser på å ikke miste den støtten en slik interessent

kan gi til prosjektet. Eksempler på slike interessenter kan være leverandører, sluttbrukere, oppdragsgiver etc. I artikkelen til Savage et al. (1991) nevnes blant annet fusjon som et alternativ for samarbeidsmetode.

Ved en analyse av prosjektets interessenter, er det også nyttig å analysere prosjektets omgivelser og forholden mellom prosjektet og omgivelsene. For å kartlegge de eksterne omgivelsene på et makronivå, kan man benytte seg av en PESTEL-analyse. PESTEL-analysen ble utviklet av Harvard-professoren Francis Aguilar, og ble først omtalt i boken *Scanning the business environment*. (1967) Selv om de generelle omgivelsene ikke nødvendigvis utgjør en like stor trussel/mulighet som interessentene må prosjektet likevel ta høyde for dem, ifølge Youker (1992). Ved en PESTEL-analyse deler man omgivelsene inn i; politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, arbeidskraftsrelaterte og miljømessige faktorer. Resultatene av funnene gjort i en PESTEL-analyse blir benyttet videre til å identifisere trusler og svakheter, som benyttes i en SWOT- analyse. PESTEL-analysen setter søkelys på det store bildet, mens SWOT-analysen ser på disse faktorene i et virksomhetsnivå.

Cleland (1986) fokuserer på å finne interessentenes styrker og svakheter. Det er viktig i forbindelse med utarbeidelse av analysen av interessenten. Den gir også et godt grunnlag for å bestemme hvilken strategi som skal brukes mot interessenten. For å kartlegge interessentenes styrker og svakheter, samt hvilke trusler og muligheter interessenten kan påføre prosjektet, vil en SWOT - analyse belyse disse punktene. Den blir brukt for å analysere en virksomhets interne styrker og svakheter, og dens eksterne muligheter og trusler.

Interne styrker:

Interne styrker er positive egenskaper som bedriften/prosjektet er objektivt god på, som kan gi trygghet innad i organisasjonen i forhold til måloppnåelse. Disse egenskapene bør bli opprettholdt, videreutviklet og forsterket.

Interne svakheter:

Interne svakheter er egenskaper organisasjonen mangler eller ikke klarer å utføre godt nok i forhold til måloppnåelsen. Disse egenskapene må bli rettet opp, endret eller stoppet for å drive virksomheten best mulig.

Interne styrker og svakheter kan blant annet være:

- Ressurser: finansielle, kompetansemessige eller bygningsmessige
- Ansatte/personell
- Omdømme
- Kapasitet

Eksterne faktorer:

Potensielle eksterne faktorer er muligheter som virksomheten må ta tak i og prioritere. Eksterne trusler er hindringer organisasjonen kan støte på hvis man søker å realisere foreliggende muligheter. Disse må motarbeides, og håndteres.

Eksterne muligheter eller trusler finner man ved å fokusere på blant annet:

- Politiske og lovmessige rammer
- Forventninger fra samarbeidspartnere
- Arbeidsmarkedet
- Økonomiske rammer

3.2.2 Funn og drøfting:

Vi har benytte oss av prosjektdokumentene for å kategorisere de ulike interessentene. I prosjektdokumentenes analyse av interessentene er ikke maktforholdet tilstrekkelig til å gjennomføre analysene kun på bakgrunn av disse. Bedriftens analysering av interessenter er i stor grad basert på kunnskap opparbeidet gjennom relasjoner, og mye er gjort uformelt og muntlig. Derfor vil oppgaven benytte seg av samtalene gjort mellom oss og prosjektleder, samt intervjuene med interessentene til å plassere interessentene innad i modellene.

Interessentene brukt i analysen vil også kun være de interessentene identifisert i trinn 1.

Type 1 – Den støttende interessent

Basert på analysen setter vi prosjektorganisasjonen som en støttende interessent. Prosjekteier ønsker å få kunnskapen fra NTNU ut i markedet. Dette prosjektet gjør akkurat det, og prosjektorganisasjonen er villig til å samarbeide, og er høyst interessert i prosjektet. Det er prosjektorganisasjonen som har stilt med prosjektleder, og har vært involvert i prosjektarbeidet helt fra oppstarten.

Hydro betegnes som en støttende interessent. Som leverandør er Hydro interessert i prosjektet på bakgrunn av den fortjenesten de kan få ut av dette prosjektet. Hydro så verdien i prosjektet og vurderte prosjektet som positivt. I prosjektsøknaden skrev Hydro følgende som kommentar til prosjektet: «*Hydro sees a huge potential in the present initiative, which will have great impact on the position of aluminium as a structural material in the automotive industry in the future*». Det er mulig at dette prosjektet øker mengden aluminium brukt i bilindustrien, og de som aluminiumsprodusent ser dette som en stor mulighet. Hydro skal komme med sine meninger rundt produktutviklingen ut ifra deres erfaringer som aluminiumsleverandør. Det vil være viktig for prosjektet å få informasjon rundt aluminium for at produktet skal være relevant i industrien.

Type 2 – Blandet interessent

Audi kan defineres som en støttende interessent, men de ble kategorisert som en blandet interessent ved prosjektoppstart. Årsaken til dette var at de i utgangspunktet er positiv til prosjektet ettersom det kan føre til kostnadsreduksjoner i bedriften. Bilindustrien har kommet langt i bruken av materialkort. Biler inneholder store mengder med ulike materialer, og kortene er viktig når det kommer til de ulike komponenter i bilen som har med sikkerhet å gjøre. Støtsoner og sammenføyninger vil kunne utarbeides på en bedre måte med input i datasimuleringene materialkortene gir. I prosjektdokumentene kommer det frem at en av risikoene ved prosjektet er at Audi ikke var villig til å investere den tiden og kapitalen det krever i oppstarten. Det har tidligere vært lite informasjon rundt modelleringen av kortene, og det bidro til en viss usikkerhet rundt prosjektet. Audis rolle i prosjektet er å komme med deres synspunkter for at produktet skal være relevant for bilindustrien. Produktet må tilpasses bilprodusentenes systemer og derfor er Audi en viktig aktør for prosjektet. Audi blir derfor ansett som en blandet interessent som kan bevege seg over til både støttende interessent og ikke-støttende interessent. Dette avgjøres av hvordan prosjektet utvikler seg, og hvordan interessenten blir håndtert.

Det ble ikke opprettet en PESTEL-analyse i forbindelse med prosjektet. Vi har i samtaler med prosjektleder, utarbeidet vår egen PESTEL-analyse på bakgrunn av informasjonen vi har fått tilgang til. En PESTEL-analyse kan derfor se slik ut:

P – Politisk goodwill (etter økt sikkerhet på bil)

E – Rentenivå

S – Forbrukeratferd (kjøper ny bil oftere)

T – Midler til forskning og utvikling

E – Internasjonale miljøspørsmål

L - Reguleringer

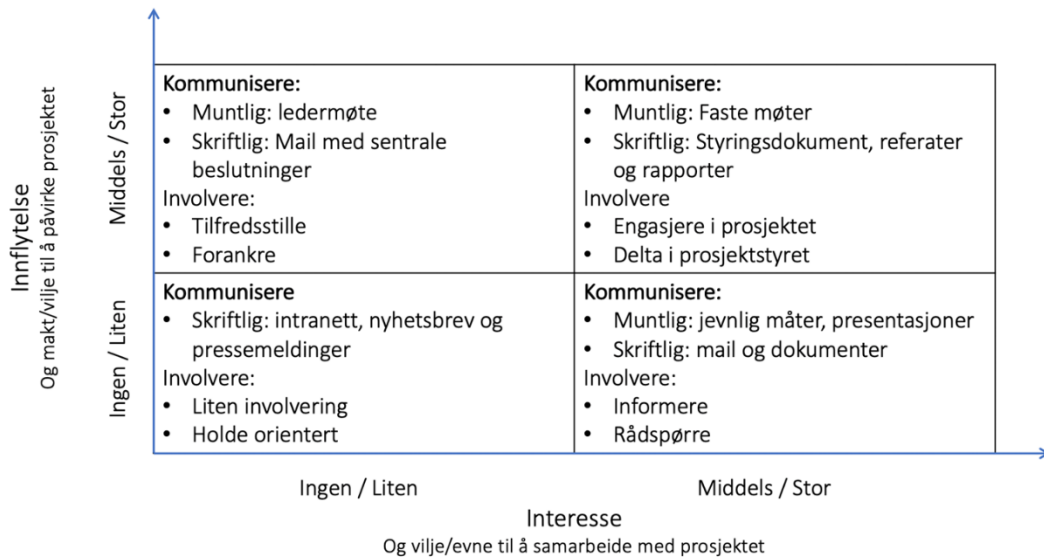
For å bedre oversikten over interessentene prosjektet står ovenfor burde det utarbeides en SWOT - analyse av dem. Dette hjelper bedriften med å kartlegge hvilke sterke og svake sider interessenten har, og hvilke muligheter og trusler de kan bringe til prosjektet. Ifølge prosjektleder hadde det ikke blitt utført noen direkte SWOT - analyse av interessentene, men de hadde kartlagt hvilke risikoer hver interessent kunne påføre prosjektet. De var også klar over hvilke muligheter noen av interessentene kunne gi prosjektets fremtid.

3.3 Trinn 3: Definere tiltak

3.3.1 Teori

Trinn 3 i DiFi sin modell omhandler definering av tiltak. Tiltakene er ment for å imøtekomme interessentenes krav og forventninger, slik at man kan håndtere interessentene på en best mulig måte. Man benytter seg av analysene gjort i trinn 2 for å sikre individuelle tiltak som er tilrettelagt for hver enkelt interessent. Dette sikrer best mulig interessenthåndtering. (DiFi, 2018)

DiFi har utviklet en strategimodell for kommunikasjon og involvering, illustrert i figur 5 (DiFi, 2018). DiFi kommer med forslag til tiltak for kommunikasjon og involvering basert på analysene gjort i trinn 2. Denne modellen, og måten å håndtere interessenter på ligner mye på strategimodellen til Savage et al. (1991)



Figur 5: Modell for kommunikasjon og involvering

Strategimodellen til Savage et al. (1991) kategoriserer fire ulike strategier. Savage har utviklet strategiene etter hvilken type interessentene har blitt inndelt i den tidligere analysen. Ved å definere strategien etter interessentgruppen, sikrer man en individuell oppfølging, som øker sannsynligheten for at interessentene skaper et positivt syn på prosjektet.

Strategi 1: Involvere den støttende interessent

Ved å involvere den støttende interessenten i relevante saker, kan prosjektet maksimere sannsynligheten for at interessenten er villig til å samarbeide. Savage et al. (1991) mener interessenter av type 1 ofte blir utelatt i prosjekter ettersom de ikke utgjør noen vesentlig trussel på prosjektet, (Savage, Nix, White, & Blair, 1991). Ved å utelukke interessenter av type 1, går man også glipp av det samarbeidspotensiale interessenten kan gi. Derfor er det viktig å involvere interessenten for å maksimere samarbeidspotensiale (Savage, Nix, White, & Blair, 1991).

Karlsen (2001) foreslår at prosjektet skal holde møter med jevne mellomrom, for at interessentene skal opprettholde den positive innstillingen. Prosjektet kan tjene på interessentens kompetanse og erfaring. Interessentene kan blant annet komme med innspill til endinger og nye forslag (Karlsen, 2001).

Savage et al. (1991) mener involveringen av interessentene kan gjøres ved å blant annet involvere ansatte i prosjektets beslutninger. Det kan også være gunstig å

involvere eksterne interessenter. Dette kan gjøres ved å involvere leverandører i prosjektets produksjonsprosess.

DiFi (2018) foreslår en jevn kommunikasjonsflyt med de støttende aktørene til prosjektet. Videre mener DiFi man skal dele alt av relevant informasjon som er av interesse for aktøren. Prosjektleder vil være avhengig av en tett dialog med interessenten for å beholde dens støtte.

Strategi 2: Overvåke den marginale interessent

Overvåking av marginale interessenter er gunstig når interessentens potensiale til å påvirke prosjektet er lav, samtidig som samarbeidsviljen også er lav. Ved å identifisere at denne gruppens interessentbilde er smalt og spesifikt til enkelte saker, kan prosjektet begrense ressursene en slik interessent krever, (Savage, Nix, White, & Blair, 1991). Når prosjektet skal ta strategiske beslutninger, bør prosjektleder være oppmerksom på hvordan avgjørelsen vil påvirke interessenten. Kun hvis problemene involvert i beslutningen vil være fremtredende for interessenten, bør organisasjonen handle for å øke sin støtte eller motvirke motstanden. Hvis ikke vil ressursene bli bortkastet ved å involvere en marginal interessent, som ikke har noen innvirkning på avgjørelsen.

Strategi 2 kan være viktig for å unngå at ting eskalerer til situasjoner som kan bli kostbar, tidkrevende og uhåndterlig for prosjektet.

DiFi foreslår jevnlig kommunikasjon med marginale interessenter. Kommunikasjonen skal foregå over mail og via jevnlig møter, for å dele relevant informasjon og dokumenter. Blant annet kan den marginale interessenten holdes informert via utspørring og informering. (DiFi, 2018)

Strategi 3: Minimalisere avhengigheten til ikke-støttende interessent

Håndteringen av ikke-støttende interessenter er ifølge Savage et al. (1991), i utgangspunktet best håndtert etter Kotter sitt rammeverk ekstern avhengighet, som omtalt i artikkelen: «Managing External Dependence», (Kotter, 1979). Strategien går ut på å prøve å redusere årsaken til hvorfor interessenten har en interesse for prosjektet. Det blir sett på som en defensiv strategi der de vil redusere interessentens avhengighet til prosjektet. Selv om prosjektet ser interessenten som ikke støttende, bør lederen alltid prøve å finne andre måter å endre status til interessenten. (Kotter, 1979)

Ifølge Difi (2018), bør kommunikasjonsmåten til ikke-støttende interessenter basere seg på intranett, nyhetsbrev og pressemeldinger. For å redusere avhengigheten til interessenten skal man kun holde dem orientert om prosjektet, og ikke noe mer. Dette støtter opp under teoriene til Savage et al. (1991) og Kotter (1979).

Strategi 4: samarbeid med blandede interessenter

Ifølge Savage et al. (1991), utgjør den blandede interessenten en essensiell rolle i prosjektet. Grunnlaget for dette er at prosjektleder står ovenfor en interessent som har like stort potensiale for å true prosjektet, som å være en god samarbeidspartner og en viktig ressurs. Derfor vil involvering og samarbeid være den beste strategien. Hvis prosjektet maksimerer involveringen av interessentene i denne gruppen, så vil potensielt truende interessenter finne det vanskeligere å motsette seg prosjektet. Mulige strategier kan utgjøre joint ventures, andre typer samarbeid og fusjoner. Ved feil interessenthåndtering kan det medføre at interessenter blir ikke støttende til prosjektet. Derfor bør det kontinuerlig vurderes om det skal iverksettes tiltak for å opprettholde nåsituasjonen. Tiltakene bør legges inn i «gjøremålene» til prosjektleder for at de blir ivaretatt gjennom prosjektet. (DiFi, 2018).

3.3.2. Funn og drøfting

Vi vil nå se på hvordan prosjektet bør behandle sine interessenter, basert på analysene gjort i trinn 2.

Prosjektet hadde en overordnet kommunikasjonsstrategi der de skulle ha en pragmatisk og åpen tilnærming rundt prosjektet. Interessentene skulle inkluderes i produktutformingen for å skape en forståelse og viten, samtidig som de vil gi prosjektet viktig innsikt i industrien. Prosjektleder poengterte at materialkortene måtte være håndterlig, pålitelige og forståelig for kundene. Derfor har et tett samarbeid med interessentene vært særs viktig.

Prosjekteier ble kategorisert som en «støttende interessent» under analysen i trinn 2. Ut ifra teorien burde prosjektet informere og inkludere prosjekteier for å maksimere utbytte av interessenten. Prosjekteier har et kontraktbindende forhold til prosjektet. De har gode muligheter til å påvirke prosjektet med en tett dialog

gjennom prosjektgjennomføringen. Ettersom prosjekteier besitter fagkunnskaper innen prosjektgjennomføring burde de involveres i en tidlig fase.

Audi ble i analysen definert som en blandet interessent. Strategien prosjektet burde ført mot en slik interessent, er å involvere dem og samarbeide med interessenten. Et tett samarbeid med Audi, vil unngå at interessenten går over til å bli en ikke-støttende interessent. Å involvere Audi i prosjektet, vil gi interessenten mulighet til å være med på produktutviklingen. Dette vil gi prosjektet gode innspill i hvordan de bør utvikle produktet videre og tilpasses brukerens behov. Kommunikasjonen med en slik interessent burde være preget av fysiske møter, og kontinuerlig informasjonsflyt mellom interessent og prosjekt. Utover de formelle møtene burde det være en uformell dialog rundt problemløsningen for å sikre kreative og effektive løsninger.

Hydro er en annen interessent vi definerte som «støttende» til prosjektet. De burde på samme måte som prosjekteieren bli inkludert og holdt oppdatert rundt prosjektet. En tett dialog gjennom faste møter og jevnlig oppdateringer rundt prosjektet vil sikre et godt utbytte av interessenten. Som leverandør til prosjektet sitter Hydro på viktig informasjon rundt materialene som blir anvendt i prosjektet. Med bakgrunn i at Hydro skal bidra med deres synspunkter som leverandør for at produktet skal være relevant i industrien, vil et nært samarbeid være nødvendig.

3.4 Trinn 4: Planlegge tiltak

3.4.1 Teori:

Planlegging av tiltak skal bygge på hva man oppdaget i fasen hvor en definerer tiltak. Når man skal planlegge tiltakene, har man allerede definert tiltakene i trinn 3, og kommet frem til hvilke tiltak som bør gjennomføres i forhold til de ulike interessentene. I planleggingsfasen skal det forekomme en tiltaksplan som viser gjennomføring og implementering av de definerte tiltakene. (DiFi, 2018)

Ifølge boka til Brønn og Arnulf (2019) er en velfungerende og effektiv kommunikasjon betydningsfull for fremgangen til moderne organisasjoner. Medarbeidere som blir inkludert og rådføres om avgjørelser tenderer til å gjøre et bedre arbeid som skaper engasjement. (Brønn & Arnulf, 2019). Bernard referert i Brønn og Arnulf (2019, s. 29) påpeker viktigheten av mellommenneskelig

kommunikasjon og relasjonene dem imellom for å forstå og akseptere organisasjonens målsetninger, samt overføre mål til handling. Dette gjelder også interessenter og aktører utenfor organisasjonen, slik at det er en felles forståelse for prosjektets målsetninger og gevinster.

Prosjektveiviseren (2018) trekker frem fire punkter som er et minimum for hva alle tiltaksplaner skal inneholde. Vi ønsker å bruke teoriene som Eskerod og Jepsen (2013) bruker i sin bok *Project Stakeholder Management* i utformingen av en kommunikasjonsplan.

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

Prosjektets tittel bør samsvares med prosjektets innhold. Eskerod og Jepsen (2013) foreslår at tittelen skal være enkel å forstå og vanskelig å glemme, nesten som et slagord. Det skal skape en interesse, samtidig som det beskriver og oppsummere prosjektet. Det kan være en fordel om tittelen appellerer til forskjellige interessenter, men det er viktig at den er konsekvent. (Eskerod & Jepsen, 2013)

I kommunikasjonsprosessen med interessentene er det viktig å få frem prosjektets formål og hensikt. Det bør etableres et overordnet utsagn som representerer hva prosjektet står for, og hvor prosjektet vil. Dette skal kunne kommuniseres likt til alle interessentene, uten noen form for mistolkning. Den direkte kommunikasjonen mot interessentene skal likevel kunne skreddersys til hver enkelt interessent, for å kunne skape en bedre forståelse og aksept av prosjektet.

I et prosjekt vil de forskjellige interessentene ha ulik interesse i prosjektet, og det vil ikke være hensiktsmessig å kommunisere likt med alle. Det er viktig å ikke gi motstridende informasjon til de ulike interessentene. Hvis det blir gitt motstridende informasjon om prosjektets formål kan det ifølge Eskerod og Jepsen (2013, ss. 53-54) svekke troverdigheten til prosjektet. Det bør identifiseres om interessenten har en positive eller negativ holdning til prosjektet. Da interessenter med ulike holdninger kan velge å oppfatte et budskap ulikt. Ved en effektiv kommunikasjonsform er det mulig å endre interessentens holdning til prosjektet, ved å fokusere på hvordan man fremstiller budskapet man skal fremlegge. (Eskerod & Jepsen, 2013)

Hvem skal gjøre det?

For å kunne lage og opprettholde en positiv holdning til prosjektet er det ikke nok å kun vite hva man bør si og hvordan man skal si det. Det er også viktig at den som uttaler seg har en påvirkningskraft som mottakeren tror på. Derfor vil der være lurt for prosjektet om prosjekteier selv ikke kommuniserer, men en utenforstående som har innflytelsen til å påvirke interessenten. Den som skal stå for kommunikasjonen bør ha et relevant forhold til prosjektet. Forholdet mellom kommunikatoren og interessenten bør holdes ved like for å bygge og ivareta relasjonen mellom dem og prosjektet. Vedkommende bør også ha en troverdighet og ekspertise over prosjektet, som skaper troverdighet i budskapet som blir sendt ut. (Eskerod & Jepsen, 2013)

Hvordan skal det kommuniseres?

Grad av engasjement til prosjektet avgjør hvorvidt interessenten er villig til å følge med og bruke tid på prosjektet. De som er likegyldig til prosjektet bruker sjeldent mye energi på det. Disse blir definert som indifferente interessenter, mens de i andre enden er engasjerte interessenter. Derfor er det de som har klare standpunkt til prosjektet som er mest villig til å lytte og følge med hva som skjer rundt prosjektet. For å nå ut til de indifferente interessentene bør det bli brukt så kalt «*peripheral route to persuasion*» (Petty, Cacioppo, & Schumann, 1983) som går ut på enkle meldinger eller ikke verbal kommunikasjon. For eksempel korte, men presise slagord som interessenten direkte kan relatere seg til. For de engasjerte interessentene kan «*direct route to persuasion*» blir brukt som virkemiddel. Det går ut på direkte kommunikasjon som forklarer fordelene prosjektet medbringer. Dette kan medvirke positivt til de med et negativt forhold til prosjektet, og opprettholde forholdet til de positive. Eskerod og Jepsen skiller mellom mellommenneskelig og upersonlig kommunikasjon. Ved mellommenneskelig kommunikasjon blir det ofte brukt direkte kommunikasjon mellom interessent og prosjektet, mens massekommunikasjon blir brukt i den upersonlige kommunikasjonen. Et annet spørsmål er hvordan kommunikasjonen blir overført, om den trenger å bli etterspurt eller ikke. Eskerod og Jepsen skiller mellom Pull og Push kommunikasjon, som kan ses i sammenheng med direkte – og massekommunikasjon, og om informasjonen trenger å bli etterspurt eller ikke. (Eskerod & Jepsen, 2013)

Når skal det gjøres og hvem skal det kommuniseres til?

Eskerod og Jepsen (2013) fokusere på at timingen av kommunikasjonen bør blir bestemt ut ifra to punkter:

1. Når interessentene trenger informasjon eller oppmerksomhet.
2. Når prosjektorganisasjonen trenger å kommunisere med interessentene for å tilegne seg informasjon, erfaringer eller dele løsninger og ideer.

Timing kan være en avgjørende faktor på hvor effektiv kommunikasjonen vil være. For å utvikle et godt tidsperspektiv for når det er mest hensiktsmessig å kommunisere med interessentene, bør man ta utgangspunkt i interessentanalysen og se på løsningen av kommunikasjonsoppgave. En effektiv kommunikasjon tidligst mulig vil være fordelaktig for interessentene. De trenger ofte litt tid til å bearbeide og sortere ut relevant informasjon, før de gjør seg opp noen mening rundt det. Ved informasjonsdeling bør organisasjonen fokusere på i hvilken fase de ulike interessentene skal involveres. Informasjonsdeling skaper en direkte kommunikasjon mellom bedrift og interessent som må ivaretas i ulik grad ut ifra avhengigheten til prosjektet. (Eskerod & Jepsen, 2013)

Hva er forventet effekt av tiltaket?

For å skape en god fremdrift i prosjektet er det viktig med en fleksibel tiltaksplan som kan endres under prosjektets levetid. Det å kunne identifisere avvik i en tidlig fase er avgjørende for å gjennomføre gode tiltak raskt og effektivt. Desto tidligere et avvik blir oppdaget, jo enklere og rimeligere vil det være å iverksette tiltak. Effekten av tiltakene bør kunne måles i etterkant, men det er ikke alltid like lett. Hvis målet med et tiltak er å endre en interessents holdning til prosjektet, må kommunikasjonen ha en holdningsendrende effekt. Med den effekten ønsker man å skape en merverdi for prosjektet. Ut ifra hvor stor denne anses å være, vil bestemme hvor store ressurser som blir brukt på tiltaket. (Køster, 2017)

Det kan utarbeides tiltaksplaner rettet mot hver enkelt interessent eller generelle planer som tar for seg flere samtidig. Hvis kommunikasjonen er dårlig planlagt kan det føre til at informasjon ikke kommer frem i tide, misforståelser kan oppstå og sensitiv informasjon kan komme på avveie. Dette kan gå utover prosjektets sluttresultat, og skape store ringvirkninger innad i organisasjonen. (Eskerod & Jepsen, 2013) Kommunikasjonsplanen lager et rammeverk som må overholdes av prosjektarbeidet.

Prosjektviseren har oppført en egen mal på hvordan de ville utarbeidet en kommunikasjonsplan på DiFi sin side. De deler den inn i:

- Kommunikasjonsbehov
- Kanal og form
- Frekvens
- Ansvarlig

Det er en enkel modell som tar for seg det mest relevante for å kunne utarbeide en god kommunikasjonstilnærming til prosjektets interessenter. Grunnlaget for kommunikasjonsplanen er basert på interessentanalysen, og bør utformes på bakgrunn av den. (DiFi, 2018)

3.4.2 Funn og drøfting

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

Det ble ikke utarbeidet en detaljert tiltaksplan i prosjektet. Bakgrunnen for det er ifølge prosjektleder at forholdet mellom interessent og prosjekt baserer seg på relasjoner og tidligere erfaringer. I prosjektdokumentene vi har fått tilgang til kommer det frem hva prosjektets formål og hensikt er. Disse ble også sendt rundt til de mest relevante interessentene til prosjektet. I samtaler med prosjektleder kom det frem at det ble gjennomført et oppstartsmøte med de viktigste interessentene for å klargjøre hva prosjektleveransen skulle være. Interessentene har fått innsyn i prosjektbeskrivelse og prosjektplan, og samtykket til dette. Videre har det blitt gjennomført individuelle statusmøter med de aktuelle interessenter for å kartlegge hva som har blitt gjort og hva planen er fremover. Vi ser dette går igjen i Eskerod og Jepsens (2013) teori om hva som skal kommuniseres med interessenten.

Hvem skal gjøre det?

Hvem som skulle ta seg av kommunikasjonen var litt avhengig av tematikken. Prosjektet har benyttet seg mye av tidligere relasjoner, derfor har de bygd videre på dette. Dette betydde at hvis det var en interessentgruppe som en enkeltperson hadde større relasjoner til enn andre i prosjektet, var det denne personen som fikk ansvaret for kommunikasjonen. Hovedansvaret lå likevel på prosjektleder.

Hvordan skal det kommuniseres?

Det ble ikke opprettet noen form for kommunikasjonskanal for dette prosjektet. Hovedsakelig foregikk kommunikasjonen gjennom fysiske møter. Det ble både holdt formelle møter, men interessentene besøkte også prosjektet flere ganger, for å se på fremgangen, komme med kommentarer eller forslag til endringer. Prosjektarbeiderne besøkte også interessentene for samme årsaker. Utover dette ble informasjon utvekslet gjennom både mail og over telefon. På grunn av den opparbeidede relasjonen fra tidligere prosjekter, var det ikke vanskelig for prosjektet å komme i kontakt med interessentene når det passet seg for dem. Dette skulle ifølge prosjektleder føre til en god og åpen kommunikasjonsflyt, hvor alle parter følte de kunne være ærlige og si hva de mente.

Når skal det gjøres og hvem skal det kommuniseres til?

Det ble planlagt formelle møter som skulle holdes tre til fire ganger i året. Videre skulle det bli holdt uformelle møter underveis når det trengtes i prosjektet. I identifiseringsfasen ble det også utarbeidet en oversikt over hvem som var hovedrepresentant for hver interessent.

Hva er forventet effekt av tiltaket?

Forventet effekt av tiltakene prosjektet benyttet seg av var å få interessentene til å medvirke positivt til prosjektet. De fleste interessentene var allerede positive til prosjektet på bakgrunn av de gode relasjonene, og fordi produktet som ble utviklet ville hjelpe interessentene med utfordringer de allerede sto ovenfor. Formålet med å føre slike kommunikasjonsmetoder er å få en åpen dialog med interessentene.

Årsaken til at prosjektet ikke hadde en konkret tiltaksplan kan forklares med at prosjektet ikke er av vesentlig størrelse. Det er også en privat virksomhet som ikke nødvendigvis ser poenget med en like stor byråkratisk struktur, som en offentlig virksomhet ville gjort. Likevel foregikk håndteringen av interessentene i prosjektet på en tilfredsstillende måte. Ledelsen og de ansatte var klar over sine oppgaver, og de visste hvordan man skulle håndtere de forskjellige interessentene. Mange diskusjoner og møter gikk ut på hvordan virksomheten skulle handle fremover. I ettertid ser man at prosjektet ikke tok skade av å ikke ha utarbeidet en konkret tiltaksplan.

Likevel kan man diskutere om prosjektet kunne tjent på å ha utarbeidet en tiltaksplan. Dette ville gjort det enklere for de enkelte aktørene å vite hva man skal gjøre, og når man skal gjøre det.

3.5 Trinn 5: Gjennomføre tiltak

3.5.1 Teori

Gjennomføring av tiltak henger sammen med styring av prosjektet. En definisjon på styring kan være: «*styring er handlinger som reduserer forskjellen mellom plan og virkelighet*». (Karlsen, 2017) Det er dette som er viktig ved gjennomføringen av tiltakene. Ved gjennomføringen av tiltakene, er det viktig at det gjøres etter prosjektets planlagte tiltaksplaner og kommunikasjonsplaner. I løpet av et prosjekt arbeides det kontinuerlig med tiltakene, og det kan oppstå uforutsette endringer som krever at prosjektleder må revurdere og eventuelt endre på de planlagte tiltakene.

Det er mange viktige tiltak som skal gjennomføres gjennom et prosjekt. Derfor kan det være gunstig med et ansvarskart ifølge Andersen og Schwencke (2018). Et ansvarskart viser hvem som har ansvaret for hva, og sikrer at milepælene blir realisert til rett tid. Ansvarskartet delegerer oppgavene som skal gjennomføres til de forskjellige prosjektarbeiderne, slik at alle vet eksakt hva de skal gjøre og hva de har ansvar for. Dette sikrer bedre gjennomføring av tiltakene, og øker sannsynligheten for at milepælene blir gjennomført uten komplikasjoner. (Baker, 2009)

Kommunikasjonen med interessenter er ofte uformell og kan derfor være desorienterende. Det er derfor viktig å følge de anbefalte kommunikasjonsplanene til Difi (2018), og Savage et al, (1991). Disse skal allerede være bestemt i trinn 4, som går ut på å definere tiltak. Strategiene gitt i trinn 4 prøver å redusere kommunikasjon med desorienterende effekt, og skal gjøre det lettere for prosjektleder å holde styr på interessentenes ønsker og forventninger.

For oppfølging av prosjektet kan en stille følgende spørsmål: «Hva er det minste jeg trenger av informasjon for å ha kontroll over situasjonen?» Alle som deltar i prosjektet har et eget ansvar for å formidle at arbeidet går etter prosjektets tiltenkte plan. Videre har alle et ansvar for å tilkjenne at arbeidet ikke går etter oppsatt plan. Denne informasjonen må komme frem så fort som mulig. Informasjonen må også

være årsaksforklart. Dette gir prosjektet mulighet til å komme med tiltak for å rette opp situasjonen. (Gløersen, 1995)

Prosjektleders rolle i gjennomføringen av prosjektet inneholder de fleste utfordringer man kan støte på som leder. Dette betyr at prosjektleders evner som leder er av vesentlig betydning, da spesielt evnen til å skape tillit mellom prosjektmedarbeiderne, evne til å kommunisere godt og forstå signaler. Dette gjelder også i interaksjoner med interessentene. Prosjektleder må kunne tolke interessentenes signaler korrekt, slik at man forstår hverandre. (Gløersen, 1995)

For å lykkes med gjennomføring av tiltak er god koordinering med interessentene en avgjørende faktor. Jacobsson (2011) sier «*God koordinering er en viktig forutsetning for effektivitet og avgjørende for å lykkes med prosjekter*». Det oppstår et behov for koordinering når det finnes avhengigheter i prosjektet. Kjernen i koordinering er å integrere ulike bidrag, som ressurser, aktiviteter og kompetanse som er avhengig av hverandre. (Okhuysen & Bechky, 2009) God koordinering mellom partene bygger på mekanismer som kan deles inn i fem hovedkategorier: (Okhuysen & Bechky, 2009)

- Planer og regler
- Objekter og representasjoner
- Roller
- Rutiner
- Samlokalisering

Kontrakter, planer og roller kan anses som formelle måter å koordinere, men kan endre karakter til mer uformelle verktøy. Dette kan skje hvor partene på en fri og åpen måte diskuterer og tolker innholdet i kontraktene og planene som er utarbeidet. Ved kontraktbindende avtaler der blant annet klausuler er innblandet vil det bli et skift til et mer formelt bruk av mekanismen, der partene ser innholdet som absolutt. Ifølge studier gjort av Bygballe, Vaagaasar & Swärd (2016) ble uformelle og ad hoc pregede møter mer rutinepreget og formalisert med tiden når det viste seg nyttig for prosjektet. For at møtevirksomheten skal gjennomføres på en god måte er det viktig at relevante parter er inkludert og rolleinndelingen er tydelig. Det bør gjennomføres felles møter der det søkes fysisk nærhet i form av felles lokasjon eller ved hjelp av digitale verktøy. Bygballe, Vaagaasar & Swärd (2016) oppsummerer

med at en effektiv koordinering kombinerer en rekke formelle og uformelle mekanismer. De har vokst frem gjennom prøving og feiling av hvordan konkrete problemer kan løses, og blir formalisert ut i praksis over tid. (Bygballe, Vaagaasar, & Swärd, 2016).

En fallgruve er ifølge DiFi (2018) at man nedprioriterer aktiviteter som ikke er direkte knyttet til prosjektets leveranseproduksjon. Det er en fare for å tenke kortsiktig under prosjektet, og ikke se verdien av alle planlagte tiltak når man vurderer dem opp mot tiltak som har en direkte tilknytning til prosjektets leveranseproduksjon. Denne fallgruven har en sammenheng med vurderingen av Time Cost Scope- begrepet. Time Cost Scope omhandler begrensningene i prosjektstyring. Kvaliteten til prosjektet er begrenset av prosjektets tid, kostnad og omfang. (Morris & Sember, 2008)

3.5.2 Funn og drøfting

I lys av samtaleene vi har hatt med prosjektleder og interessentene har vi fått inntrykket av at interessentinvolveringen har vært noe varierende. Samtlige identifiserte interessenter hadde fått tilgang til prosjektbeskrivelse og prosjektplan før oppstarten av prosjektet. De hadde mulighet til å komme med kommentarer eller forslag til endringer, og det skal ha vært en felles forståelse for prosjektleveransen. De største interessentene ble også involvert i prosjektets styringsgruppe. Slik skulle de kontinuerlig få tilgang på informasjon, og ha mulighet til å ytre sine meninger. Informasjonsflyten skulle likevel ha vært noe mangelfull til tider ifølge Audi og Hydro.

Siden prosjektet ikke var av vesentlig størrelse, var det ikke like mange interessenter å håndtere som i et større prosjekt. Dette kan gjøre det lettere for prosjektleder å skape og opprettholde et godt forhold til interessentene. Prosjektet prøvde også å komme med en løsning på en utfordring interessentene slet med å løse. Dette gjør at interessentene i utgangspunktet hadde en positiv innstilling til prosjektet.

Fra intervjuene med interessentene, fikk vi vite at flere av de største interessentene ikke hadde blitt informert om prosjektoppstart. De fikk først vite om prosjektet gjennom et nyhetsbrev på NTNU. Dette mente flere var skuffende og ikke veldig

profesjonelt. Ettersom mange av interessentene hadde et godt forhold til de involverte i prosjektet, og har jobbet tett sammen tidligere mente de at en mer personlig informering burde blitt gjort.

Prosjekteier har hatt tilgang på alt av informasjon tilgjengelig i prosjektet. De har også blitt godt involvert gjennom prosjektlederen. Prosjekteier er fornøyd med selvstendigheten til prosjektet. De har unnlatt å involvere seg ettersom de mente prosjektets gjennomføring fungerte godt. Kommunikasjonen mellom prosjekteier og prosjektleder har vært gjennom fysiske møter, og over telefon.

Audi ble i utgangspunktet definert som en blandet interessent. Fra intervjuet med Audi, fikk vi vite at de ikke har blitt håndtert slik som prosjektet hadde planlagt i oppstartsfasen. Audi følte seg dårlig inkludert i prosjektet. Audi var med på planleggingen av prosjektets scope, men ble utelatt i planleggingen av detaljer rundt prosjektet. Som en av de største interessentene, mente Audi at dette ikke var godt nok. Videre mente Audi at prosjektet ikke var god nok til å informere og kommunisere med interessenten. Det ble gjennomført møter med Audi, men de mente informasjonsflyten ikke var tilfredsstillende. Vi ble også informert om at Audi følte seg urettferdig behandlet i forhold til de andre interessentene. Audi mener at ikke alle interessentene har fått like muligheter når det kommer til å sikre seg kommersielle kontrakter. Interessenten mener at en norsk aktør har fått førsterett til å skaffe seg kommersielle utbytter, samtidig som Audi har blitt informert om at prosjektet per dags dato ikke er kommersielt aktivt.

Gjennom intervjuer med Hydro, har vi fått vite at de har et helt annet inntrykk av interessenthåndteringen enn Audi. Da vi intervjuet representanten for Hydro hadde denne for det meste kun godt å si om prosjektet. Det kom frem at Hydro ikke hadde et like stort informasjonsbehov som Audi, med bakgrunn i at de ikke var like delaktig i utformingen av materialkortene. Likevel ble det lagt inn store ressurser på å skape et godt forhold til Hydro som interessent. De hadde vært i fysiske møter med prosjektet omtrent en gang i kvartalet, der de diskuterte deres synspunkter opp mot prosjektets. Hydro ble involvert helt fra prosjektoppstart, noe som bidro til en større forståelse for hva som krevdes fra dem som leverandør og hva de forventet fra prosjektet. Fra intervjuet med Hydro fikk vi vite at de følte kommunikasjonen hadde vært god i oppstartsfasen. Videre mente interessenten at

kommunikasjonsflyten i mellomfasen hadde vært litt dårlig. Dette tok seg opp, og Hydro var godt fornøyd med kommunikasjonen mellom prosjekt og interessent i slutfasen av prosjektet.

Det oppstod også en interessekonflikt underveis i prosjektet med blant annet Audi. Denne konflikten dreide seg om kulturforskjeller i forretningsskikk. Flere av prosjektets interessenter var internasjonale selskaper med hovedkontor i andre land, noe som medførte ulik forretningskulturene mellom partene. Denne konflikten hadde potensiale til å true samarbeidet mellom prosjektet og den involverte interessenten. Konsekvensene av konflikten kunne i verste fall sette en stopper for prosjektet. Gjennom samtaler med Audi, fikk vi vite at de mente prosjektleder ikke tok denne konflikten alvorlig nok. Håndteringen av konflikten ble ikke gjennomført på en tilfredsstillende måte, og derfor klarte ikke partene å komme til en løsning. Resultatet av konflikten kan bli sett på som et kompromiss fra prosjektets side. For at prosjektet skulle kunne fortsette å ha Audi som interessent, måtte enkelte av de ansatte trekke seg ut. Dette var i utgangspunktet veldig negativt for prosjektet, men det var samtidig nødvendig for å ivareta Audi sin interesse.

Koordineringen i prosjektet kan oppsummeres gjennom fem punkter for koordineringsarbeid. (Okhuysen & Bechky, 2009)

- **Planer og regler:** Prosjektstyringsdokument. Planlagt et minstetall av møter gjennom året.
- **Objekter og representasjoner:** Formelle og uformelle møter forekommer mellom interessenter, og utvalgte representanter fra prosjektet.
- **Roller:** Uformell inndeling av roller innad i prosjektet.
- **Rutiner:** Rutiner utformet på bakgrunn av tidligere erfaring.
- **Samlokalisering:** Alle ansatte i prosjektet holder til i samme lokalet. Interessentene har kontorer spredt rundt i samme by.

3.6 Trinn 6: Evaluere tiltak

3.6.1 Teori

Når vi skal evaluere tiltak er det viktig å se evalueringen opp mot de målene som er satt. Målet for interessenthåndteringen var å få interessenter til å medvirke positivt til prosjektet. Så må det ses om tiltakene som ble definert i trinn tre har hatt noen innvirkning for å nå målet som ble satt. Etter at tiltakene er gjennomført i

henhold til gjennomføringsplanen, bør det gjøres en evaluering av tiltakenes gjennomføring og hvilke effekter disse hadde (DiFi, 2018). Det er ifølge DiFi (2018) en del naturlige spørsmål som bør gjennomgås i evalueringsfasen av interessenthåndteringen.

Det bør som et minimum gjennomføres en evaluering av tiltakene etter hver faseovergang. Det bør ses på om de planlagte tiltakene har blitt gjennomført og fulgt opp på en god måte, hvordan interessentene har innvirket på prosjektet og undersøke hvordan de føler seg behandlet og inkludert i prosjektgjennomføringen. Det bør også gjennomgås om interessentene savner noe informasjon eller om noe burde blitt utført annerledes. Til slutt må det ses på om kommunikasjonsformen og kanalen har fungert slik den skulle eller om det er behov for nye eller utvidede tiltak for å bedre prosjektets interessenthåndtering (DiFi, 2018).

For at evalueringen skal ha noe verdi for prosjektet, må den planlegges. Uavhengig av prosjektets størrelse skal evalueringen avgrenses til det mest nødvendige. Det skal legges vekt på de punktene interessentene har størst interesse av og da er det viktig å tenke på:

- *Hvem* som er interessert i evalueringen?
- *Hva* de skal bruke evalueringen til?
- *Hvilke* kunnskapsbehov har de?

Det endelige resultatet av evalueringen skal måles opp mot de målsetningene som ble fastsatt før fasen begynte. (Gløersen, 1995) Ifølge Karlsen (2002) bør det iverksettes nye tiltak hvis det forekommer endring i forholdet mellom prosjekt og interessent.

3.6.2 Funn og drøfting

I evalueringen av prosjektets interessenthåndtering, skal vi se på om tiltakene gjort av prosjektet har resultert i å få interessentene til å medvirke positivt. Prosjektet hadde ingen formelle planer om hvordan evalueringen skulle foregå. Dette skjedde istedenfor impulsivt underveis i prosjektet. Prosjektet hadde satt seg som mål å kontinuerlig inkludere prosjektets interessenter, samt å være åpen og pragmatisk i informasjonsdelingen. Når kommunikasjonen mellom interessent og prosjekt er

åpen, vil det være enklere for interessentene å ytre sine meninger. Dette vil føre til at prosjektleder kan sette inn tiltak som motvirker negative holdninger fra interessenter, samt iverksette tiltak som bedrer forholdet mellom dem. Resultatet av dette vil være mer fornøyde interessenter som lettere vil medvirke positivt til prosjektet.

Prosjektet har delvis klart å følge de strategiene de hadde satt seg til hver enkelt interessent. For prosjekteier og Hydro har prosjektet lyktes med håndteringen, og fulgt Savage et al. (1991) sine teorier om hvordan man skal behandle en støttende interessent. Prosjektet har derimot ikke klart å gjennomføre strategiene satt til Audi som blandet interessent. Resultatet av dette er at prosjektet ikke har klart å vinne Audi over til å bli en støttende interessent, og Audi forble en blandet interessent gjennom hele prosjektperioden. Dette kan forklares med at Audi som blandet interessent krever mer ressurser og håndtering, enn hva en støttende interessent krever.

Kommunikasjonen mellom prosjekt og interessentene har på samme måte som strategiene fungert delvis. Også her har prosjekteier og Hydro vært godt fornøyd med hvordan de har blitt kommunisert med. De hadde fått tilstrekkelig informasjon underveis i prosjektet, og følte seg godt informert. På den andre siden var Audi misfornøyd med kommunikasjonen mellom prosjektet. Audi mente de ikke hadde fått tilstrekkelig med informasjon gjennom prosjektets gang, og følte de ikke ble informert på en tilfredsstillende måte.

I ettertid ser vi at prosjektet delvis har mislyktes med målene de satt om å få interessentene til å medvirke positivt. Det var en felles forståelse av hva som skulle til for å levere det ønskede prosjektet. Prosjekteier og Hydro følte seg godt inkludert i prosjektet. Hydro mente informasjonsflyten var god i start- og slutfasen, men noe mangelfull i mellomfasen. Audi hadde en annen oppfatning og følte seg dårlig inkludert i prosjektet, samt at de hadde fått mangelfull informasjon fra prosjektet.

Resultatet av den mangelfulle håndteringen av Audi ga store konsekvenser for prosjektet. Som nevnt tidligere oppstod en interessekonflikt mellom interessent og prosjekt, som resulterte i at enkelte av prosjektets ansatte måtte trekke seg fra prosjektet. Det er vanskelig å konkludere i om resultatet kunne blitt annerledes hvis

interessenten hadde blitt håndtert annerledes. Men man kan argumentere for at dersom interessenten hadde blitt bedre inkludert fra starten, og fått mer tilgang til informasjon, kunne konflikten blitt unngått.

Prosjektet er likevel vurdert som vellykket, av både prosjektleder og samtlige interessenter. Audi har kommentert til oss at på tross av uenighetene, hadde Audi tro på at prosjektet til slutt ville bli vellykket.

4.0 Konklusjon

I konklusjonen skal vi sammenligne funnene vi har gjort i forbindelse med analysene og drøftingen, opp mot den avgrensede problemstillingen: «*Hvordan har prosjektet arbeidet med sine interessenter i henhold til DiFi-modellen?*»

Prosjektet ble vurdert av intervjuobjektene som vellykket. Vi har i oppgaven analysert hvordan interessenthåndteringen til prosjektet har foregått. Vi har også valgt å sammenligne denne opp mot DiFi-modellen. Vi ser klare forskjeller mellom hvordan prosjektet har valgt å håndtere sine interessenter, og hvordan DiFi mener man skal gjøre det. Dette er noe vi forutså når vi definerte problemstillingen, ettersom prosjektet ikke har valgt å benytte modellen for sin interessenthåndtering. Likevel ser vi mange likheter, ikke nødvendigvis i direkte prosedyrer, men i de hovedpoengene som ligger bak metodene til DiFi.

I sammenligningen av praksisen gjort av prosjektet, og hvordan denne samsvarer med DiFi-modellen, ser vi at noe er likt og noe er ulikt. De fleste trinnene; identifisere, analysere, definere, iverksette og evaluere, er gjort annerledes fra DiFi modellen, men de har likevel blitt gjennomført.

Prosjektet har identifisert sine interessenter i oppstartsfasen. Det er blitt gjort mer uformelt enn hva DiFi mener, og mye er gjort muntlig. Likevel har prosjektet lyktes med å identifisere prosjektets viktigste interessenter.

Prosjektet har analysert sine interessenter, ved å definere hva prosjektet ønsker av interessentene og hva interessentene ønsker av prosjektet.

Prosjektet har også definert hvilke tiltak de mener bør gjøres for hver enkelt interessent. Vi ser at strategiene som er valgt samsvarer med Savage et al. (1991) sine strategier for interessenthåndtering.

Tiltakene har blitt iverksatt ved å definere hvem som har hatt ansvaret for hva, og når det skal gjøres. Det ble ikke utarbeidet noe formelt ansvarsregister.

Prosjektet har ikke klart å gjennomføre alle tiltakene som ble planlagt når de definerte tiltak. Hydro og prosjekteier er godt fornøyd med hvordan de har blitt behandlet som interessent. Audi har derimot følt seg utelukket i deler av prosjektet, og mener kommunikasjonen ikke har vært tilfredsstillende.

Målet til DiFi-modellen er å få interessentene til å medvirke positivt. Vi ser at prosjektet delvis har fått til dette. I ettertid ser vi samtidig at prosjektet har blitt vurdert som vellykket. Analysene og intervjuene har vist at mye av interessenthåndteringen har basert seg på tidligere relasjoner og gode forhold mellom aktørene i prosjektet og interessentene. De tidligere relasjonene mellom interessent og prosjekt har vist seg og hatt en positiv innvirkning i hvordan håndteringen har foregått. Likevel har Audi vært misfornøyd med interessenthåndteringen, og det oppstod en interessekonflikt på bakgrunn av dette. Det er vanskelig å konkludere med om dette er et direkte resultat av interessenthåndteringen eller om det er andre årsaker som ligger bak. Man kan diskutere om prosjektleder har unnlatt å se verdien av interessenthåndtering i dette prosjektet. Ved en bedre håndtering av prosjektets interessenter, kunne prosjektet fått mer ut av sine interessenter. Prosjektet kunne muligens unngått en større konflikt ved å inkludere Audi som interessent på en mer tilfredsstillende måte.

5.0 Kilder

5.1 Referanseliste

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
- Andersen, E. S., & Schwencke, E. (2018). *Prosjektarbeid - en veiledning for studenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. (2016). *Målrettet prosjektstyring*. Bergen: NKI Forlaget.
- Baker, D. A. (2009). *Multi-company Project Management: Maximizing Business Results Through Strategic Collaboration*. J. Ross Publishing.
- Bergland, N. J., Klagegg, O. J., & Sefland, A. M. (2014). *Stakeholder Management Fieldbook*.
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: FAGbokforlaget.
- Bygballe, L. E., Vaagaasar, A. L., & Swärd, A. (2016). Hva skal til for å få til effektiv koordinering mellom bedrifter i store komplekse prosjekter? *Prosjektledelse nr. 4*.
- Cleland, D. I. (1986, September). Project Stakeholder Management. *Project Management Journal*, pp. 36-44.
- Cleland, D. I. (1998). Stakeholder management. *Project management handbook*, ss. 55-72.
- DiFi. (2018, Januar 30). *Analysere interessenter*. Hentet fra Prosjektveiviseren: <https://www.prosjektveiviseren.no/analysere-interessenter>
- DiFi. (2018, Januar 30). *Definere tiltak*. Hentet fra Prosjektveiviseren: <https://www.prosjektveiviseren.no/definere-tiltak>
- DiFi. (2018, Januar 30). *Evaluere tiltak*. Hentet fra Prosjektveiviseren: <https://www.prosjektveiviseren.no/evaluere-tiltak>
- DiFi. (2018, Januar 30). *Gjennomføre tiltak*. Hentet fra Prosjektveiviseren: <https://www.prosjektveiviseren.no/gjennomf%C3%B8re-tiltak>
- DiFi. (2018, Januar 30). *Identifisere interessenter*. Hentet fra Prosjektveiviseren: <https://www.prosjektveiviseren.no/identifisere-interessenter>
- DiFi. (2018, Januar 30). *Interessentgrupper*. Hentet fra Prosjektveiviseren: <https://www.prosjektveiviseren.no/interessentgrupper>
- DiFi. (2018, Januar 30). *Planlegge tiltak*. Hentet fra Prosjektveiviseren: <https://www.prosjektveiviseren.no/planlegge-tiltak>
- Durham E., B. H. (2014). *Stakeholder Engagement Handbook*. The Biodiversa.
- Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2013). *Project Stakeholder Management*. New York: Ashgate Publishing Limited.
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015, Desember). Project Stakeholder Management— Past and Present. *Project Management Journal*, ss. 6-14.
- Freeman, E. R., & McVea, J. (2001, Mars 16). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working*.
- Frooman, J. (1999, April). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, pp. 191-205.
- Gløersen, R. (1995). Håndbok i prosjektstyring. *Statistisk sentralbyrås håndbøker*, ss. 1-20.
- Harrison, J. S., & StJohn, C. H. (1996, Mai). Managing and Partnering With External Stakeholders. *Academy of Management Executive*, ss. 46-60.

- Jacobsson, M. (2011). On the importance of liaisons for coordination of projects. *International Journal of Managing Projects in Business* 4 , ss. 64–81.
- Karlsen, J. T. (2001, August 15). Håndtering av prosjektets interessenter.
- Karlsen, J. T. (2002, December). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal* , ss. 19-24.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse - Fra initiering til gevinstrealisering* . Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J. P. (1979, januar). Managing External Dependence. ss. 87-89.
- Køster, C. (2017, Mai 5). *Slik sikrer du god fremdrift i prosjekter*. Hentet fra Prosjektbloggen: <https://www.prosjektbloggen.no/slik-sikrer-du-god-fremdrift-i-prosjektet>
- Leikvam, G., & Olsson, N. (2014). *Eindomsutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4 , ss. 853-886.
- Morris, R. A., & Sember, B. M. (2008). *Project Management That Works*. AMACOM.
- NTNU. (2017). *Om oss*. Hentet fra NTNU TTO: <https://www.ntnutto.no/om-oss/>
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009, Januar). Coordination in Organizations: An Integrative Perspective. *The Academy of Management Annals* , ss. 463-502.
- Parent , M. M., & Deephouse, D. L. (2007, August 18). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, ss. 1-23.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Schumann, D. (1983, September). Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. *Journal of Consumer Research*, ss. 135-146.
- Pinto, J. K. (1998). *Project Management Handbook*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- PRINCE2. (2017). *Managing Successful Projects With PRINCE2 (6.Utg)*. London: The Stationery Office LTD.
- Savage, G. T., Nix, T. W., White, C. J., & Blair, J. D. (1991, Mai). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, pp. 61-75.
- Strand, R., & Freeman, E. R. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, ss. 65-85.
- Youker, R. (1992, November 4). Managing the international project environment. *International Journal of Project Management Volume 10*, ss. 219-226.

5.2 Tabeller:

<i>Tabell 1: Mitchell et. al sin interessenttydelighetsmodell</i>	<i>16</i>
---	-----------

5.3 Figurligste:

<i>Figur 1: Illustrasjon av tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål. (Egenutviklet modell)</i>	<i>3</i>
<i>Figur 2: Interessent modell fra DiFi 2018.</i>	<i>5</i>
<i>Figur 3: En enkel illustrasjon av Cleland (1986) sin inndeling av interne og eksterne interessenter. (Egenutviklet modell).....</i>	<i>11</i>
<i>Figur 4: Strategimodellen til Savage.....</i>	<i>17</i>
<i>Figur 5: Modell for kommunikasjon og involvering</i>	<i>23</i>