



Handelshøyskolen BI

MAN 50271 Prosjektledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	08-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	01-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10036 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:

Informasjon fra deltaker

Tittel *:

Navn på veileder *:

Inneholder besvarelsen Nei Ja
konfidensielt materiale?: Kan besvarelsen offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn:

Gruppenummer:

Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

«OMigjen og omigjen...»
Dynamisk interessenthåndtering i tidlig
fase av et offentlig innovasjonsprosjekt

Eksamenskode og navn:
MAN5027/28 Prosjektledelse

Utleveringsdato:
01.08.2021

Innleveringsdato:
01.06.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	1
SAMMENDRAG.....	3
KAPITTEL 1: INTRODUKSJON.....	1
PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING.....	2
KAPITTEL 2: METODE	3
INTERVJUGUIDE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJUER.....	3
BEARBEIDING OG ANALYSE AV INNHENTEDE DATA	4
METODISKE STYRKER OG SVAKHETER	5
KAPITTEL 3: BESKRIVELSE AV VIRKSOMHETEN	7
KAPITTEL 4: BESKRIVELSE AV PROSJEKTET	11
TYPE PROSJEKT	11
PROSJEKTSUKSESS OG MÅL.....	12
GJENNOMFØRINGSSTRATEGI OG PLANLEGGING	14
ORGANISERING	15
<i>Prosjekteier og styringsgruppe.....</i>	<i>15</i>
<i>Prosjektleder og prosjektgruppe</i>	<i>17</i>
<i>Politisk organisering</i>	<i>18</i>
OPPFØLGING OG STYRING	18
LÆRING.....	19
USIKKERHET	21
INTERESSENER	22
KAPITTEL 5: VURDERING/ANALYSE	25
PROBLEMSTILLING.....	25
TEORETISK RAMMEVERK	25
<i>Metoder for å vurdere interessentene.....</i>	<i>25</i>
<i>Hva motiveres interessenter av?</i>	<i>26</i>
<i>Verdiskaping gjennom involvering.....</i>	<i>27</i>
<i>Samskaping og sosiale partnerskap</i>	<i>28</i>
DATA, FUNN OG ANALYSE.....	29
<i>Identifisering og vurdering av interessenter.....</i>	<i>29</i>
<i>Tidlig invitasjon til samskaping.....</i>	<i>30</i>
<i>Næringsaktørens kontekst og motivasjon</i>	<i>31</i>
<i>Hvordan brukes kunnskapen om interessentene?.....</i>	<i>33</i>
DISKUSJON.....	34
<i>Om å vurdere interessenter ut ifra antakelser</i>	<i>34</i>

<i>Hva motiveres næringsaktørene av?</i>	<i>35</i>
<i>Åpen tilnærming og tidlig involvering.....</i>	<i>35</i>
<i>Hvem er motivert for samskaping?.....</i>	<i>37</i>
<i>Samarbeidsorienterte strategier basert på innsikt</i>	<i>39</i>
KONKLUSJON.....	41
BEGRENSNINGER VED STUDIEN OG ANBEFALINGER FOR VIDERE FORSKNING	42
REFERANSER	44
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	47

Sammendrag

For å sikre prosjektsuksess, er interessenthåndtering en av hovedoppgavene innen prosjektledelse. Det er en dynamisk prosess som må foregå i hele prosjektets livsløp. For å få interessenter til å delta og bidra i et prosjekt, er det avgjørende å forstå interessentenes motivasjon og kontekst. Involvering av ulike interessenter i tidlig fase av et prosjekt kan sikre verdiskapingen.

For å løse fremtidens utfordringer, utvikler kommune-Norge nye samarbeidsformer med sivilsamfunn, næringsliv og innbyggere. I sosiale partnerskap går flere aktører sammen for å løse samfunnsflokke gjennom samskaping, der alle er aktive deltakere.

Denne kvalitative casestudien følger prosjektet OMigjen i Asker kommune i konseptfasen. Prosjektet skal etablere et ombrukssenter sammen med lokale næringsaktører, for å bidra til å nå kommunens strategiske mål. Data er samlet inn gjennom ni semistrukturerte dybdeintervjuer med sentrale prosjektmedarbeidere og andre som er tett på prosjektet.

Studien viser hvordan OMigjen forholder seg til næringsaktører som interessentgruppe i konseptfasen. Den viser også hvordan interessenthåndteringen og konseptet påvirkes av at prosjektorganisasjonen får bedre kjennskap til næringsaktørens virkelighet og behov: Ved bruk av samarbeidsorienterte strategier tilpasses konseptet, kommunikasjonsstrategien og tilnærmingen til næringsaktørene; og man forsøker å løse juridiske barrierer for ombruk.

Studien bekrefter tidligere bidrag om at interessenthåndtering er en dynamisk prosess og at vurderinger basert på antakelser kan gi negativt utfall, mens det å forstå interessentenes virkelighet og behov er nødvendig for å kunne motivere dem til å delta og bidra i prosjektet. Studien bidrar med praktiske erfaringer fra et offentlig innovasjonsprosjekt med samskaping som premiss, og vurderer hva som hindrer samskaping med næringsaktører. Studien belyser også dilemmaer knyttet til det å involvere mange interessenter tidlig i et prosjekt.

Kapittel 1: Introduksjon

Interessenthåndtering blir sett på som en av hovedoppgavene innen prosjektledelse, fordi håndteringen av de ulike interessentene og interessentenes bidrag kan være avgjørende for et prosjekts suksess. Det er en dynamisk prosess som må foregå i hele prosjektets livsløp (Eskerod, Huemann, & Savage, 2015; Eskerod & Jepsen, 2013; Müller & Turner, 2010). For å få interessenter til å delta og bidra i et prosjekt, er det avgjørende å kjenne prosjektets interessenter godt, og ha innsikt i og forståelse for deres behov, virkelighet og motivasjon (Eskerod & Jepsen, 2013). Involvering av ulike interessenter i tidlig fase av et prosjekt anbefales for å sikre at prosjektet bidrar til verdiskaping – også utover prosjektperioden og basisorganisasjonen (Martinsuo, 2020).

For å løse fremtidens utfordringer, utvikler kommune-Norge nye samarbeidsformer med sivilsamfunn, næringsliv og innbyggere. Vi vil se stadig flere eksempler på slike sosiale partnerskap der flere aktører går sammen for å løse felles utfordringer eller «samfunnsfloker» (Guribye, 2016; Kobro et al., 2018; Savage et al., 2010). Slike samarbeid er godt etablert og undersøkt i samfunnsvitenskapelige fag som statsvitenskap, men ikke like mye omtalt i prosjektledelsesfaget. Samskappingsprosjekter skiller seg fra de tradisjonelle «tekniske» prosjektene – ofte i privat sektor – som ligger til grunn for mye av eksisterende prosjektteori. I samskappingsprosjekter kan for eksempel ikke løsningene og prosjektets leveranser nødvendigvis fastlegges ved oppstart. Slike prosjekter krever også en annen tilnærming til eksterne interessenter og en inngående forståelse for hva som skjer i omgivelsene rundt prosjektet (Engwall, 2003; Kreiner, 1995).

I «Nasjonal strategi for ein grøn sirkulær økonomi» utpekes kommunene som pådrivere, bindeledd og tilretteleggere for sirkulære tiltak, og de trekkes fram som sentrale for et godt samarbeid mellom ulike aktører i næringsliv, sivilsamfunn og forvaltning (Klima-og miljødepartementet, 2021). I tråd med dette ønsker Asker kommune å etablere et ombrukssenter, OMigjen, for å bidra i omstillingen til sirkulærøkonomi, og for å nå kommunens strategiske mål for utslippskutt og redusert forbruk.

Prosjekter i Asker kommune skal bruke samskaping som metode for å løse samfunnsutfordringer og skape verdi (Asker kommune, 2020). Kommunen ønsker

at lokalt næringsliv skal bidra aktivt inn i etableringen av ombrukssenteret, både med kunnskap, ressurser og arbeidskraft. Hva skjer når kommunen tar initiativ til å samarbeide med lokalt næringsliv på nye måter, og nettopp dette samarbeidet er avgjørende for å lykkes med prosjektet? Hvordan forholder næringsaktørene seg til kommunens forventning om samskaping?

Problemstilling og avgrensning

Tema for oppgaven er interessenthåndtering i tidlig fase i et kommunalt innovasjonsprosjekt. Studien undersøker prosjektet OMIgjen i konseptfasen (den første fasen i Digitaliseringsdirektoratets prosjektmodell), og ser nærmere på hvordan prosjektet forholder seg til næringsaktørene som de ønsker å etablere ombrukssenteret sammen med. Gjennom samhandlingen med interessentene blir prosjektorganisasjonen kjent med interessentenes virkelighet og behov. Ettersom etableringen av ombrukssenteret avhenger av at næringsaktørene ønsker å delta, utpeker de seg som den viktigste interessentgruppa i konseptfasen. Problemstillingen er todelt:

1. Hvordan forholder OMIgjen seg til næringsaktører som interessentgruppe i konseptfasen?
2. Hvordan påvirkes interessenthåndteringen og konseptet av kjennskap til næringsaktørenes virkelighet og behov?

Kapittel 2: Metode

Studien er en case-studie av prosjektet OMigjen, spesifikt knyttet til interessenthåndteringen i konseptfasen. Vi har brukt kvalitativ metode med semi-strukturerte dybdeintervjuer for å få inngående kunnskap om opplevelsene til informanter som er direkte involvert i prosjektet (Bryman, 2008). Vi har gjennomført ni intervjuer med åtte personer. I tillegg har vi hatt skriftlig kontakt med Asker kommunes prosjektkoordinator.

Intervjuene ble supplert med sekundærdata, som inkluderer prosjektdokumenter som mandat, fremdriftsplan, ROS-analyse, interessentanalyse, oversikt over organisering, roller og ansvar, mulighetsstudie, markedsundersøkelse, foreløpig innsiktsrapport fra forskerne som følger prosjektet, i tillegg til prosjektets nyhetsbrev, nettsider og politiske saker og omtale av prosjektet i for eksempel aviser.

Intervjuguide og gjennomføring av intervjuer

Med utgangspunkt i problemstillingen og relevant litteratur utarbeidet vi en intervjuguide. Spørsmålene var i utgangspunktet åpne, for å oppfordre informantene til å snakke om det de selv anså som viktigst, og gi oss rike, detaljerte beskrivelser (Bryman, 2008). Intervjuguiden ble fulgt i større eller mindre grad, avhengig av hvilken retning samtalen tok, slik det anbefales i semi-strukturerte kvalitative intervjuer (Bryman, 2008). Intervjuguiden ble tilpasset informantens rolle i prosjektet, og revidert underveis, basert på erfaringer fra tidligere intervjuer. Intervjuguiden er vedlagt. Se vedlegg 1.

Vi gjorde et strategisk utvalg av informanter, ut fra en antakelse om at de hadde inngående kunnskap og særlig god oversikt over og innsikt i spørsmålene studien skal besvare, i dette tilfellet om interessenthåndteringen (S. S. Andersen, 2006; Bryman, 2008). Informantene hadde ulik rolle i prosjektet (se oversikt i tabell 1). Vi avklarte med prosjektleder hvem vi ville intervjuer, slik at informantene visste hvem vi var og hvorfor vi kontaktet dem. Informantene inkluderer prosjekteier og et eksternt medlem i styringsgruppa, prosjektleder og de tre deltakerne i prosjektgruppa, i tillegg til to ressurspersoner for prosjektet – derav en intern ressursperson for digitalisering som har vært i kontakt med interessenter i forbindelse med den digitale løsningen, og en ekstern forsker fra forskningssenteret

Include ved Universitetet i Oslo som følger prosjektet tett og har vært involvert i interessenthåndtering i form av dybdeintervjuer med blant andre næringsaktører.

Vi intervjuet prosjektlederen to ganger, i tillegg til å gjennomføre to innledende samtaler med henne. De innledende samtalen bidro til å fokusere oppgaven tematisk og til å velge ut andre aktuelle informanter. Av de tre medlemmene i styringsgruppa (utover prosjekteier) valgte vi å snakke med den eksterne representanten fra næringslivet, som er spesielt relevant for denne studien.

Intervju nummer	Rolle	Dato
1	Prosjektmedarbeider	28.03.2022
2	Prosjekteier	01.04.2022
3	Ressursperson	06.04.2022
4	Prosjektmedarbeider	06.04.2022
5	Prosjektmedarbeider	07.04.2022
6	Prosjektleder	07.04.2022
7	Forsker	27.04.2022
8	Styringsgruppemedlem	02.05.2022
9	Prosjektleder	10.05.2022

Tabell 1 Oversikt over informanter og intervjuer

To intervjuer ble gjennomført digitalt; de andre ble gjennomført fysisk. Sju intervjuer ble gjennomført av to intervjuere i samarbeid, mens to intervjuer ble gjennomført av kun én intervjuer. Hvert intervju varte i 40-90 minutter. Alle intervjuene ble tatt opp.

Bearbeiding og analyse av innhentede data

Bryman (2008) påpeker at analyse av kvalitative data er en iterativ prosess, der man stadig veksler mellom innsamling og analyse av data. Dette var også tilfelle i vår studie: Intervjuene ble transkribert fortløpende, kort tid etter gjennomføring, og den første analysen skjedde allerede i transkripsjonsprosessen. Her fanget vi opp flere nyanser som ikke ble tydelige for oss mens vi gjennomførte intervjuene, og begynte kodingen av dataene ved å legge til kommentarer om egne assosiasjoner, refleksjoner og mulige koblinger til teori eller utsagn fra andre informanter. Det å transkribere intervjuene fortløpende gjorde det mulig for oss å lære om egen intervjustil underveis, og gjøre de neste intervjuene enda bedre. Denne utviklings- og læringsprosessen trekkes frem som noe av verdien ved at forskeren transkriberer intervjuene selv, heller enn å sette bort oppgaven til andre (Bryman, 2008).

I det siste intervjuet med prosjektleder luftet vi noen uklarheter fra de andre intervjuene, vi gikk dypere inn i temaer og dilemmaer som var kommet fram, og vi diskuterte foreløpige funn. I den videre analysen av dataene utviklet vi overordnede kategorier for det som etter hvert fremsto som sentrale temaer og utsagn i intervjuene, i tråd med det Bryman (2008) beskriver som en tematisk analyse. Ut ifra problemstillingen var «innsikt» en naturlig overordnet kategori. I videre analyse ble den delt i underkategoriene «virkelighet/kontekst» og «motivasjon». Eksempelvis ble «motivasjon» ble brukt der informantene beskrev interessentenes holdning til å bidra inn i prosjektet. «Antakelser» utpekte seg også raskt som en sentral kategori, basert på informantenes utsagn.

I tillegg til funn knyttet direkte til temaet og problemstillingen for oppgaven, har vi markert og analysert utsagn fra informantene som handler om temaer som tas opp i kapittel 4; eksempelvis «organisering», «usikkerhet», «planlegging» og «mål».

Metodiske styrker og svakheter

I studien har vi intervjuet informanter med ulik rolle i prosjektet, og ulik rolle i interessenthåndteringen. Det gir et bredere perspektiv enn hvis alle informantene hadde hatt samme rolle. Dette reflekteres også i funnene, der det kommer fram at informantene har ulikt syn på sentrale temaer, delvis basert på rollen de har i/overfor prosjektet. Samtidig gjorde de mange ulike rollene at intervjuguiden måtte justeres og tilpasses til hvert enkelt intervju.

Vi ser at tidspunktet for intervjuene påvirket informantenes evne til å tenke tilbake og «ta oss med» til begynnelsen av prosjektet, som vi ønsket innledningsvis. Fasen prosjektet var i da vi gjennomførte intervjuene påvirket hva informantene var opptatt av på det tidspunktet, og gjenspeiles i innholdet i intervjuene. Det gjør studien svært tids- og kontekstspesifikk, og det vil være krevende å skulle gjenta studien på et senere tidspunkt.

Det semi-strukturerte formatet på intervjuene gir rike historier og en dypere forståelse av opplevelsen til den enkelte informant (Bryman, 2008). Gjennomføringen av intervjuene og analysen i etterkant preges av at intervjuerne har ulik bakgrunn og ulikt forhold til prosjektet: Den ene intervjueren er selv ansatt i Asker kommune, og har god forståelse for konteksten prosjektet befinner seg i.

Denne forståelse gjør det mulig å stille relevante oppfølgingsspørsmål. Samtidig ser vi verdien i å ha med én intervjuer «utenfra», som kan stille spørsmål ved ting som informantene oppfatter som elementært eller selvforklarende.

Kapittel 3: Beskrivelse av virksomheten

Asker kommune er en to år gammel organisasjon. Den 1.1.2020 ble de tre tidligere kommunene Asker kommune, Hurum kommune og Røyken kommune slått sammen til den nye kommunen Asker kommune som del av regjeringen Solbergs kommunereform. Den nye kommunen er landets åttende største kommune, har ca. 6500 ansatte og det er politisk besluttet at FNs bærekraftsmål utgjør det overordnede rammeverket for utviklingen av kommunen.

Asker kommune som organisasjon er derfor en relativt ny organisasjon, og preges ennå av arbeidet med å få på plass felles planer, rutiner, systemer og prosesser. Kun to måneder ut i ny organisasjon ble verden rammet av koronapandemien og store deler av samfunnet ble stengt ned 12.03.2020. Asker kommune satte kriseledelse og de siste to årene har organisasjonen vært preget av krise- og pandemihåndtering, i stedet for organisasjons- og kulturbygging.

Kommunen er en politisk styrt organisasjon som styres etter formannskapsmodellen. Administrativt styres Asker kommune etter prinsipper for virksomhetsstyring, dvs. “å fastsette mål for virksomheten, prioritere, planlegge og budsjettere ressurser, følge opp og rapportere resultater og ressursbruk og bruke informasjonen til læring og forbedring slik at målene nås på en effektiv måte” (Asker kommune, 2020).

Kommunen har valgt å forholde seg til ulike styringsmodeller for å løse sine oppgaver og oppdrag, en av disse styringsmodellene er prosjekt- og programstyring. Kommunens ulike oppgaver kan deles inn i to hovedkategorier: Utviklingsoppgaver og driftsoppgaver. De fleste virksomheter, også Asker kommune, bruker mest tid og ressurser på driftsoppgaver, men organisasjonen trenger også evnen til omstilling, endring og fornyelse for å klare og løse fremtidens utfordringer. Derfor legges det vekt på at drifts- og utviklingsoppgaver må sees i sammenheng og er gjensidig avhengig av hverandre.

Kommunen søker å løse sitt behov for innovasjon, omstilling og endring gjennom å organisere denne type arbeid i prosjekter, det vil si midlertidige organisasjoner etablert for å løse en spesifikk oppgave (Lundin & Söderholm, 1995). I tråd med teorien om hva et prosjekt er, sier kommunens prinsipper for virksomhetsstyring at:

oppgaver som skal organiseres som prosjekt må være kjennetegnet ved at de 1) er store og komplekse, 2) har et bestemt formål, 3) er preget av utvikling og innovasjon, 4) krever koordinering og samordning på tvers i organisasjonen og mot eksterne aktører, 5) har mange og ulike interesser og 6) har en avtalt ramme for omfang, tid og kostnad (Asker kommune, 2020, s. 29).

Fordi kommunens ledelse har behov for å se sammenhengen mellom de aktivitetene som skjer i linjeorganisasjonen og de overordnede utviklingsaktivitetene som skjer gjennom kommunens ulike strategiske prosjekter har Asker kommune, som teorien anbefaler, valgt å styre noen av sine prosjekter gjennom porteføljestyring (E. S. Andersen, 2018; Blichfeldt & Eskerod, 2008). I Asker kommune handler porteføljestyring om “å definere, balansere og styre kommunens samlede prosjektportefølje på en slik måte at ressursene utnyttes best mulig” (Asker kommune, 2020). Toppledelsen i kommunen skal gjennom porteføljestyring prioritere og følge opp de strategiske utviklingsaktivitetene gjennom året, sikre mulighetene for å realisere gevinster, bruke utviklingsressursene mest hensiktsmessig, samt redusere prosjektusikkerheten.

Foreløpig er det kun opprettet porteføljestyring for kommunens digitaliseringsprosjekter. Her er kommunedirektørens ledergruppe porteføljestyre. De store investeringsprosjektene (eiendom og infrastruktur) styres fortsatt som enkeltprosjekter, og de fleste av disse er politisk vedtatt. Andre prosjekter styres av de involverte virksomhetene selv. Kommunen har derfor ikke full oversikt over alle sine prosjekter og styring av disse på overordnet nivå. Ifølge kommunens prosjektkoordinator jobbes det med å etablere porteføljestyring også for andre prosjekter enn digitaliseringsprosjekter, da dette er et uttalt prinsipp for kommunens virksomhetsstyring (Asker kommune, 2020).

Asker kommune kan sies å ha en relativt god prosjektmodenhet, det vil si hvor godt organisasjoner behersker prosjektarbeidsformen og hvordan de styrer sin samlede portefølje av prosjekter (E. S. Andersen, 2018; E. S. Andersen & Jessen, 2003). Organisasjonen har definerte og standardiserte arbeidsprosesser og verktøy for prosjektgjennomføring. Arbeidet med oppfølging av prosjektporteføljen, utvikling og vedlikehold av prosjektveiviseren, opplæring i prosjektmetodikk og rådgivning og erfaringsoverføring til organisasjonens mange ulike prosjekter ledes av

seksjonen Innovasjon og læring, som er en form for prosjektkontor (E. S. Andersen, 2018), eller som kommunens prosjektkoordinator definerer det: «Vi fungerer mer som et P3O (portefølje-, program- og prosjektkontor)». De ansatte er rådgivere overfor prosjektene og deltar ikke selv i kommunens ulike prosjekter.

Asker har en egen prosjektmodell basert på Digitaliseringsdirektoratets Prosjektveiviseren (www.prosjektveiviseren.no), som igjen er basert på prosjektledelsesmodellen PRINCE2, og bygger på faser og beslutningsporter (se figur 1). Denne modellen benyttes i de aller fleste prosjekter.



Figur 1 Digitaliseringsdirektoratets prosjektmodell (www.prosjektveiviseren.no)

Prosjektveiviseren «er i utgangspunktet utviklet for og rettet mot digitaliseringsprosjekter», og krever lokal tilpasning dersom den skal brukes til andre typer prosjekter.¹ Det har Asker kommune tatt konsekvensen av, blant annet ved å utarbeide et eget prosjektstyringsverktøy, *Prosjektportalen*, som kan tilpasses det aktuelle prosjektet.

Som nevnt innledningsvis er kommune-Norge inne i en periode hvor de går fra å være en «servicekommune» (eller «kommune 2.0») til «kommune 3.0», med samskaping og medvirkning som metoder for å løse kommunens fremtidige oppgaver og utfordringer (Guribye, 2016; Kobro et al., 2018). I Asker kommune er det besluttet å bruke samskaping med innbyggere, næringsliv og frivilligheten som metode ved tjenesteutvikling og innovasjon (Asker kommune, 2021). Disse føringene kan gjøre at vi vil se andre typer prosjekter i kommunal regi i tiden fremover. Fuentes et al. (2019) anerkjenner at overgangen til et samskapingsperspektiv kan være utfordrende for virksomheten og ledelsen. Det krever investeringer i form av nye prosesser, aktiviteter, ressurser og opplæring av ansatte.

¹ <https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren>, sist besøkt 29.05.22

Sammen med FNs bærekraftsmål, det grønne skiftet og de tre dimensjonene økonomisk bærekraft, sosial bærekraft og miljømessig bærekraft legger forventningen om samskaping føringer og premisser for arbeidet i kommunen. Denne konteksten er viktig for å kunne forstå og vurdere kommunens prosjekter (Engwall, 2003).

Kapittel 4: Beskrivelse av prosjektet

Prosjektet OMigjen i Asker kommune er et toårig pilotprosjekt basert på en felles mulighetsstudie med Bærum kommune, gjennomført i 2020-21, om å etablere nye ombrukstilbud (Sprint Consulting, 2021). Prosjektet ble etablert etter politisk vedtak i utvalg for samfunnstjenester 29.04.2021, med tre vedtatte prosjektspor:

- **Prosjektspor 1:** Invitere næringslivet og frivillige inn på gjenvinningsstasjonene for å kartlegge ombrukspotensialet fra kommunale ombruksstrømmer.
- **Prosjektspor 2:** Pilotere et ombrukskonsept i en begrenset tidsperiode på et eksisterende kjøpesenter eller handelssentrum.
- **Prosjektspor 3:** Utvikle eller initiere en felles digital kommunikasjonsplattform for ombruk.

I denne studien følger vi prosjektspor 2 (hovedsporet) mens det er i konseptfasen. Dette omtales videre som «OMigjen». Et viktig premiss for OMigjen er målet om at næringslivet skal bidra til etablering av senteret, både gjennom finansiering og gjennom arbeidskraft.

Videre i kapittelet beskriver vi sentrale elementer ved prosjektet, som type prosjekt, prosjektsuksess og mål, gjennomføringsstrategi og planlegging, organisering, oppfølging og styring, læring, usikkerhet og interesser.

Type prosjekt

Kategorisering av prosjekter kan gjøres på ulike måter, og det er sjelden et prosjekt passer inn i kun én kategori. Bevissthet om hva slags prosjekt man står overfor er viktig for å ta riktig tilnærming til prosjektet. Faktorer som usikkerhet, hva prosjektet skal levere, tidligere erfaring, grad av nyskaping, tidspress, hvor tydelig målet for prosjekt er når man starter opp, samt konteksten og prosesser som foregår utenfor prosjektet vil påvirke hva som kreves for å lykkes med prosjektet (E. S. Andersen, 2018; Engwall, 2003; Shenhar, 2001; Shenhar & Dvir, 2007).

Ut ifra Söderlunds (2007) kategorisering av prosjekt, kan OMigjen-prosjektet sies å være både et utviklingsprosjekt og et endringsprosjekt: Hovedleveransen til prosjektet er å etablere et fysisk ombrukssenter i Asker kommune. Samtidig skal prosjektet bidra til endring i askersamfunnet i overgangen fra en tradisjonell lineær økonomi til en sirkulær økonomi, og dessuten endre kommunens arbeidsmetode i prosjekt gjennom samskaping med en rekke interessentgrupper.

Selv om det finnes eksempler på ombrukskjøpesentre andre steder i Norge og utenlands, er dette et helt nytt domene for Asker kommune. Prosjektet innebærer høy grad av nyskaping for basisorganisasjonen, ut ifra Diamantmodellen til Shenhar og Dvir (2007). Som et av prosjektmedlemmene sa: “Vi skal skape noe som ikke finnes, noe som ingen vet hva er [...] Vi skal skape noe som er helt nytt og som man må finne nye samarbeidsformer, nye samarbeidsarenaer for.” Prosjektleder påpeker at innovasjonsaspektet gjør prosjektet mer komplekst, og at det er vanskeligere å planlegge enn tidligere prosjekter hun har vært involvert i. Hun trekker også fram at prosjektet har høy grad av usikkerhet.

Prosjektsuksess og mål

Grunnlaget for OMigjen-prosjektet er mulighetsstudien som utredet nye og bedre ombrukstilbud til innbyggerne, med mål om å øke ombruk, redusere avfallsmengder og stimulere til økt grønn næringsutvikling.² *Effekt målet* (eller *formålet*) handler om hensikten og meningen med prosjektet, og gir svar på hvorfor prosjektet er opprettet (begrunnelsen). Formålet uttrykker en ønsket fremtidig tilstand, som kan nås i større eller mindre grad. Ambisjonsnivået kan gjerne være høyt (E. S. Andersen, 2018). I eksempelet OMigjen er det også relevant å bruke begrepet «samfunns mål».

Begrunnelsen for prosjektet er hentet fra kommuneplanens samfunnsdel og temaplanen «Handling mot klimaendringene», som begge er fundert i FNs bærekraftsmål.³ Prosjektet er knyttet til overordnede mål i kommuneplanens samfunnsdel om å bekjempe klimaendringer og være i front for lavutslippssamfunnet. I saksfremlegget til utvalg for samfunnstjenester 29.04.21 heter det at:

OMigjen vil være et viktig tiltak i arbeidet med flere av strategiene under innsatsområdene Bærekraftig forbruk og Klimasmart mat i temaplanen «Handling mot klimaendringene», i tillegg til innsatsområdet Grønn konkurransekraft i

² www.aker.kommune.no/klima-og-miljo/ombruk/omigjen---nytt-sted-med-butikker-reparasjon-og-opplevelser, sist besøkt 29.05.22

³ www.aker.kommune.no/om-aker-kommune/styring-og-verdier/kommuneplan-2020---2032/kommuneplanens-samfunnsdel/ og www.aker.kommune.no/om-aker-kommune/styring-og-verdier/temaplaner-for-aker-kommune/temaplan-handling-mot-klimaendringene/, sist besøkt 08.05.22

temaplan «Næring», [og bidra til å nå] kommunens mål knyttet blant annet til ombruk, avfallsreduksjon, klima, arbeidstrening og næringsutvikling.⁴

I tråd med nyere litteratur om strategisk prosjektledelse skal OMigjen bidra til at kommunen når sine strategiske mål, og til positiv endring i samfunnet som helhet – altså verdiskaping utover selve prosjektleveransen, og for flere enn basisorganisasjonen (Jugdev & Müller, 2005; Shenhar & Dvir, 2007; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Dette utfordrer den klassiske forståelsen av prosjektsuksess, der suksess ble målt ut ifra hvorvidt prosjektet leverte avtalt resultat til riktig tid, innenfor gitte kostnadsrammer (*jerntriangelet*).

Resultatmålene (eller *målene*) angir hva prosjektet konkret skal levere til basisorganisasjonen for å bidra til å nå den ønskede framtidssituasjonen (E. S. Andersen, 2018). Målene kan ha ulik detaljeringsgrad, og er gjerne plassert i et hierarki med (flere) hovedmål og tilhørende delmål.

OMigjen skal etablere og pilotere en arena for bærekraftig handel. Ombrukssenteret skal bestå av både butikker, reparasjonstjenester og opplevelser.⁵

Her kan innbyggerne handle brukte kvalitetsvarer, kjøpe kortreist mat, låne og leie, reparere tingene sine, bli inspirert og engasjert. Konseptet inkluderer både et større senter og én eller flere mindre satellitter.⁶

Det er utarbeidet resultatmål for ombrukssenteret, blant annet knyttet til antall besøkende på senteret, tilbud av kurs og foredrag og antall deltakere. Ifølge Andersen (2018) bør resultatmålene utformes slik at man kan svare ja eller nei på om de er nådd. De må også være forpliktende. I kommunens klimaplan er det mål om ombruk av 500 tonn årlig fra gjenvinningsstasjonene (sammenlignet med 160 tonn i dag).⁷ OMigjen skal bidra til å nå disse overordnede målene, men akkurat hvor mye dette spesifikke prosjektet skal bidra med, og hva som skal gjøres av andre tiltak i kommunen, kommer ikke tydelig fram. Dermed er det vanskelig å vurdere hvor forpliktende målene er.

⁴ Fra saksfremlegg om Omigjen 29.04.21, utvalg for samfunnstjenester, Asker kommune

⁵ www.aker.kommune.no/klima-og-miljo/ombruk/omigjen---nytt-sted-med-butikker-reparasjon-og-opplevelser/, sist besøkt 29.05.22

⁶ Fra saksfremlegg om OMigjen 29.04.21, utvalg for samfunnstjenester, Asker kommune

⁷ www.aker.kommune.no/om-aker-kommune/styring-og-verdier/temaplaner-for-aker-kommune/temaplan-handling-mot-klimaendringene, sist besøkt 08.05.2022

Målene med OMigjen beskrives ulikt i ulike dokumenter, som i mandatet for konseptfasen, saksfremlegg til politiske utvalg, mulighetsstudien, presentasjonen av prosjektet på kommunens hjemmeside, og i prosjektets egne nyhetsbrev. Prosjektet er komplekst, og vi har ikke funnet en fullstendig oversikt over målhierarkiet for prosjektet eller enhetlige formuleringer av målene. Allikevel virker det som at de som er involvert i prosjektet har en tydelig formening om og klar forståelse av hva prosjektet inneholder og skal bidra til. Uklare målformuleringer kan gjøre det krevende å vurdere om prosjektet har vært vellykket i ettertid (E. S. Andersen, 2018).

Gjennomføringsstrategi og planlegging

Prosjekter kan gjennomføres med ulik metodikk, som krever planlegging på ulike nivåer. Prosjektmetodikk er blitt utviklet og tilpasset over tid, basert på en forståelse av at det finnes ulike typer prosjekter og at det ikke finnes én felles modell som passer for alle prosjekter (Jugdev & Müller, 2005; Shenhar, 2001).

I tråd med Asker kommunes prosjektmodell, følger OMigjen en fasemodell basert på milepæler. Milepælsmodellen legger opp til mer fleksibel progresjon enn den tradisjonelle fossefallsmodellen: Her settes overordnede milepæler (som representerer tilstander man skal oppnå eller prosjektets leveranser) fra start, men beslutningene om hvordan tilstandene skal oppnås kan tas underveis (E. S. Andersen, 2018; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Prosjektleder for OMigjen bekrefter at prosjektet ikke er planlagt i detalj, slik hun har vært vant til å gjøre i tidligere prosjekter. OMigjen er “litt mer åpent”. Det er ikke “rett frem”, og prosjektorganisasjonen opplever at de ikke kan følge fasemodellen i prosjektveiviseren til punkt og prikke: “Vi vet ikke helt hvor vi skal før vi kommer dit”. I konseptfasen tar prosjektgruppa høyde for at prosjektet er dynamisk, og at de ikke kan forutse alt som vil og kan skje. Prosjektgruppa er bevisst at de ikke kan detaljplanlegge før visse, overordnede faktorer er på plass. For eksempel kan ikke design og innhold i ombrukssenteret utarbeides før det er bestemt hvor senteret skal ligge, fordi lokasjonen og lokalene vil legge føringer for design og utforming.

Ifølge prosjektleder ble følgende milepæler satt for ombrukssenteret OMigjen: «markedsundersøkelse, forretningsplan, design, utlysning der aktørene søker om

plass i senteret». Andersen (2018) mener milepæler bør være løsningsnøytrale, og ikke angi hvordan man skal gå frem for å oppnå tilstanden. De bør også være formulert som en tilstand, snarere enn en aktivitet. At milepælene for OMigjen-prosjektet er formulert som aktiviteter, kan tyde på at prosjektorganisasjonen ikke har en entydig forståelse av milepælsbegrepet, men bruker begrepene *milepæl* og *aktivitet* om hverandre. Ifølge Andersen (2018, s. 224) er dette et kjent fenomen: “Folk flest (...) er ikke så vant til å tenke i tilstander”. Samtidig forklarer forfatteren hvorfor milepælene bør være sentrale elementer i prosjektets overordnede plan: Det handler om tilknytning til prosjektmålene, at milepælene kan fungere som motivasjonsfaktor, og at de fungerer som kontrollstasjoner for prosjekteier og basisorganisasjonen (E. S. Andersen, 2018). OMigjen risikerer å gå glipp av potensialet som ligger i det å ha godt formulerte milepæler.

En velkjent fallgrube i planleggingen av prosjekter er at man undervurderer hvor lang tid det tar å bli ferdig med en oppgave (se for eksempel Lovallo & Kahneman, 2003). Når man planlegger klarer man ikke å ta høyde for alle mulige avbrytelser og forstyrrelser som kan føre til forsinkelser. Overoptimisme påvirker beslutningene våre. Det å finne en lokasjon for ombrukssenteret OMigjen er et klassisk eksempel: Etter mer enn et halvt år på jakt etter egnet lokale er dette ennå ikke på plass. Det har ført til forsinkelser i prosjektet fordi denne prosessen har tatt mye lengre tid enn forventet.

Organisering

Prosjektet OMigjen er politisk forankret, og organisert i matrise, med en styringsgruppe, en prosjektgruppe og ulike arbeidsgrupper bestående av ressurspersoner i kommunen som involveres i prosjektet ved behov.

Prosjekteier og styringsgruppe

Prosjekteier er den i basisorganisasjonen som er hovedansvarlig for prosjektet; i OMigjens tilfelle virksomhetsleder for Miljø, renovasjon og samferdsel. Prosjekteier er bindeledd mellom basisorganisasjonen og prosjektet, og styrer prosjektet på overordnet nivå, i henhold til mandatet og prosjektdokumentet *Organisering, roller og ansvar*. Prosjekteier har ansvar for å ta nødvendige beslutninger, utøve overordnet kontroll med prosjektet og legge til rette for verdiskaping i basisorganisasjonen, og skal følge opp, fasilitere (inkludert å tilføre

prosjektet ressurser) og være brobygger mot basisorganisasjonen (E. S. Andersen, 2018; Helm & Remington, 2005; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Prosjekteierrollen i OMigjen er supplert med en styringsgruppe, som utøver prosjekteieransvaret i fellesskap (Lechler & Cohen, 2009). Ifølge prosjektdokumentet *Organisering, roller og ansvar* er formålet til styringsgruppen for OMigjen å

sikre prosjektstrategien og ha endelig beslutningsrett. Styringsgruppen skal gjennom sin styring bidra til at prosjektet lykkes med resultatmålene. Skal fungere som et rådgivende organ og sikre «virksomhetens/prosjektets beste.

Dette er i tråd med anbefalinger i prosjektlitteraturen om styringsgruppens ansvar: å sørge for at prosjektet gjennomføres innenfor de vedtatte rammene og ta beslutninger om eventuelle endringer i styringsrammene (E. S. Andersen, 2018; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Vi kommer tilbake til hvordan styringsgruppa utøver prosjekteierrollen i neste avsnitt om oppfølging og styring.

Hvem de sentrale aktørene er og hvilken kontekst virksomheten er i, avgjør hvem som skal delta i styringsgruppen (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Det er ofte prosjekteieren som leder styringsgruppen, som også bør bestå av andre linjeledere som berøres av prosjektet. Her har Asker kommune valgt å organisere styringsgruppen som anbefalt i teorien: I tillegg til prosjekteier, består styringsgruppen for OMigjen-prosjektet av to av hennes avdelingsledere og en ekstern representant for næringslivet. Når linjelederne er del av styringsgruppen forankres prosjektet hos flere av aktørene som skal realisere leveransene som skapes i prosjektet. Det kan bli enklere å få tilgang på ressursene man trenger til å gjennomføre prosjektet, og det kan bidra til å balansere motstridende behov mellom daglig drift (hos linjeleder) og prosjektet (Larson & Gobeli, 1987).

Prosjektet har valgt å inkludere en ekstern representant for næringslivet i Asker i styringsgruppen:

I styret var det viktig å ha med en representant fra næringslivet, for å vise at vi åpner for å samarbeide med dem. Viktig å ha med en som kunne veilede oss om ønskene fra næringslivet og passe på at vi var på riktig spor [...] Også for å vise at vi mente alvor. Det er der [i styringsgruppa] man kan være med å beslutte og bestemme for prosjektet (sitat prosjektleder).

Som nevnt innledningsvis i kapittelet, har kommunen mål om at næringslivet skal bidra aktivt inn i prosjektet. Det å inkludere en representant for en viktig interessentgruppe i de formelle styringsorganene til prosjektet er en anbefalt strategi i tilfeller der man ønsker å gi utvalgte interessenter legitimitet, eierskap og påvirkning på beslutninger som tas i prosjektet (Eskerod & Jepsen, 2013). Det kan også ha strategisk verdi, ved å bidra til at prosjektet leverer relevante resultater og gi mest mulig verdi for sluttbrukerne (Berggren et al., 2008).

Prosjektleder og prosjektgruppe

Ifølge Larson og Gobeli (1987) er de fleste prosjekter organisert som matriseprosjekter, så også vårt prosjekt. Det vil si at prosjektmedarbeiderne og prosjektleder arbeider i prosjektet samtidig som de fortsetter i sine vanlige jobber i basisorganisasjonen og eventuelle andre prosjekter.

Prosjektgruppen for OMigjen består av en prosjektleder og tre prosjektmedarbeidere, som alle er ansatt i virksomhet Miljø, renovasjon og samferdsel. Prosjektlederen har ansvar for gjennomføringen av prosjektet (E. S. Andersen, 2018; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Ifølge prosjektdokumentet *Organisering, roller og ansvar* er formålet til prosjektgruppen for OMigjen å gjennomføre konseptfasen i henhold til prosjektmandatet, og innenfor de gitte rammene på fremdrift og budsjett.

Hvor mye ressurser medarbeiderne skal bruke i prosjektet er også dokumentert i dokumentet *Organisering, roller og ansvar*. Medlemmene av prosjektgruppen har ulik stillingsprosent inn i prosjektet (fra 25-80 %), og de har fordelt ansvaret for ulike fagområder mellom seg. I mandatet til prosjektet står det at prosjektleder for prosjektet er fristilt i 100 %-stilling, men prosjektleder kommenterer selv at hun fortsatt bruker 20 % av sin tid til oppgaver i stillingen hun er fristilt fra. Det er ingen som har tatt over rollen hun hadde før. Dette kan skape ulike forventninger hos prosjekteier/prosjektstyret til hva prosjektleder skal og kan levere, slik Larson og Gobeli (1987) fremhever. Prosjektleder påpeker: «Vi har uforutsette ting som kommer inn fra drift som man må hoppe inn i og løse. Da må prosjektet vike for det». Det gjelder alle i prosjektgruppa, og er en klassisk utfordring ved matriseorganiserte prosjekter der deltakerne må forholde seg både til

linja/basisorganisasjonen og til prosjektet, særlig i tilfeller med begrensede ressurser (Larson & Gobeli, 1987).

Politisk organisering

Prosjektet OMigjen er et politisk vedtatt prosjekt. I tillegg til den formelle prosjektorganiseringen orienterer prosjekteier og prosjektleder kvartalsvis til de folkevalgte i utvalg for samfunnstjenester. De folkevalgte er ikke en formell del av prosjektorganiseringen, men “tett på”; de har vært med på studietur og har politisk eierskap til prosjektet. Prosjekteier kommenterer:

Hele utvalget er opptatt av miljø og klima – i absolutt alle fasetter. (...) Det er noe de brenner for. Det gjør det jo mye lettere for oss, fordi de både etterspør resultater, de er med på å prioritere midler til dette (...) Det er drahjelp fordi de setter temaet på dagsordenen i samfunnsdebatten» (...) Det hadde vært vanskelig å få til med politikere som ikke ville.

Den politiske oppmerksomheten er en viktig del av prosjektets kontekst, ettersom den angir rammene og handlingsrommet for prosjektet. Som prosjekteier er inne på, er politikerne viktige ambassadører for prosjektet.

Oppfølging og styring

Ifølge Andersen (2018) er en av hensiktene med oppfølging av prosjektet å bidra til at prosjektet lykkes: Ved å få løpende «øyeblikksbilder» av nå-situasjonen i prosjektet, kan man vurdere framdrift i henhold til planer, og sette inn eventuelle korrigerende tiltak underveis ved behov.

Som nevnt i kapittel 3, styres prosjektet OMigjen i henhold til Asker kommunes prinsipper for virksomhetsstyring, med utgangspunkt i fasemodellen til prosjektveiviseren (se Figur 1). Modellen inneholder beslutningsporter mellom de ulike fasene. Vi har fulgt prosjektet i kun én fase og kan dermed ikke vurdere hvordan styringen fungerer når de for eksempel møter beslutningsporter mellom de ulike fasene.

Prosjektleder holder styringsgruppa løpende oppdatert om status i prosjektet i månedlige møter. Møtehyppigheten justeres etter prosjektets behov. I styringsgruppemøtene ber prosjektleder om nødvendige beslutninger og løfter

eventuelle utfordringer og dilemmaer som prosjektgruppa ønsker at styringsgruppa vurderer. Det siste gjelder særlig økonomiske og juridiske temaer.

Prosjekteier for OMigjen påpeker at noen styringsmekanismer er viktig å ha på plass – for eksempel må organiseringen av prosjektet være tydelig. Hun etterspør også oppdaterte ROS-analyser fra prosjektleder underveis i prosjektet. Samtidig er hun opptatt av at oppfølgingen og styringen ikke gjøres mer komplisert og omfattende enn nødvendig. Prosjektleder opplever å få det nødvendige handlingsrommet fra prosjekteier og styringsgruppa, og samtidig at hun får støtten hun trenger for å ta gode avgjørelser i prosjektet.

Prosjektportalen er et digitalt styringsverktøy for prosjektet. Det kan blant annet brukes til å dokumentere fremdrift mot vedtatte milepæler og eventuelle avvik. Prosjekteier bruker ikke prosjektportalen selv, men er opptatt av å finne den nødvendige balansen mellom kontroll og tillit, i tråd med Scoleze Ferrer et al. (2020):

Jeg tenker at jeg får best resultater ved å ha tillit til medarbeiderne mine og vise retning. Det å gå inn i prosjektportalen og følge med på hva som er lagt inn, hvor ofte ROS-analysen er oppdatert, opplever jeg som mer kontrollerende enn jeg ønsker.

Læring

«Prosjekter er en sentral arena for læring», og i et verdiskapingsperspektiv kan læring være en av dimensjonene for prosjektsuksess (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 79 (sitat)). Vi finner ikke at læring er nevnt som del av målformuleringene for OMigjen-prosjektet, men vi ser at læring er et vesentlig element allerede i konseptfasen av prosjektet. Shalin (1996) (i Jugdev & Müller, 2005) ser på læring som oppstår i et prosjekt som en verdi i seg selv, og mener prosessen kan være til hjelp for å definere hva som skal bli prosjektets resultat. Som vi skal se nærmere på i kapittel 5, bidrar for eksempel kunnskap om interessentene i stor grad til læring i prosjektet og til endringer i konseptet.

En av informantene påpeker at det er positivt overraskende at OMigjen-prosjektet er opptatt av å lære av og dele med aktører utenfor kommuneorganisasjonen. Dette går på tvers av hans tidligere erfaring med prosjekter i kommunen, der kommunen ofte er opptatt av å finne løsninger på egenhånd. I OMigjen har de derimot vært

oppsøkende for å lære av andre: De har besøkt etablerte ombrukssentre på Hamar og i Sverige sammen med folkevalgte, administrativt ansatte og næringsinteressenter. De har også vært i kontakt med tilsvarende sentre i Bodø og Oppegård.

Gjennom innhenting av data, som mulighetsstudien med Bærum kommune, innbyggerundersøkelse, markedsundersøkelse, forretningsmodell for ombrukssenteret og foreløpige funn fra forskerne i Include, workshops og én-til-én dialog med ulike interessenter, får prosjektgruppen og styringsgruppen ny innsikt som bidrar til læring for dem på individuelt nivå og innenfor prosjektorganisasjonen. Dette er i tråd med prosjeklitteraturens vektlegging av prosjekt som arena for læring (Shalin, 1996, i Jugdev & Müller, 2005; Schindler & Eppler, 2003; Wiewiora et al., 2020).

Prosjektleder påpeker at de er opptatt av å dele innsikt og resultater med andre underveis – både med næringsaktører, innbyggere, andre kommuner og interesserte aktører. Dette gjør de eksempelvis ved å sende ut et nyhetsbrev om prosjektet og ved å presentere prosjektet i møter og på konferanser. Vi kan derimot ikke finne at prosjektet har systematisert data de har samlet inn eller at Asker kommune har etablert praksis (metoder og verktøy) for kunnskapsdeling og læring mellom prosjekter og fra prosjektet til basisorganisasjon, slik teorien anbefaler for å oppnå læring på organisasjonsnivå (Prencipe & Tell, 2001; Schindler & Eppler, 2003; Wiewiora et al., 2020). En ressursperson som ikke er med i selve prosjektgruppa etterlyser nettopp dette. Prosjektleder nevner at deling av data utover prosjektet er noe de jobber med og at de nå skal få inn en IKT-ressurs på *open source* “for å hjelpe oss å vise hvordan vi kan dele åpent.”

Mangel på dokumentasjon fra ulike prosesser og faser i prosjektet kan være et hinder for at andre kan lære av erfaringene OMigjen-prosjektet gjør seg underveis. Prosjektleder nevner selv at de burde vært flinkere til å dokumentere det de gjør, men at det er andre ting i prosjektet og i basisorganisasjon som må prioriteres. Tidspress er et velkjent hinder for læringsoverføring i prosjekt (Schindler & Eppler, 2003). I OMigjen-prosjektet støter vi på denne problematikken også når informantene under intervjuene har problemer med å huske tilbake i tid og tidfeste

ulike prosesser, og vi ikke kan finne dokumentasjon i prosjektportalen som kan verifisere informasjonen fra informantene.

Prosjektleder ytrer særlig ønske om å kunne dokumentere *utfordringene* de møter i prosjektet. Her får hun støtte fra Schindler og Eppler (2003), som påpeker at manglende skriftlig dokumentasjon av feil som er begått i et prosjekt, utfordringer i prosjektet og hvordan disse er håndtert eller løst kan hindre læring på tvers av prosjekter og basisorganisasjonen. Her kan Asker kommune gå glipp av en stor læringsmulighet, ved at dette ikke er tilstrekkelig dokumentert underveis.

Usikkerhet

Alle prosjekter må håndtere usikkerhet for å lykkes (Atkinson et al., 2006; De Meyer et al., 2002). Ifølge Skyttermoen og Vaagaasar (2021) har synet på usikkerhet endret seg de siste 10-15 årene. Dette inkluderer en fremvoksende forståelse av at begrepet rommer både risiko og muligheter. Ved å begrense usikkerhet til hvilke trusler prosjektet står overfor kan man gå glipp av positive mulighetene som kan gi løsninger som gir gevinst (E. S. Andersen, 2018).

Usikkerhet er ikke lenger sett på som et fenomen som kun opptrer i tidligfasen av et prosjekt, men en naturlig del av alle prosjektets faser. Til slutt kan ikke usikkerhet kontrolleres gjennom bruk av planer, regler, rutiner og prosedyrer – usikkerhet må håndteres. Usikkerheten til prosjektet kan være knyttet til omgivelsene, prosjektplanen og prosjektets organisering, beslutningstakernes adferd og ressurstilgangen til prosjektet. Det finnes ulike rammeverk for å vurdere og håndtere usikkerhet, men alle har følgende faser til felles: 1) Identifisere usikkerhet, 2) analysere usikkerhet, 3) velge tiltak for å håndtere usikkerhet og 4) følge opp tiltak og evaluere egen håndtering (E. S. Andersen, 2018; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

For å redusere og håndtere risiko gjennomførte prosjektgruppa en risikoanalyse ved oppstart. Risikoanalysen identifiserer mulige trusler for prosjektet, og beskriver tiltak for å begrense trusselen. I risikoanalysen er følgende forhold vurdert: Trusler knyttet til lokasjon, næringsaktører, økonomi, kommunikasjon, prosess og ansatte i basisorganisasjon. I risikovurderingen vurderes også kostnadsusikkerhet og tidsusikkerhet. Prosjektet vurderer det å levere på tid som mindre kritisk og utfordrende enn eventuelle kostnadsoverskridelser.

Risikoanalysen bekrefter at interessenter er en vesentlig usikkerhetsfaktor i prosjektet. Flere forhold knyttet til interessenter vurderes å ha stor konsekvens hvis de inntreffer. Blant disse er faren ved at for få næringsaktører er interessert i å delta; risiko for at kundene uteblir; fare for at skeptiske næringsaktører lager støy; og egne ansatte som ikke ønsker endring. Risikovurderingen belyser viktigheten av interessenthåndteringen i dette prosjektet.

Tidligere i kapittelet beskrives OMigjen som et nyskapende prosjekt. Prosjektleder trekker frem høy grad av usikkerhet som et kjennetegn ved OMigjen. Ut ifra prosjektdokumentasjon og intervjuer forholder prosjektet seg tilsynelatende til usikkerhet som risiko, slik det tradisjonelt har vært beskrevet i prosjektlitteraturen. Mulighetsperspektivet på usikkerhet kommer ikke fram i prosjektdokumentasjonen til OMigjen.

I konseptfasen har prosjektet gjennomført en markedsundersøkelse for å avdekke innbyggernes ønsker og behov, de har utstrakt dialog med interessenter for å sikre at leveransen blir relevant (dette skal vi se nærmere på i neste avsnitt og i kapittel 5), og de har tett kontakt med politikere for å sikre forankring og videre støtte til prosjektet. Alt dette bidrar til å redusere usikkerhet og potensiell risiko ved prosjektet. Siden handlingsrommet for å gjøre endringer er større tidlig i prosjektet og det er mer kostnadseffektivt å gjøre endringer da enn senere, er det smart å søke å avdekke mulige endringer og usikkerheter så tidlig som mulig (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Samtidig er det viktig å ikke glemme at jo mer usikkerhet som preger et prosjekt, jo mindre kan avklares og formuleres av rammebetingelser tidlig i prosjektet.

Interessenter

Et prosjekts interessenter kan defineres som «de personer og grupper som blir påvirket av eller selv kan påvirke prosjektet» (Freeman 1984 og Rhenman 1968, i Eskerod, Huemann, & Savage, 2015). Interessent-begrepet og hvordan prosjekter forholder seg til interessenter har endret betydning over tid. Tradisjonelt har interessenthåndtering blitt behandlet som en del av risikohåndteringen i et prosjekt. Nå har man derimot innsett at det også kan være et virkningsfullt verktøy for tillits- og relasjonsbygging gjennom involvering, medvirkning og samskaping (Chow & Leiringer, 2020). Interessenthåndtering anses nå som en av hovedoppgavene innen prosjektledelse, og regnes som avgjørende for å lykkes med et prosjekt (Eskerod,

Huemann, & Savage, 2015). Temaet interessenter behandles kort i dette kapitlet, før det utdypes som del av analysen av problemstillingen i kapittel 5.

Prosjektlitteraturen understreker viktigheten av å identifisere prosjektets interessenter tidlig i prosjektplanleggingen, i form av en interessentanalyse der man kategoriserer ulike grupper av interessenter, vurderer hva de vil ha å si for prosjektet og hvordan man skal forholde seg til dem (Eskerod & Jepsen, 2013; Jugdev & Müller, 2005). I arbeidet med kommunikasjonsplanen tidlig i konseptfasen for OMigjen ble ulike interessenter kategorisert og prioritert ut ifra blant annet grad av påvirkning og interesse, i tråd med bl.a. Mitchell et al. (1997). En prosjektmedarbeider beskriver:

Når vi satte opp interessentene, fordelte vi de etter en klassisk matrise – påvirkningsgrad og hvor interesserte de er og sånn. Der satte vi opp enkelte sentrale aktører i Asker, men ikke alle næringsaktørene. Det hadde vi ikke sjans til.

Skyttermoen og Vaagaasar (2021) bekrefter at det kan være krevende å identifisere alle sentrale interessenter og skaffe seg innsikt i deres behov. Samtidig understreker forfatterne at det er helt sentralt for et prosjekts verdiskaping at det gjøres.

I lys av ny kunnskap vurderes interessenthåndtering nå som en kontinuerlig prosess som bør foregå gjennom hele prosjektprosessen (Aaltonen & Kujala, 2010). Eskerod & Jepsen (2013) påpeker at dette også gjelder interessentanalysen: Den gjøres på et spesifikt tidspunkt, og bør oppdateres jevnlig for å fortsette å være gyldig, ettersom forholdet til interessentene kan endre seg over tid. Vi kan ikke finne skriftlig dokumentasjon på eventuelle endringer i kategoriseringen eller prioriteringen av interessentene i løpet av konseptfasen, selv om vi fra informantene får vite at mye har endret seg ut ifra ny innsikt om interessentene.

Eskerod og Jepsen (2013) anbefaler en kombinasjon av metoder for å kommunisere med interessentene i et prosjekt, tilpasset situasjonen og målet med kommunikasjonen. Prosjektleder for OMigjen opplever en «voldsom etterspørsel etter informasjon» fra ulike interessenter. God og effektiv håndtering av interessentene, gjennom åpen kommunikasjon og dialog, er et uttalt ønske i prosjektet, uten at det koster for mye tid og ressurser for prosjektmedarbeiderne. Dette er i tråd med rådene til Eskerod og Jepsen (2013) om å sikre effektiv bruk av begrensede ressurser: Prosjektgruppa i OMigjen forsøker å styre generelle

henvendelser mot åpne dialogmøter og nyhetsbrev for å frigi tid til en-til-én-samtaler og møter med prioriterte interessenter.

I kapittel 5 går vi nærmere inn på hvordan prosjektet forholder seg til en bestemt interessentgruppe; næringsaktørene.

Kapittel 5: Vurdering/analyse

Etter presentasjonen av basisorganisasjonens (Asker kommunes) prosjektorganisering i kapittel 3 og sentrale elementer i prosjektet OMigjen i kapittel 4, zoomer vi nå inn på problemstillingen for studien. Først gjentas problemstillingen, deretter presenteres det teoretiske rammeverket for studien, etterfulgt av funn og analyse, og til sist diskuteres funnene opp mot eksisterende teori.

Problemstilling

Problemstillingen er todelt:

1. Hvordan forholder OMigjen seg til næringsaktører som interessentgruppe i konseptfasen?
2. Hvordan påvirkes interessenthåndteringen og konseptet av kjennskap til næringsaktørens virkelighet og behov?

Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket inkluderer metoder for å vurdere interessenter, teori om hva som motiverer interessenter til å delta og bidra i prosjekt, hvordan involvering kan bidra til verdiskaping, og teorier om samskaping og sosiale partnerskap. Det vises til avsnittet om interessenter i kapittel 4 for generell teori om interessenthåndtering i prosjekt.

Metoder for å vurdere interessentene

Som nevnt i kapittel 4, innebærer en interessentanalyse å identifisere, vurdere og prioritere interessentene i et prosjekt, for å kunne utarbeide strategier for interessenthåndteringen, herunder en egnet kommunikasjonsstrategi (Eskerod & Jepsen, 2013). Men *interessentanalysen* og den faktiske *interessenthåndteringen* er ikke to separate aktiviteter som følger hverandre lineært; de må forstås som dynamiske prosesser som påvirker og griper inn i hverandre. En aktivitet for interessenthåndtering kan gi prosjektet innsikt i interessentenes behov og ønsker, som kan inkluderes i en revidert interessentanalyse. Dette vil igjen påvirke den videre interessenthåndteringen og gjennomføringen av prosjektet.

Vurderingsdelen av interessentanalysen inkluderer å avgjøre hva slags bidrag man trenger fra hver interessent og hva som motiverer den enkelte interessent til å bidra

slik man ønsker/trenger (Eskerod & Jepsen, 2013). Forfatterne foreslår følgende metoder for å vurdere interessentene:

1. samle primærdata
2. sammenstille sekundærdata
3. gjøre antakelser

Primærdata kan samles ved direkte interaksjon eller observasjon av interessentene. Forfatterne anerkjenner at det å samle primærdata er ressurskrevende, men understreker samtidig at «direkte dialog med en interessent i tidlig fase av prosjektet kan øke interessentens motivasjon, gjøre interessenten mer vennlig innstilt overfor prosjektet og bidra til forventningsavklaring» (Eskerod & Jepsen, 2013, s. 38). Sekundærdata er informasjon som allerede finnes om prosjektet eller om interessentene, eksempelvis offisielle dokumenter eller nettsider. Antakelser kan gjøres ved å forestille seg hvordan en interessent ville reagere i en gitt situasjon. Antakelsene kan for eksempel være basert på tidligere erfaringer med interessenten eller andre, lignende interessenter, samt kjennskap til konteksten.

Denne tredje metoden oppleves ofte som minst ressurskrevende, og av den grunn mest tiltalende for prosjektledere med begrensede ressurser. Forfatterne advarer allikevel mot å legge for mye vekt på antakelser, som de påpeker er «notorisk unøyaktige» (Eskerod & Jepsen, 2013, s. 38). Dessuten går man glipp av en mulighet til å involvere interessenter gjennom direkte kontakt. De understreker viktigheten av å kjenne sine interessenter godt for å lykkes med interessenthåndteringen – og prosjektet.

Hva motiveres interessenter av?

For å sikre en interessents velvillighet og samarbeid i et prosjekt, er det avgjørende å forstå hva som motiverer interessenten. Hva gjør en interessent/-gruppe vennlig innstilt til prosjektet? Dette er noe av det vi søker å oppnå ved å bli bedre kjent med interessentene, hovedsakelig gjennom samling av primærdata.

Ut ifra klassisk økonomisk teori vil en interessent bidra i prosjektet dersom han/hun forventer å vinne på det, etter en vurdering av mulige konsekvenser og utfall av samarbeidet – altså av egeninteresse (Eskerod & Jepsen, 2013). Spørsmålet «What's in it for me?» er sentralt. Engwall (2003) understreker på sin side at

prosjekter ikke foregår i et vakuum, isolert fra omgivelsene. Interessenter tolker og forstår prosjekter ut ifra sin egen virkelighet – som ofte er annerledes enn for prosjektorganisasjonen. For å kunne levere relevante resultater i prosjektet, er det viktig å forstå konteksten og virkeligheten som interessentene opererer i.

Eskerod og Larsen (2018) utfordrer det de kaller en reduksjonistisk tilnærming til å forstå interessentene i et prosjekt. I tråd med Engwall (2003) mener forfatterne at en interessents handlinger og holdninger påvirkes av mye mer enn svaret på spørsmålet «What's in it for me?». De introduserer konseptet «kontekstens skygger» («*shadows of the context*») for bedre å kunne forutsi interessentenes atferd. Både tidligere erfaringer, forventninger til fremtiden og pågående prosesser påvirker interessentens holdning til prosjektet. Det er flere faktorer som påvirker en interessents velvillighet overfor et prosjekt: Interessenter er blant annet opptatt av rettferdighet i forhold til andre interessenter; de vurderer hva andre tenker om dem – støtter prosjektet opp om deres identitet?; og de påvirkes av tidligere erfaringer, inkludert relasjoner og tillitsforhold og begivenheter og prosesser utenfor prosjektet (Engwall, 2003; Eskerod & Jepsen, 2013; Kreiner, 1995). Jones and Wicks 1999 (i Eskerod & Larsen, 2018) påpeker at motivasjonen også kan variere over tid – noen ganger kan egeninteresse dominere; andre ganger er det andre faktorer som former atferden.

Verdiskaping gjennom involvering

Konseptfasen eller tidlig fase er den fasen i et prosjekts livssyklus hvor interessentenes forhold til prosjektet blir formet og hvor interessentene har størst mulighet til å påvirke prosjektets beslutningsprosesser (Aaltonen et al., 2015; Aaltonen & Kujala, 2010).

Fuentes et al. (2019) slår fast at prosjekters verdiskaping på lengre sikt (etter at resultatet er levert) kan forbedres ved å involvere ulike interessenter i ulike faser; først for å *identifisere*, deretter *utforme*, så *levere* og til slutt *forvalte* verdi i prosjektet. For å identifisere mulig verdiskaping fra prosjektet på et strategisk nivå tidlig i prosessen, anbefaler de eksempelvis å legge til rette for felles læringsprosesser med interne og eksterne interessenter og aktiviteter som sikrer en omforent forståelse av behov og forventninger.

Martinsuo (2020) mener tilsvarende at det å involvere relevante interessenter i prosjektet er positivt for verdiskapingen. Ulike interessenter prioriterer ulike verdier ulikt, noe som kan påvirke prosjektet. For å sikre felles forventninger til prosjektets verdiskaping, og kunne møte interessentens behov, er det viktig å samarbeide og samskape for å løse problemer underveis i prosjektets livsløp. Kreiner (1995) bruker begrepet nettverkstrategi om det samme: Samhandling med interessenter gjør at man kan oppdage eventuelle endringer i omgivelsene som fører til endrede behov hos interessentene («environmental drifts»). Det gir mulighet til å respondere på endringene, for eksempel ved å tilpasse prosjektets kurs til interessentenes innspill. Forfatteren advarer mot å følge alle innspill og innvendinger fra omgivelsene ukritisk, ettersom man risikerer å bruke energi på feil tilbakemeldinger, noe som kan redusere prosjektets produktivitet. Det er heller ingen garanti for at et innspill i dag fortsatt er gyldig i morgen.

Samskaping og sosiale partnerskap

Som nevnt innledningsvis etableres samskaping som et grunnleggende premiss for prosjekter i kommunal sektor. I offentlig sektor er en vanlig definisjon av samskaping at «offentlige og private og/eller sivile aktører arbeider sammen gjennom å dele kunnskap og ressurser med hverandre» (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2017 i Røiseland & Lo, 2019). Dessuten forutsetter samskaping at både offentlig sektor og sivilsamfunn og/eller private aktører inngår som *aktive deltakere* i en prosess der verdi skapes (Røiseland & Lo, 2019).

Tilsvarende bruker Savage et al. (2010) betegnelsen «sosiale partnerskap» når flere organisasjoner går sammen om å løse en «floke» som ikke kan løses av én organisasjon alene. For å lykkes med slike partnerskap må partnerne oppleve at de får en fordel av å samarbeide. Dette påvirkes blant annet av opplevelsen av å ha felles mål og å være gjensidig avhengig av hverandre; maktfordeling og hvordan samarbeidet er institusjonalisert; og hvorvidt prosessen er preget av gjensidig tillit og støttende kommunikasjon. Ansell og Gash (2007) påpeker at mangel på tid, økonomi eller frihet kan være hindre for å delta i tidkrevende samskapingsprosesser.

Interessenthåndtering er sentralt for å lykkes med sosiale partnerskap. Savage et al. (2010) fremhever seks strategier for interessenthåndtering som er særlig relevante

for sosiale partnerskap: de samarbeidsorienterte strategiene *tilpasse, lære opp, følge* og *lede* skaper vinn-vinn situasjoner. Konfliktorienterte strategier som å *isolere* og *presse* skaper derimot vinnere og tapere. De samarbeidsorienterte strategiene kjennetegnes ved en støttende holdning overfor interessentene, der prosjektorganisasjonen er villig til å endre sin egen atferd og prosjektets kurs. I stedet for å tvinge en interessent til å tilpasse seg prosjektets krav, forsøker man å overtale interessenten til å endre sine holdninger gjennom overbevisende argumentasjon.

I motsetning til Karpen et al. (2012), som foreslår å «fully empower» eksterne interessenter i samskapingsprosessen, argumenterer Fuentes et al. (2019) for at en fullstendig åpen samskapingsprosess også kan få negative konsekvenser, som økte kostnader, konflikter, omfang og kompleksitet. Forfatterne anbefaler derfor å definere handlingsrommet for samskaping, slik at det blir tydelig hva man har behov for å skape sammen. Eskerod et al. (2015) diskuterer også konsekvensene av å involvere mange interessenter i prosjektet. På den ene siden mener de det øker sannsynligheten for å få mer engasjerte og fornøyde interessenter. På den andre siden øker faren for å skuffe interessentene fordi forventninger eskalerer og det blir umulig å omfavne motstridende behov og ønsker.

Data, funn og analyse

Identifisering og vurdering av interessenter

Prosjektgruppa gjennomførte en interessentanalyse tidlig i prosjektet. Der identifiserte de potensielle samarbeidspartnere basert på egne nettverk og relasjoner. Flere av de mindre aktørene har prosjektleder samarbeidet med tidligere. Det var krevende å få fullstendig oversikt over interessentene. Prosjekteier kommenterer blant annet: «Det som er annerledes her er at man ikke har et så klart bilde av interessentgruppa før man starter». Det førte til behov for å oppdatere lista over interessenter underveis.

Informantene beskriver hvordan den første vurderingen av interessentene var basert på antakelser: De antok at næringsaktører som de allerede kjente og hadde jobba med tidligere ville ha lyst til å være med på prosjektet; at de ville motiveres av bærekraftsdimensjonen i prosjektet; og at alle ville forstå kommunens intensjon – fundert i et ønske om å legge til rette for samarbeid, samhandling og samskaping

for å støtte næringsaktørene i omstillingen til sirkulærøkonomi. De antok også at prosjektplanen for OMigjen var klar og tydelig, og at alle aktørene ville forstå den likt.

Tidlig invitasjon til samskaping

Fra kommuneledelsen og politikere lå det en forventning om samskaping med blant andre næringslivet. Innledningsvis benyttet prosjektet en åpen kommunikasjonsstrategi rettet mot alle potensielle (nærings-)interessenter, uten å prioritere noen fremfor andre. Prosjektgruppa tok direkte kontakt med aktører som de kjente til, og hadde uformelle samtaler der de inviterte dem til å delta i prosjektet. Næringsforeningen arrangerte et åpent webinar om OMigjen for å komme i dialog med mange aktører på samme tid, og «sammen finne ut hva dette ombrukssenteret skal være for noe» (fra intervju med prosjektleder).

Som nevnt hadde man høye forventninger til responsen fra næringsaktørene: «Man tenkte at bare man får alle med og får inn perspektivene fra alle, kan vi sammen forme hva OMigjen skal bli» (informant). Overraskelsen var derfor stor da de første reaksjonene fra næringsaktørene kom, og ingen ville være med i prosjektet: «Så viser det seg at det er krevende å få folk engasjert i noe de ikke vet hva er! Og noe som ikke eksisterer, ikke sant? (...) Den der samskappingsprosessen, den lar vente på seg» (prosjektmedlem).

Representanten fra næringslivet i styringsgruppa synes derimot ikke at reaksjonen fra næringsaktørene var overraskende. Næringslivet er opptatt av at kommunen ikke skal gjøre ting som private næringsdrivende jobber med eller har ambisjoner om å få til. «Vi skal ikke gå dem i næringa på det, det er litt viktig». Han påpeker også at for næringslivet kan møtet med det kommunale byråkratiet virke tungrodd og tidkrevende:

Som kommersiell aktør er du nødt til å forholde deg til byråkratiet, men du har ikke tid og du har ikke råd til å vente på alle de prosessene. Så faren er at når OMigjen-prosjektet bruker såpass lang tid som det gjør, vil folk falle fra underveis. Og de vil ikke ha samme engasjement i årevis, så engasjementet faller kanskje litt.

Tilbakemeldingene fra næringsaktørene er at de trenger svar på en rekke spørsmål – som kommunen egentlig ønsket at de skulle finne i fellesskap. Forskeren fra Include oppsummerer:

Så den teoretiske modellen om hva *collaborative governance* eller samskaping skulle være, det gikk ikke. Så da måtte de kaste seg rundt og prøve å finne ut «hvilke rammevilkår må vi få fastsatt før det er mulig å fange inn de andre?»

Basert på responsen fra næringsaktørene under den første workshopen skjønner prosjektgruppa at antagelsene de hadde om interessentenes behov og motiver ikke samsvarer med virkeligheten.

Næringsaktørenes kontekst og motivasjon

Etter det første dialogmøtet gjennomførte forskerne fra Include dybdeintervjuer med en rekke næringsaktører. Innsikten fra intervjuene ble delt med prosjektorganisasjonen. I tillegg ble det gjennomført en markedsundersøkelse blant innbyggerne i Asker om hvilke varegrupper de ønsket i et ombrukssenter, og det ble utarbeidet en forretningsmodell for OMigjen. Parallelt med dette jobbet prosjektgruppen med å finne lokasjon for senteret og prosjektleder hadde løpende dialog med aktuelle næringsaktører. Dette ga ny innsikt og økte prosjektgruppas forståelse for konteksten som næringsinteressentene opererer i og deres behov.

Næringsaktørene uttrykker forvirring og usikkerhet rundt kommunens rolle i det som oppleves som en annen tilnærming til næringslivet enn de er vant til. Man har ikke erfaring med denne type samarbeid. Flere frykter at kommunen blir en potensiell konkurrent når de nå går inn for å etablere et kommersielt tilbud. Skal kommunen være en samarbeidspartner eller kommersiell aktør? Prosjektgruppa anerkjenner denne usikkerheten:

Det handler jo om endring, da. Det er den store headingen på dette prosjektet. Og da er det jo klassisk usikkerhet og utrygghet i møte med endring, og derfor handler en stor del av dette arbeidet om det – å håndtere den usikkerheten og den utryggheten som det skaper. (...) Så vi må liksom forklare: Hvorfor og hvorfor og hvorfor og hvorfor?

Næringsaktørene påpeker også at det ligger praktiske barrierer for økt ombruk i brukthandelsloven, som momslegger varer hver gang de selges. Karantenereregler for brukte varer skaper også utfordringer for aktører som driver med ombruk. Det lønner seg ikke. Hva kan kommunen gjøre med dette? Disse faktorene kommer fram i form av spørsmål i det innledende åpne webinarret og i intervjuer gjennomført av forskerne fra Include.

Flere av de små aktørene ønsker hjelp fra kommunen til for eksempel markedsføring av egen virksomhet og tjenester. For mange aktører er det dessuten attraktivt selv å kunne hente varer på gjenvinningsstasjonene for å kunne selge videre selv. Her påpeker prosjektleder at det ligger begrensninger i kommunens handlingsrom. Kommunen må følge prinsippet om likebehandling, og kan ikke promotere enkelte aktører fremfor andre – verken i markedsføring eller ved å gi ut varer fra gjenvinningsstasjonene.

De fleste aktørene prosjektet snakker med bekrefter at ideen om et ombrukssenter er god, men den blir også møtt med skepsis. Denne skepsisen kommer tydeligst frem i dybdeintervjuer med forskerne. Blant annet er flere aktører opptatt av hvem andre som skal inn i senteret. For de store næringsaktørene er det viktig at det er andre, større aktører til stede, og de bekymrer seg over at varemerket deres blir assosiert med andre typer aktører, som Fretex eller loppemarkeder. Forskeren fra Include viser til reaksjonen fra en av aktørene: «Skal vi [næringsaktørene] drive den økonomiske modellen, også skal det egentlig forringe merket vi har skapt?»

For enkelte små aktører som tror på at lokale innkjøpsmuligheter i småskala er veien å gå for å løse klimautfordringene, er ideen om et «kjøpesenter for ombruk» i seg selv selvmotsigende, fordi det oppfordrer til mer forbruk. Det går imot deres verdier, og de identifiserer seg ikke med konseptet. På hver sin måte er både de store og de små aktørene opptatt av hvordan det vil se ut for merkevaren deres hvis de etablerer seg på ombrukssenteret.

Hvilke aktører som er aktuelle inn i ombrukssenteret er heller ikke entydig. Prosjektet ønsker i tillegg til ombruksbutikker å tilby reparasjon av klær og andre varer, men oppdaget at for eksempel sykkelreparatører og urmakere ikke så på seg

selv som sirkulære bedrifter, slik prosjektet antok, og dermed ikke oppfatter prosjektet som relevant for sin virksomhet.

Felles for næringsaktørene er at de ikke vil binde seg til å delta i prosjektet uten å vite mer konkret hva det innebærer og hva det vil koste. Det å avklare lokasjonen og forretningsmodellen for senteret viser seg helt avgjørende for å få næringsaktørene med: «Næringsaktører er jo kjempestressa på bunnlinje, og det å bruke tid og ressurser på noe sånt [som dette prosjektet] – det er jo ingen businessmodell som legger opp til noe sånt.» Det sier et prosjektmedlem. For små aktører med trang økonomi er det krevende å binde seg til å delta i et prosjekt som fortsatt er vagt og oppleves usikkert: «Så lenge vi ikke vet hvor det skal være og hvordan lokalene ser ut, så er det ingen som har penger til å bruke tid på det.»

Bærekraftsansvarlige hos større kommersielle aktører påpeker at ombrukstjenester ikke er lønnsomme per i dag, og at de må vise at det er lønnsomt å delta før de kan løfte prosjektideen til sine ledere. Det gjelder selv i virksomheter med uttalt «bærekraftsprofil». Dette gjelder også potensielle utleiery. Et prosjektmedlem uttrykker skuffelse etter at prosjektet ikke fikk lokasjonen de ønsket, etter flere forhandlingsrunder:

Jeg var ganske sikker på at vi skulle får det, ut ifra utleiers bærekraftsprofil. Men så valgte de oss bort allikevel, gitt. [Alle er positive]. Det er ingen som sier «Nei, dette var en dårlig idé.» Men de vil jo ha pengene sine.

Hvordan brukes kunnskapen om interessentene?

Gjennom interessenthåndteringen så langt i konseptfasen har prosjektgruppa fått en bedre forståelse for interessentenes virkelighet, behov og motivasjon. Denne kunnskapen har de fulgt opp på ulike måter. For å imøtekomme konkrete behov som næringsaktørene har uttrykt, fokuserer de på å finne og avgjøre lokasjon og utarbeide en forretningsmodell for ombrukssenteret. Parallelt konkretiserer de innholdet i konseptet basert på innsikt fra markedsundersøkelsen blant innbyggere. Eksempelvis bestemmer de hvem som er prioriterte målgrupper og hvilke varegrupper det er viktigst å kunne tilby i senteret. De jobber også med å oppheve barrierer for økt ombruk, eksempelvis ved å få politiet til å gi dispensasjon fra karanteneregler for videresalg av brukte varer.

Forsinkelser i prosjektet gjør at de jobber aktivt for å holde interessentene varme mens de venter på avklaring om hvor senteret skal ligge. I denne fasen endrer de også innholdet i prosjektet: De etablerer spontant en pop-up-butikk på et sentralt beliggende kjøpesenter, for å teste konsepter og få erfaring med å drive ombruksbutikk på kjøpesenter. Dette brukes aktivt i kommunikasjonen om prosjektet – både mot innbyggere og næringsaktører.

I denne fasen blir også kommunikasjonsstrategien justert – fra åpen og generell til målgruppeorientert og spesifikk: «Vi har også sett at visse ord, som «bærekraft», ikke fenger. Da faller folk bort. Det er flere ord vi må styre litt unna. (...) Ombruk/gjenbruk er populært. Samarbeidsplattform, stordriftsfordeler, gevinstene de får – er sterkere» (informant). De bruker innsikt fra markedsundersøkelsen til målrettede argumenter for å overbevise konkrete næringsaktører om verdien av å være med i prosjektet: Overfor en aktør som selger sports- og fritidsutstyr kan de for eksempel vise til at det er en av varetypene som innbyggerne i Asker helst vil kunne kjøpe brukt.

Diskusjon

Om å vurdere interessenter ut ifra antakelser

OMigjen-prosjektet fulgte rådet til Andersen (2018) om å utføre en interessentanalyse tidlig i prosjektet. Den første interessentanalysen og kommunikasjonsstrategien ble i stor grad basert på antakelser. Erfaringene fra prosjektet viser at det kan gå galt dersom interessenthåndteringen baserer seg på antakelser alene: Prosjektorganisasjonen antok at alle næringsaktørene ville takke ja til den første åpne invitasjonen, men ingen meldte seg. Vår studie viser at nettopp det at prosjektet ikke hadde god nok kjennskap til næringsaktørene da de valgte konsept og metode for interessenthåndtering, har ført til at de har måttet endre måten de forholder seg til næringsaktørene på og hvordan de jobber i konseptfasen, ettersom de er avhengig av næringsaktørene for å komme videre med prosjektet. I tråd med blant andre Eskerod og Jepsen (2013) erkjenner prosjektorganisasjonen at de må bli bedre kjent med næringsaktørenes interesser for å kunne utvikle et konsept som oppleves relevant og vil bidra til verdiskaping for denne gruppa.

Hva motiveres næringsaktørene av?

Kunnskapen om næringsaktørens virkelighet og behov gir prosjektorganisasjonen en bedre forståelse for hvorfor aktørene ikke ønsker å binde seg til å delta i prosjektet. Med FNs bærekraftsmål som overordnet ramme, kan OMigjen kalles et verdibasert prosjekt, fundert i et ønske om å endre verden, gjennom transformasjonen fra en lineær til en sirkulær økonomi. I tråd med Martinsuo (2020), som argumenterer for å fokusere på verdier i interessenthåndteringen, forventet prosjektgruppa å bli møtt med engasjement og entusiasme for et felles prosjekt som handler om samarbeid, miljømessig og sosial bærekraft og bekjempelse av klimaendringer – her kunne næringsaktørene bidra til å endre og redde verden, i tråd med sine verdier.

Intervjuene bekrefter at det er ulike faktorer som påvirker næringsaktørens motivasjon, blant annet knyttet til verdier, identitet og merkevare, slik blant andre Fuentes et al. (2019) og Martinsuo (2020) skisserer. Informantene understreker at alle interessentene møter ideen om et ombrukssenter med entusiasme og nysgjerrighet, men at andre faktorer veier tyngre når de vurderer deltakelse og bidrag inn i prosjektet. Våre funn tyder på at Milton Friedman's utsagn «the business of business is business»⁸ fortsatt har gyldighet: Når alt kommer til alt, viser næringsaktørene seg å være mest opptatt av den økonomiske bunntinjen – det ser ut til å være den økonomiske usikkerheten som hindrer dem fra å delta. Egeninteressen veier tyngre enn forventet, selv i et prosjekt som setter verdier og fellesskap i sentrum. Dette inkluderer også faktorer som tid, økonomi og frihet, som Ansell og Gash (2007) identifiserer som mulige hindre for å delta i samskapingsprosesser. Små aktører har ikke ressurser til å sette av tid til å delta i slike sosiale partnerskap. Det er krevende prosesser. Det er ikke nok å ha lyst. Man må også ha ressurser.

Åpen tilnærming og tidlig involvering

Prosjektet OMigjen har tidlig i konseptfasen invitert inn en gruppe hovedinteressenter, næringsaktørene, for å få innsikt og sammen skape en felles forståelse for prosjektet som kan motivere til videre deltakelse, i tråd med Eskerod og Jepsen (2013). Vi har sett at dette har gitt prosjektet bedre forståelse for interessentenes behov og motivasjon, og prosjektleder påpeker at det er positivt

⁸ www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, sist besøkt 28.05.2022

med en modningsfase og mulighet for næringsaktørene til å påvirke prosjektet. Samtidig har prosjektet gjennom sin åpne tilnærming tidlig i prosessen møtt på et dilemma som Eskerod og Jepsen (2013) og Fuentes et al. (2019) har påpekt: Ved å tidlig invitere interessentene inn i en prosess uten tydelige rammer, kan du skape forventninger som du ikke klarer å innfri; både til prosjektets prosess og prosjektets resultat. Ved å invitere åpent inn helt i starten av konseptfasen for ombrukssenteret ble det skapt ulike forventninger og forestillinger hos næringsaktørene om hva prosjektet er. Flere av informantene nevner dette som en frustrasjon og bekymring. Ettersom tiden har gått uten at konseptet har materialisert seg i noe konkret (et fysisk senter), har disse forestillingene forsterket seg og prosjektet har hatt vansker med å møte forventningene fra næringsinteressentene. Utålmodigheten kan også skyldes at næringslivet ikke er vant til å forholde seg til tidkrevende byråkratiske prosesser, slik eksternt styregrupped medlem påpeker. Som prosjektleder sier: “Hvis jeg hadde kunne gjort noe annerledes i dag, hadde jeg ikke gått ut så tidlig og skapt forventninger om noe man ikke visste hva var... Folk blir utålmodige og begynner å skape sine egne tanker og bekymringer”.

På den annen side kan det hende at nettopp det omfattende innsiktsarbeidet de har gjort i denne fasen, gjør at de nå kan utarbeide et konsept som treffer næringsaktørene bedre enn om de hadde utarbeidet et ferdig konsept uten å involvere interessentene på forhånd. «Kanskje var det dumt å gå så tidlig ut? Men da hadde vi ikke fått all den innsikten heller. Så det er vanskelig å vite hva som er lurt» (prosjektleder).

Vi antar at slike dilemmaer vil gjøre seg gjeldende i mange prosjekter, kanskje særlig i innovasjons- og samskapingsprosjekter, hvor hovedpoenget er å skape noe helt nytt ved bruk av nye metoder. Særlig innen det offentlige forventes det at mange prosjekter nå skal løses gjennom samskaping, med høy grad av involvering og medvirkning (Guribye, 2016). Som vår studie viser er dette en ny måte å løse samfunnsutfordringer på som skaper ulike forventninger og forestillinger hos interessentene som kan være krevende å følge opp og innfri. Samtidig vil det være vanskelig å få den nødvendige innsikten, nyskapingen og samhandlingen med interessentene som trengs i denne type prosjekter, hvis prosjektet *ikke* er åpent og inkluderende i konseptfasen. Det er her prosjektet formes og interessentene har

størst mulighet til å påvirke utviklingen og verdiskapingen (Aaltonen et al., 2015; Aaltonen & Kujala, 2010).

Hvem er motivert for samskaping?

Kommunens overordnede strategi om samskaping i innovasjonsprosjekter legger også føringer for interessenthåndteringen i OMigjen-prosjektet. Prosjektorganisasjonen selv, samt administrativ og politisk ledelse, forutsetter at prosjektets resultat skal bli til gjennom samskaping med ulike interessenter. Hos næringsinteressentene i OMigjen-prosjektet kjenner vi igjen flere av faktorene som påvirker motivasjonen for å delta i et sosialt partnerskap. Som vi har sett, påpeker både prosjektmedlemmer og forskeren at «samskapingen lar vente på seg». At OMigjen hittil ikke har lyktes med samskaping kan skyldes manglende opplevelse av å ha felles mål, at næringsaktørene ikke opplever den nødvendige gjensidige avhengigheten eller ser behovet for deltakelse i prosjektet, uklare roller og ansvarsdeling og/eller manglende tillit (Ansell & Gash, 2007; Savage et al., 2010).

For å lykkes med prosjektet er kommunen avhengig av å få næringsaktører med på laget. Det er derimot ingen næringsaktører som er avhengig av prosjektet. OMigjen er initiert og drevet av kommunen. Bortsett fra en ekstern representant i styringsgruppa, er det ingen andre aktører som inngår i prosjektorganisasjonen eller eksterne som har investert i prosjektet. Får ikke kommunen disse interessentene med, er det kun kommunen som taper på det. Dermed er prosjektorganisasjonen villig til å strekke seg langt for å møte interessentenes behov og motivere til deltakelse. Dette ser vi nærmere på i avsnittet om samarbeidsorienterte strategier.

Eksternt styremedlem påpeker at økt ombruk og overgang til sirkulærøkonomi er prosesser som pågår i samfunnet for øvrig, og at endringene vil tvinge seg fram uavhengig av OMigjen-prosjektet. Dermed kan det hende at næringsaktørene opplever at de kan nå sine mål på andre måter enn ved å delta i samarbeidet med prosjektorganisasjonen. I tråd med Ansell og Gash (2007) og Savage et al. (2010) kan dette føre til lav motivasjon for å delta i partnerskapet. Dette er også et klassisk eksempel på det Kreiner (1995) kaller «*environemntal drift*» – hendelser og utvikling i prosjektets omgivelser kan gjøre at det opprinnelige prosjektmålet ikke lenger er relevant når resultatet er klart. Dette kan igjen hindre gevinstrealisering og verdiskaping.

Av reaksjonene til næringsaktørene som blir invitert med inn, er det også tydelig at organiseringen av prosjektet fremstår utydelig, at de ikke er trygge på rollen kommunen tar i prosjektet, og at det er manglende tillit til at prosjektet vil gagne dem:

Det handler mye om denne samskapingen, som vi er oppfordret til å gjøre i nye kommune 3.0. Jeg tror man [næringsaktørene] ikke er vant til det ennå, så man blir sånn «Skal vi være med inn og jobbe med dere? Hvorfor spør dere? Inviterer oss med på å lage noe sammen?» At næringsaktørene blir sånn «Nei, men vi kan ikke jobbe gratis for dere». Så det er en helt ny prosess som man ikke er vant til (sitat prosjektleder).

I tråd med anbefalingen fra Fuentes et al. (2019), påpeker det eksterne styremedlemmet også at samskapingsambisjonen trenger tydeligere rammer og mål. For å få næringsaktørene med, mener han det må være tydelig hva kommunen selv skal gjøre, og hva som forventes av næringsaktørene. Den helt åpne tilnærmingen til OMigjen-prosjektet ser ut til å skape mer usikkerhet enn motivasjon.

Basert på de første reaksjonene fra interessentene og en økt forståelse for deres behov, gikk prosjektet vekk fra intensjonen om samskaping med næringsaktørene nå i konseptfasen, tilbake til en mer tradisjonell kommunal rolle som tilrettelegger:

Vi har jo prøvd å være den åpne og velkomne, og det fungerte ikke så veldig bra. Og så har vi prøvd å være den som tilrettelegger og føler kanskje at det, veldig rart egentlig, men føler at det er mer aksept for det enn å være den åpne, sier prosjektleder.

Her har prosjektorganisasjonen tatt konsekvensen av at de gitte rammene for prosjektet ikke korresponderer med forventninger og ønsker hos denne interessentgruppa, ved å endre tilnærming i konseptfasen. Forutsetningene for samskaping kan endre seg utover i prosjektperioden, og vi kan ikke utelukke at samskaping vil bli aktuelt i senere faser av prosjektet.

Samarbeidsorienterte strategier basert på innsikt

OMigjen-prosjektets tilnærming til interessentene (næringsaktørene) har gjennomgående vært preget av de samarbeidsorienterte strategiene som Savage et al. (2010) viser til, med mål om å skape vinn-vinn-situasjoner som vil motivere interessentene til å delta og bidra i det sosiale partnerskapet. Blant annet strekker prosjektorganisasjonen seg langt for å tilpasse prosjektet til interessentenes forventninger og møte deres behov. De bruker også mye ressurser på å oppklare misforståelser og overbevise interessenter om å endre holdning til prosjektet ved å forklare «Hvorfor? Hvorfor? Hvorfor?», som et prosjektmedlem uttrykker det. Innsikten de får om interessentene underveis i prosjektet, gjør at prosjektgruppa kan tilpasse konseptet slik at det blir relevant for interessentene (for eksempel ved å gjøre konseptet mer konkret gjennom en forretningsplan og å fastsette lokasjonen); de kan løse noen av hindringene interessentene opplever (eksempelvis ved å fjerne karantenereregler for ombruksvarer); og de kan bruke argumenter som er tilpasset hver enkelt interessent. De samarbeidsorienterte strategiene ville trolig ikke vært like virkningsfulle uten den inngående kjennskapen de har fått til hver enkelt interessent.

Samtidig viser våre funn det som teorien påpeker: at interessenthåndtering er en dynamisk prosess som må pågå gjennom hele prosjektets livssyklus (Eskerod & Jepsen, 2013). Prosjektet tilegner seg stadig ny kunnskap om næringsinteressentene og justerer interessenthåndteringen og prosjektkonseptet basert på denne kunnskapen. Basert på økt forståelse for hvorfor de ulike næringsaktørenes ikke ønsker å delta i prosjektet, søker nå prosjektorganisasjonen å tilpasse både konsept, samarbeidsform og kommunikasjon med næringsaktørene for å vise at de vil få en fordel av å delta i det sosiale partnerskapet. Tilnærmingen er i tråd med teori om hva som skal til for å lykkes med sosiale partnerskap (Savage et al., 2010). Samtidig er det viktig å påpeke at næringsaktørene ikke har gitt signal om at de vil binde seg og delta i prosjektet selv om disse behovene møtes. Med så mange ulike aktører med hver sin sosiale kontekster og varierende behov – som også kan endre seg over tid – er det umulig for prosjektet å tilfredsstille alle behov (Ansell & Gash, 2007; Eskerod & Jepsen, 2013; Kreiner, 1995). Vi kan derfor ikke forutsi om prosjektet vil lykkes. Vi kan kun vise hvordan prosjektet forholder seg til næringsaktørene som interessentgruppe, og hvordan konseptfasen er blitt påvirket av at

prosjektorganisasjonen har fått bedre kjennskap til næringsaktørens virkelighet og behov.

Konklusjon

Studien handler om betydningen av å forstå interessentene man er avhengig av å involvere i et offentlig innovasjonsprosjekt, der samskaping er et premiss. Vi har gjennom studien vist hvordan OMigjen-prosjektet forholder seg til næringsaktører som interessentgruppe i konseptfasen. Vi har også sett nærmere på hvordan interessenthåndteringen og konseptet påvirkes av at prosjektorganisasjonen har fått bedre kjennskap til næringsaktørens virkelighet og behov.

OMigjen-prosjektet legger vekt på åpen dialog og samhandling med en næringsaktører som de er avhengig av å samarbeide med for å realisere prosjektet. I motsetning til prosjektorganisasjonens antakelser, ønsket ikke de utvalgte interessentene å delta i prosjektet. Studien bekrefter dermed viktigheten av å foreta en grundig interessentanalyse, og at interessenthåndtering kun basert på antakelser kan gå galt, i tråd med Eskerod og Jepsens (2013) bemerkning om at antakelser er «notorisk unøyaktige». For å motivere næringsaktører til å delta og bidra i et kommunalt innovasjonsprosjekt, er det avgjørende å forstå virkeligheten de operer i, deres behov og prioriteringer. Studien bekrefter også at interessenthåndtering må være en dynamisk prosess, der det å få kunnskap og den faktiske «håndteringen» av interessentene påvirker og griper inn i hverandre.

Studien viser at en åpen tilnærming til interessentene tidlig i prosjektet kan være både positivt og negativt: Det gir verdifull innsikt, og skaper engasjement blant interessentene. Samtidig gir det rom for at interessentene skaper egne forestillinger og forventninger som prosjektet har problemer med å innfri. Dette støtter tidligere bidrag på feltet (Eskerod & Jepsen, 2013; Fuentes et al., 2019; Martinsuo, 2020). Dilemmaet er at en slik tilnærming er helt nødvendig i innovasjons- og samskapingsprosjekter der premisset er at man skal skape noe nytt og ukjent – som likeverdige deltakere i et sosialt partnerskap (Aaltonen et al., 2015).

Underveis i konseptfasen har prosjektorganisasjonen fått dypere forståelse for hva som motiverer interessenter til å delta og bidra i prosjektet. Kunnskapen fører til endringer i prosjektets innhold, til oppdatert og mer målrettet kommunikasjonsstrategi, og til forsøk på å løse barrierer som interessentene opplever. Dette er viktige ledd i samarbeidsorienterte kommunikasjonsstrategier, som søker å skape vinn-vinn-situasjoner for alle involverte (Savage et al., 2010).

Det er vanskelig å si så tidlig i prosessen for ombrukssenteret, men disse grepene antas å gjøre prosjektets leveranser mer relevant for sluttbrukerne, og dermed bidra til verdiskaping på sikt.

Teorier om sosiale partnerskap og samskaping er allerede godt etablert i samfunnsfagene. Viktigheten av interessenthåndtering i prosjekt er heller ikke nytt. Men for kommuner er det å jobbe prosjektbasert fortsatt relativt nytt. De er tradisjonelt opptatt av å drifte og levere tjenester til innbyggerne. Kommunene står nå overfor samfunnsutfordringer som gjør at de må løse oppgavene sine på nye måter. I stadig større grad søker de å løse disse utfordringene i prosjekt. Premisset om samskaping er nok en ny dimensjon for kommunene å forholde seg til.

Vår studie bidrar med praktiske erfaringer fra interessenthåndtering i konseptfasen av et kommunalt innovasjonsprosjekt. Den fokuserer særlig på samarbeid med næringsaktører gjennom samskaping. Erfaringene fra prosjektet vil være viktige for basisorganisasjonen og for videre prosjekter. Erfaringene forventes også å være overførbare til andre kommuner som står overfor lignende utfordringer og forventninger om samskaping med næringsliv, sivilsamfunn og innbyggere.

Begrensninger ved studien og anbefalinger for videre forskning

Denne studien har kun tatt for seg opplevelsene til folk som jobber i eller tett på prosjektet – ikke interessentene selv. Hvordan næringsaktørene selv opplever dialogen og samhandlingen med OMigjen-prosjektet kunne vært interessant å se nærmere på.

Vi kan ikke vurdere hvordan innsikten i næringsaktørenes interesser påvirker den videre utviklingen av prosjektet og interessenthåndteringen rettet mot næringsaktørene, ettersom OMigjen stadig er i konseptfasen. Denne fasen har blitt betydelig forsinket på grunn av utfordringer med å finne lokasjon for ombrukssenteret. For Asker kommunes del, kunne det være interessant og nyttig å følge prosjektet videre i de kommende fasene – også inn i driftsfasen.

Nå som kommunene går i retning av kommune 3.0 med samskaping som førende element for utviklingen av velferdsstaten, blir innovasjons- og samskapingsprosjekter der kommunen inntar en ny rolle stadig viktigere. Slike

prosjekter skiller seg fra «tekniske» infrastrukturprosjekter som fortsatt dominerer prosjektledelseslitteraturen, blant annet ved at forholdet mellom prosjektet og interessentene er annerledes. Dette er noe som bør undersøkes nærmere i videre studier.

Som nevnt i metodekapittelet er studien svært tids- og kontekstspesifikk – den gir innsikt i ett case i én bestemt fase av pilotprosjektet OMigjen i Asker kommune. For å utvide kunnskapsgrunnlaget og gi sammenligningsgrunnlag, bør man undersøke tilsvarende prosjekter andre steder.

Referanser

- Andersen, E. S. (2018). *Prosjektledelse: Et organisasjonsperspektiv* (2. utg.). Fagbokforl. [https://www.nb.no/search?q=oaid:"oai:nb.bibsys.no:999919953482302202"&me diatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaid:)
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461.
- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 22(3), 278–298. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2936-2006-03-03>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Asker kommune. (2020). *Virksomhetsstyring i Asker kommune*. <https://www.asker.kommune.no/om-asker-kommune/styring-og-verdier/virksomhetsstyring/>
- Asker kommune. (2021). *Temaplan medborgerskap 2021–2033. Sammen for å nå målene*. https://www.asker.kommune.no/contentassets/326fcb6935fd4a71a4a0a8ecbf57dec1/temaplan-medborgerskap160621_rev.pdf
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687–698.
- Berggren, C., Järkvik, J., & Söderlund, J. (2008). Lagomizing, organic integration, and systems emergency wards: Innovative practices in managing complex systems development projects. *Project Management Journal*, 39(S1), S111–S122.
- Blichfeldt, B. S., & Eskerod, P. (2008). Project portfolio management – There’s more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management*, 26(4), 357–365.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3rd edition). Oxford University Press.
- Chow, V., & Leiringer, R. (2020). The Practice of Public Engagement on Projects: From Managing External Stakeholders to Facilitating Active Contributors. *Project Management Journal*, 51(1), 24–37. <https://doi.org/10.1177/8756972819878346>
- De Meyer, A., Loch, C. H., & Pich, M. T. (2002). Managing Project Uncertainty: From Variation to Chaos. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 60–67.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808.
- Eskerod, P., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2015). Stakeholder Inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory1. *Project Management Journal*, 46(6), 42–53. <https://doi.org/10.1002/pmj.21546>
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project Stakeholder Management—Past and Present. *Project Management Journal*, 46(6), 6–14. <https://doi.org/10.1002/pmj.21555>
- Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2013). *Project stakeholder management*. Gower.
- Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept ‘shadows of the context’. *International Journal of Project Management*, 36(1), 161–169. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.003>
- Fuentes, M., Smyth, H., & Davies, A. (2019). Co-creation of value outcomes: A client perspective on service provision in projects. *International Journal of Project Management*, 37(5), 696–715. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.003>
- Guribye, E. (2016). *Mot “Kommune 3.0”? Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal* (FoU-rapport Nr. 3/2016). Agderforskning. <https://static1.squarespace.com/static/5dd15233cf3c9512c32ddf10/t/5ddafdde455f406d50d36cae/1574632931542/FoU-rapport-3-2016-endelig+%281%29.pdf>

- Helm, J., & Remington, K. (2005). Effective Project Sponsorship: An Evaluation of the Role of the Executive Sponsor in Complex Infrastructure Projects by Senior Project Managers. *Project Management Journal*, 36(3), 51–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600306>
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21–38. <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Klima-og miljødepartementet. (2021). *Nasjonal strategi for ein grøn, sirkulær økonomi*. regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/nn/dokumenter/nasjonal-strategi-for-ein-gron-sirkular-okonomi/id2861253/>
- Kobro, L. U., Lundgaard Andersen, L., Hygum Espersen, H., Kristensen, K., Skar, C., & Iversen, H. (2018). *Demokratisk innovasjon: Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner*. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2482842>
- Kreiner, K. (1995). In search of relevance: Project management in drifting environments. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 335–346.
- Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. *California Management Review*, 29(4), 126–138.
- Lechler, T. G., & Cohen, M. (2009). Exploring the Role of Steering Committees in Realizing Value from Project Management. *Project Management Journal*, 40(1), 42–54. <https://doi.org/10.1002/pmj.20094>
- Lovallo, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of Success. *Harvard Business Review*, 81(7), 56–63.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455.
- Martinsuo, M. (2020). The Management of Values in Project Business: Adjusting Beliefs to Transform Project Practices and Outcomes. *Project Management Journal*, 51(4), 389–399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2010). *Project-oriented leadership: Bd. Advances in project management*. Gower. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=554556>
- Prencipe, A., & Tell, F. (2001). Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30(9), 1373–1394.
- Røiseland, A., & Lo, C. (2019). Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35(1), 51–58. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03>
- Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. J., & Williams, E. S. (2010). Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 21–26. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0939-1>
- Schindler, M., & Eppler, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: A review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, 21(3), 219–228.
- Scolez Ferrer, P. S., Galvão, G. D. A., & de Carvalho, M. M. (2020). Tensions between compliance, internal controls and ethics in the domain of project governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 845–865. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2019-0171>
- Shenhar, A. J. (2001). One Size does not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*, 47(3), 394–414.

- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth And Innovation*. Harvard Business Review Press.
- Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2021). *Verdiskapende prosjektledelse* (2. utgave). Cappelen Damm akademisk.
- Sprint Consulting. (2021). *Arena for bærekraftig forbruk i Asker og Bærum*. <https://www.asker.kommune.no/globalassets/energi-klima-og-miljo/mulighetsstudie---ombruk-i-asker-og-barum.pdf>
- Söderlund, J. (2007). *Prosjektledning & projektkompetens: Perspektiv på konkurrenskraft*. Liber.
- Wiewiora, A., Chang, A., & Smidt, M. (2020). Individual, project and organizational learning flows within a global project-based organization: Exploring what, how and who. *International Journal of Project Management*, 38(4), 201–214. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.03.005>
- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381–397. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>
- Aaltonen, K., Kujala, J., Havela, L., & Savage, G. (2015). Stakeholder Dynamics during the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Projects. *Project Management Journal*, 46(6), 15–41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21549>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning

Hvem er vi? Hvorfor er vi her? Tar Master of Management i prosjektledelse på BI. Skriver prosjektoppgave om et prosjekt. Hovedtema for oppgaven er interessenthåndtering i OMigjen-prosjektet. Vi snakker med utvalgte prosjektmedarbeidere og medlemmer i styringsgruppa for å samle data.

Vi har satt av 1.5 time til intervjuet. Du kan være anonym, men vi vil gjerne kunne skrive hvilken rolle du har i prosjektet. Du kan velge å trekke deg når som helst. Vi vil gjerne ta opp intervjuet – kun lyd, og kun til egen bruk. Opptaket slettes etterpå.

Innledende spørsmål <ul style="list-style-type: none">– Navn, stilling, rolle i prosjektet– <i>Til prosjektgruppa:</i> Hvordan jobber dere i prosjektgruppa sammen?– <i>Til styringsgruppa:</i> Hvordan jobber styringsgruppa sammen?– <i>Til ressursperson:</i> Hvordan jobber dere sammen med prosjektgruppa?– <i>Til forsker:</i> Hvor lenge har dere i Include vært involvert i OMigjen?
Kartlegging og analyse <p>I starten av prosjektet: Hvordan kartla dere hvem som har interesser knyttet til prosjektet?</p>
Hvordan identifiserte dere aktuelle næringsaktører? <ul style="list-style-type: none">– Hvem ble identifisert som de viktigste aktørene?
Hvordan kategoriserte og prioriterte dere de ulike aktørene? <ul style="list-style-type: none">– Var det interessentgrupper dere antok hadde samme/lignende interesser i prosjektet?– Ble noen oppfattet som vanskelige/utfordrende/uaktuelle? Hva skjedde videre med dem?
Hvilke forventninger hadde dere til interessentene (næringsaktørene)?
Hvilke antakelser hadde dere/hva trodde dere om næringsaktørenes interesser i begynnelsen/før eller ved oppstart? <ul style="list-style-type: none">– Har antakelsene endra seg underveis? I så fall: Hvordan?– Hva har ført til denne endringen?
Hvordan har dere jobba med å forstå interessentene og deres behov?
Er kunnskapen du deler med oss nå dokumentert og tilgjengelig for flere?
Strategi og gjennomføring
Hva er din rolle i interessenthåndteringen i Omigjen-prosjektet? <ul style="list-style-type: none">– Hvem har kontakt med hvilke aktører?– Basert på spørsmålene over: Hvem andre bør vi snakke med/intervjue?
Hvilke arenaer har dere hatt for dialog med næringsaktørene?
Hvordan opplever du dialogen med næringsaktørene? <ul style="list-style-type: none">– Kan du gi et eksempel på noe du opplever du fungerer spesielt godt?– Kan du gi et eksempel på noe som har vært særlig utfordrende?
Hvordan foregår dialogen med aktuelle næringsaktører? Gjerne med konkrete eksempler på spesifikke aktører/tilnærminger/metoder/prosesser/faser/episoder...
Hvordan er interessenthåndteringen i dette prosjektet, sammenlignet med andre prosjekt du har vært involvert i?
Endringer

Kan du gi et eksempel på noe som har endret seg i prosjektet underveis? Hvordan har det skjedd?
Har prosjektets dialog med interessentene og deres tilbakemeldinger ført til endringer i prosjektet? – Hvis ja, kan du gi eksempler på hvordan det har medført endringer?
Har dere underveis i prosjektet endret måten dere er i dialog med (utvalgte) interessenter på?
Avsluttende spørsmål – Er det noe du ønsker å legge til? Noe du vil utdype eller presisere, eller noe du synes vi burde ha spurt om? – Har du spørsmål til oss?

Tilleggsspørsmål til prosjekteier
Når ble styringsgruppen satt?
Hvordan kom dere på å invitere inn en fra næringslivet i styringsgruppa?
Hva er rollen til representanten fra næringslivet i styringsgruppa?
Hva er merverdien av å ha med en fra næringslivet inn i styringsgruppa?
Hvilken rolle har de folkevalgte i prosjektet? Hva har det å si for prosjektet?
Tilleggsspørsmål til ekstern forsker
Hvordan var intervjuene utformet og hvordan gikk dere fram? Hvor mange næringsaktører intervjuet dere? Hvilke typer næringer var representert?
Hvilke antagelser hadde dere om informantene i forkant?
Hvordan valgte dere ut næringsaktørene dere snakket med?
Hvordan har prosjektet OMigjen brukt den kunnskapen dere fikk i intervjuene med næringsaktørene i prosjektet? Har du observert noen endringer i prosjektet underveis?
Har noe overrasket deg i intervjuene og/eller prosjektet?
Tilleggsspørsmål til eksternt styringsgruppemedlem
Hvilke verdi har det for styringsgruppen at du kommer fra næringslivet og med dine perspektiver?
Hva tenker du om at kommunen nå ønsker samskaping med næringslivet og rollen til kommunen som innovasjonsdriver?
Har man et stoppunkt for prosjektet?
Hvordan bruker dere i styringsgruppen kunnskapen fra følgeforskningen?
Tilleggsspørsmål til oppfølgingsintervju med prosjektleder
Hvordan har dere brukt innsikten fra forskerne?
Hva ville du gjort annerledes, hvis du skulle begynt på nytt i dag?

Avslutning

Takk for at du tok deg tid intervjuet. Oppgaven skal leveres 1.juni. Er det i orden at vi siterer deg (med rolle i prosjektet) i oppgaven? Ønsker du i så fall en sitatsjekk?