

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Mats Søreng, Kenneth Johan Gabrielsen og Gøran Aas Albertsen

Kandidatnummer: 22, 40 og 28

---

Hvordan identifiserer, prioriterer og kommuniserer ledere med interessenter i endringsprosjekter?

---

Dato: 26.11.2019

Totalt antall sider: 87

## Abstract

In this multiple-case study, the following issue is highlighted:

**"How do leaders identify, prioritize and communicate with stakeholders in change projects?"**

Societies and businesses today have to adapt to an increasingly dynamic environment that leads to increased pressure for change. Today, project management is the dominant model in many organizations when implementing a strategy or changing their business. Managing stakeholders has become a core task within project management. In this perspective, identification, prioritization and communication with stakeholders are important.

The literature deals with stakeholder management as an overall perspective, where stakeholder analysis and communication are the basis of this perspective. The purpose of stakeholder management in a project is to increase the project's probability of success, which includes all targeted stakeholder activities (stakeholder analysis and communication). Stakeholder analysis is about identifying and evaluating the project's stakeholders so that they are able to judge the motivation and agenda of each stakeholder in the project, but also who has influence and power over the project. It is therefore necessary to perform an analysis to identify these. Furthermore, it is important to make a diagnosis of stakeholders based on their potential to collaborate with, or the potential to harm, the organization. Organizations manage the needs of communication using different management tools. This can be classified in impersonal, personal or group mode. Impersonal requires minimal verbal communication, while personal and group modes have in common that they both relate to mutual adaptation and coordination according to feedback. Value Languages aims to structure the communication and language of various stakeholders, and then to build and utilize relationships, experiences, skills and opportunities that can benefit the various stakeholders.

This case study consists of 4 cases, 15 informants, of which two projects belong to Rana locally, and two are regional in Helgeland. Common to the cases is that all are change projects. They intend to change respectively; airport structure at Helgeland, hospital structure at Helgeland, school structure in Rana and change / merger of two football clubs in Rana. The methodology is based on a multiple-case design where the cases are time and place dependent and have been studied extensively, where the findings from the different cases are seen in relation to each other. The informants have been interviewed using a semi-structured interview to achieve a good balance between standardization and flexibility. The data analysis is based on a phenomenological analysis to gain a deeper understanding of the interviewee's inner thoughts and understanding.

In all four case projects, identification of stakeholders has been addressed early in the project, and this also applies to the prioritization. The study shows that all the projects had a broad involvement of all stakeholders early on, but where one of the cases stands out by having external stakeholders brought to the table before important decisions were made. In all case projects there is variation in how it is communicated between impersonal, personal and group mode. Everyone especially highlights group mode, while in a couple of the projects it is clear that there has been a deliberate commitment to 1-1 meetings. This is not least based on an understanding that stakeholders can influence each other, while the relationship between project and stakeholder has previously been viewed as a dyadic relationship. The main finding from all cases shows that they involve stakeholders from the outset in project conceptualization to the implementation phase, and that this is not a linear approach, but a circular process in which new stakeholders are constantly considered. Based on the empirical findings, a new model, *Continuous Stakeholder Management*, has been developed, which illustrates Stakeholder Management as a dynamic and circular process in which stakeholders are assessed and involved from the beginning and until the implementation of the project.

It is critical for a project's success to identify stakeholders from the start of a project, and to assess their potential to help and harm the project, and on the basis of that, prioritize between them. Although identifying, assessing and prioritizing between stakeholders is crucial to success, it turns out that in projects that last for a long time it is something that cannot be done at one time - it must be done continuously both in the preparatory and implementation phases. Communication must consist of a mix of impersonal, personal and group mode, and an understanding that different stakeholders must be treated differently, using value language, where communication is tailored to each stakeholder. While previous research has shown that stakeholders are often not involved until the implementation of the project, in all the case projects in this study there is a high degree of involvement already in the preparatory phase. A broad and early involvement gives the project credibility and avoids unforeseen obstacles later.

## Forord

Dette case-studiet er skrevet som avslutning av studiet MBA ved Nord Universitet. Studiet har vært en lærerik og interessant prosess, der man sammen med studenter fra ulike deler av regionen og landet, har økt både den teoretiske og praktiske forståelsen av arbeidslivet. Masteroppgaven er lagt opp til en gruppevis besvarelse med tre forskere i et ellers hektisk arbeids- og familieliv som har krevd mye tid og tålmodighet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Wenche Aarseth, som har stilt opp og veiledet oss gjennom oppgaven med gode råd og innspill. Vi ønsker også å takke alle våre 15 informanter fra fire ulike virksomheter og organisasjoner som sjenerøst har delt og gitt oss et uvurderlig datagrunnlag til drøfting.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre arbeidsgivere, Rana Blad, Norsk Saneringservice og Helgeland Sparebank som alle har gitt oss tid til å kunne gjennomføre dette studiet mens vi har vært i full jobb. Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke våre familier for den tålmodighet og støtte de har vist oss i en krevende og arbeidsintensiv periode.

Mo i Rana, november 2019

Gøran Aas Albertsen, Mats Søreng og Kenneth J. Gabrielsen

# Sammendrag

I denne flercase-studien er følgende problemstilling belyst:

**«Hvordan identifiserer, prioriterer og kommuniserer ledere med interesser i endringsprosjekter?»**

Samfunn og virksomheter må i dag tilpasse seg stadig mer dynamiske omgivelser som fører til et økt press om endringer. I dag er prosjektledelse den dominerende modellen i mange organisasjoner når de skal implementere en strategi eller endre sin virksomhet. Det å håndtere interesser har blitt en kjerneoppgave innenfor prosjektledelse. I dette perspektivet er identifisering, prioritering og kommunikasjon med interesser viktig.

Litteraturen tar for seg *interessentledelse* som et overordnet perspektiv, med *interessentanalyse* og *kommunikasjon* som basisen i dette perspektivet. Hensikten med interessentledelse i prosjekt er å øke prosjektets sannsynlighet for suksess, der alle målbevisste aktiviteter tilknyttet interesser inngår (interessentanalyse og kommunikasjon). Interessentanalyse handler om å identifisere og vurdere prosjektets interesser slik at man er i stand til å bedømme motivasjonen og agendaen for hver enkelt interessent i prosjektet, men også hvem som har innflytelse og makt over prosjektet. Videre er det viktig å diagnostisere interessentene basert på deres potensial til å samarbeide med, eller skade organisasjonen. Organisasjoner administrerer behovene for kommunikasjon ved å bruke forskjellige ledelsesverktøy. Dette kan klassifiseres i upersonlig, personlig eller gruppemodus. Upersonlig krever minimal verbal kommunikasjon, mens personlig og gruppemodus har til felles at de begge forholder seg til gjensidig tilpasning og koordinering i henhold til tilbakemeldinger. Verdispråk har til formål å strukturere kommunikasjonen og språket til ulike interesser, for så å bygge og utnytte forhold, erfaringer, kompetanse og muligheter som kan komme de ulike interessentene til gode.

Casestudiet består av 4 caser, 15 informanter, der to prosjekter berører Rana lokalt, og to Helgeland regionalt. Felles for casene er at alle er endringsprosjekter. De har til hensikt å endre henholdsvis; lufthavnstruktur på Helgeland, sykehusstruktur på Helgeland, skolestruktur i Rana og endring/sammenslåing av to fotballklubber i Rana. Metodikken bygger på et flercasedesign der tilfellene er tids- og stedsavhengige og er studert inngående, der funnene fra de ulike casene er sett i sammenheng med hverandre. Informantene har blitt intervjuet ved bruk av semi-strukturerte intervjuer for å oppnå en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Data-analysen er basert på en fenomenologisk analyse for å oppnå en dypere forståelse av intervjuobjektens indre tanker og forståelse.

I alle de fire case-prosjektene har identifisering av interesser blitt tatt tak i tidlig i prosjektet, og dette gjelder også for prioriteringen. Studiet viser at alle prosjektene tidlig hadde en bred involvering

av alle interessentene, men der et av casene skiller seg ut ved å ha tatt inn eksterne interessenter til bordet, før viktige beslutninger ble tatt. I alle case-prosjektene er det variert hvordan det er kommunisert mellom upersonlig, personlig og gruppemodus. Alle trekker spesielt fram gruppemodus, mens i et par av prosjektene er det tydelig at det har vært en bevisst satsing på 1-1-møter. Dette gjøres ikke minst ut fra en oppfatning om at interessenter kan påvirke hverandre, mens forholdet mellom prosjekt og interessent tidligere har blitt sett på som et dyadisk forhold. Hovedfunnet treffer problemstillingen i sin helhet, der datagrunnlaget fra alle casene viser at de involverer interessenter fra starten i prosjektkonseptualisering til implementeringsfasen, og at dette ikke er en lineær tilnærming, men en sirkulær prosess der man stadig vurderer nye interessenter. Basert på de empiriske funnene er det utarbeidet en ny modell, *kontinuerlig interessentledelse*, som illustrerer interessentledelse som en dynamisk og sirkulær prosess der interessentene blir vurdert og involvert fra begynnelsen og i gjennomføring av prosjektet.

Det er kritisk for et prosjekts suksess at man identifiserer interessenter fra starten av, og at det foretas en vurdering av disses potensial for å hjelpe og skade prosjektet, og på bakgrunn av det prioriteres mellom dem. Selv om det er avgjørende for suksess å identifisere, vurdere og prioritere mellom interessenter, viser det seg at det i prosjekter som varer over lengre tid er noe som ikke kan gjøres på et tidspunkt - det må gjøres kontinuerlig både i forberedende og implementerende fase.

Kommunikasjonen må bestå av en blanding av upersonlig, personlig og gruppemodus, og en forståelse av at ulike interessenter må behandles ulikt, ved bruk av verdispråk, der kommunikasjonen tilpasses hver enkelt interessent. Mens tidligere forskning har vist at interessenter gjerne ikke involveres før i gjennomføringen av prosjektet, er det i alle case-prosjektene i dette studiet stor grad av involvering allerede i en forberedende fase. En bred og tidlig involvering gir prosjektet troverdighet, og gjør at man unngår uforutsette hindringer senere.

# Innholdsfortegnelse

Abstract .....	1
Forord .....	3
Sammendrag .....	4
Innholdsfortegnelse .....	6
Tabelloversikt .....	8
Figuroversikt .....	8
1 Innledning .....	9
1.1 Problemstilling .....	10
1.2 Oppgavestruktur .....	10
2 Litteratur .....	11
2.1 Interessentledelse .....	12
2.2 Interessentanalyse .....	13
2.3 Kommunikasjon .....	18
3 Case-beskrivelse .....	23
4 Metodiske momenter .....	25
4.1 Forskningsstrategi og design .....	25
4.2 Utvalg .....	28
4.3 Datainnsamlingsteknikk .....	29
4.4 Behandling av data .....	30
4.5 Gjennomføring av dataanalysen .....	31
4.6 Validitet og reliabilitet .....	32
4.7 Egen rolle som forsker .....	34
4.8 Ethiske problemstillinger .....	35
5 Empiri .....	37
5.1 Case 1 .....	38
5.1.1 Identifisering .....	38
5.1.2 Prioritering .....	40
5.1.3 Kommunikasjon .....	42
5.2 Case 2 .....	44
5.2.1 Identifisering .....	44
5.2.2 Prioritering .....	46
5.2.3 Kommunikasjon .....	48
5.3 Case 3 .....	50
5.3.1 Identifisering .....	50
5.3.2 Prioritering .....	51
5.3.3 Kommunikasjon .....	52
5.4 Case 4 .....	54
5.4.1 Identifisering .....	54
5.4.2 Prioritering .....	57
5.4.3 Kommunikasjon .....	59
5.5 Identifisering, prioritering og kommunikasjon .....	64
6 Drøfting .....	66
6.1 Interessentledelse .....	67

6.2	Interessentanalyse .....	70
6.3	Kommunikasjon .....	75
6.4	Kontinuerlig interessentledelse - modell.....	78
6.5	Konklusjon.....	78
6.6	Forslag til videre forskning.....	80
7	Litteraturliste .....	81
7.1	Faglitteratur .....	81
7.2	Internettlitteratur .....	83
8	Vedlegg 1 - Intervjuguide - Ledere/initiativtakere .....	85
9	Vedlegg 2 - Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt .....	86



## Tabelloversikt

Tabell 1 (Management For Stakeholders / Management Of Stakeholder)	13
Tabell 2 (Tre-steps analyse)	16
Tabell 3 (Kommunikasjonsbehandling)	19
Tabell 4 (Kategorisert oversikt, case 1)	38
Tabell 5 (Interessent-oversikt, case 1)	39
Tabell 6 (Kommunikasjonsbehandling, case 1)	42
Tabell 7 (Kategorisert oversikt, case 2)	44
Tabell 8 (Interessent-oversikt, case 2)	45
Tabell 9 (Kommunikasjonsbehandling, case 2)	48
Tabell 10 (Kategorisert oversikt, case 3)	50
Tabell 11 (Interessent-oversikt, case 3)	50
Tabell 12 (Kommunikasjonsbehandling, case 3)	53
Tabell 13 (Kategorisert oversikt, case 4)	54
Tabell 14 (Interessent-oversikt, case 4)	56
Tabell 15 (Kommunikasjonsbehandling, case 4)	62
Tabell 16 (Etisk/instrumentell tilnærming)	68

## Figuroversikt

Figur 1 (Hjelp- eller skadepotensial)	17
Figur 2 (Prosjektstadier)	20
Figur 3 (Interessent-kategorisering, case 1)	40
Figur 4 (Interessent-kategorisering, case 2)	46
Figur 5 (Interessent-kategorisering, case 3)	51
Figur 6 (Interessent-kategorisering, case 4)	57
Figur 7 (Kontinuerlig interessentledelse)	78

# 1 Innledning

Virksomheter må tilpasse seg stadig mer dynamiske omgivelser. ”Organisasjoner som ikke klarer å utvikle nye produkter eller løsninger, er ille ute i dagens konkurranse. Endring skjer hyppigere etter hvert som verden preges av stadig raskere flyt av varer, kapital, arbeidskraft og informasjon over landegrensene, og økende internasjonal konkurranse. Det er ingen virksomheter som ikke er berørt av slike samfunnsendringer.” (Jakobsen, Torsvik, 2013, s 284). Det betyr ikke at endring er enkelt å få til. ”Elefanten i rommet er ikke uvilje mot forandringer, men motvilje mot endringer som innebærer tap av noe vi vurderer som et betydningsfullt gode” (Brochs-Haukedal, 2017, s 269).

I dag strever mange organisasjoner, store eller små, for å skape verdier gjennom prosjekter (Eskerod & Jepsen, 2013). En definisjon på prosjekt er “et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids- og kostnadsramme” (Rolstadås 2011, gjengitt i Karlsen 2017). “En av de mest signifikante organisasjonelle utviklingene de senere årene har vært den markante veksten i prosjekter på tvers av ulike sektorer og industrier” (Aarseth 2014, s. 19). Prosjektledelse er nå den dominerende modellen i mange organisasjoner for å implementere strategi og endre en virksomhet (Winter et al., 2006, gjengitt i Aarseth 2014). Det å håndtere interessenter har ifølge Eskerod, Huemann & Savage (2015) blitt en kjerneoppgave innenfor prosjektledelse.

Når man diskuterer endringsledelse, endringskompetanse, hva kjennetegner vellykkede endringsprosesser fra mindre vellykkede, kommer man stadig tilbake til stikkordet: kommunikasjon. I og med at prosjektledelse har blitt stadig viktigere for å endre en virksomhet, ble det naturlig å se nærmere på kommunikasjonen i prosjekter - kartlegging av interessenter og samhandling med disse. Hvordan er kommunikasjonen i ulike endringsprosesser? I enhver endringsprosess vil det kunne være noen som "taper" noe – posisjon, stilling, makt, etc. og noen som “vinner”. Man har altså ulike interessenter. I et slikt bilde er interessentledelse, interessentanalyse og kommunikasjon med interessenter viktig å belyse. Interessentledelse er viktig fordi det gjør at man kan se muligheter og trusler på et tidlig tidspunkt, noe som igjen gjør at man kan gjøre kloke beslutninger om bruk av prosjektets ressurser for å oppnå suksess. Eskerod & Jepsen (2013) har delt interessentledelse i to aktiviteter - 1) å utføre interessentanalyser for å skaffe informasjonen man trenger for interessentledelse, herunder å se nærmere på identifisering av interessentene, vurdering av hvordan hver enkelt av disse kan bidra til suksess for prosjektet og prioritering mellom interessentene og 2) med basis i resultatet av disse analysene, samhandle målbevisst med prosjektets interessenter.

## 1.1 Problemstilling

Ut fra denne argumentasjonen ble problemstillingen:

**«Hvordan identifiserer, prioriterer og kommuniserer ledere med interesser i endringsprosjekter?»**

For å besvare denne problemstillingen, ble det valgt å gjøre et flercasestudium med utgangspunkt i fire endringsprosesser - Polarsirkelen Lufthavnutvikling, Helgelandssykehuset 2025, Rana kommunes skolestruktur og dannelsen av Rana FK.

I dette ligger det kontroverser knyttet til endring av lufthavnstruktur, lokalisering av nytt/nye sykehus (endring av sykehusstruktur), endring av skolestruktur og sammenslåing av to fotballklubber. I alle caser ligger det an til at noe blir lagt ned eller tatt bort, mens det kommer noe nytt – enten andre steder eller på samme sted. I alle casene er det et antall interesser, både internt og eksternt, og i og med at alle endringsprosessene er omdiskutert gir det et godt utgangspunkt for å se nærmere på identifikasjon av, prioritering mellom og kommunikasjon med ulike interesser.

## 1.2 Oppgavestruktur

I kapittel 1 blir det redegjort for bakgrunnen for valg av tema og problemstilling. Kapittel 2 er oppgavens teori- eller litteraturkapittel, hvor faglitteratur som er relevant for dette studiet presenteres. I kapittel 3 finner man en beskrivelse av de fire case-prosjektene som er sett nærmere på i oppgaven. I kapittel 4 redegjøres det for metodiske momenter, de valg som er gjort for dette studiet, metodisk fremgangsmåte og utfordringer. Kapittel 5 byr på de funn som ble gjort i studiet. I kapittel 6 drøftes disse funnene opp mot de teoretiske momentene som ble presentert i kapittel 2. Hensikten er både å se om funnene bekrefter tidligere teori, og om de bringer ny kunnskap. Hovedpoengene fra diskusjonen dras fram i konklusjonen som avslutter kapittelet.

## 2 Litteratur

Begrepet prosjekt har sin opprinnelse fra det latinske ordet “projicere” (pro = “frem” og “jicere” = “Å kaste”), slik at det i oversatt betydning betyr å kaste fram. Det representerer en plan, et forslag eller et utkast. (Karlsen, 2017). En annen definisjon lyder slik: “Et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids- og kostnadsramme”. (Rolstadsås, 2011 gjengitt i Karlsen, 2017).

Kommunikasjon kommer fra latinske *communicare*, som gjerne oversettes med "å gjøre felles". Selv om kommunikasjonsbegrepet er komplekst, mener Falkheimer og Eide (Brønn, Arnulf, 2013, s. 30) at det kan skilles ut tre antakelser som beskriver mellommenneskelig kommunikasjon: 1) det handler mer om en prosess enn om en tilstand, 2) det finner sted mellom flere mennesker og knytter dem sammen i tid og rom, 3) den har et slags objekt eller innhold, dette som gjøres felles. Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 281) er også inne på kommunikasjon som prosess: "Kommunikasjon kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt". Det er altså det ledere gjør i denne kommunikasjonsprosessen som ønskes å forskes nærmere på - og da med spesielt blikk på samhandlingen med interessenter.

I dag strever mange organisasjoner, store eller små, for å skape verdier gjennom prosjekter. Det er betydelig litteratur og mange kurs som er rettet mot å utstyre prosjektledere med teorier og metoder designet for å øke sannsynligheten for prosjektsuksess (Eskerod & Jepsen, 2013). Prosjektledere blir tilbudt mange verktøy for å håndtere de klassiske problemstillingene i den såkalte ‘prosjekttrekanten’ - å gjennomføre prosjektet i tide, innen budsjett, og til spesifikasjon, og mange prosjektledere er velutdannede og dyktige til å bruke disse verktøyene. De møter også i økende grad og prøver å oppfylle ytterligere suksesskriterier for å gjennomføre prosjektet som planlagt - som å sikre at prosjektet bidrar til de strategiske målene for organisasjonen som etablerte det. Dessverre, til tross for alt dette, leses det gjentatte ganger om prosjekter som tilsynelatende ‘gikk galt’; noen klarte ikke å generere de fastsatte fordelene, andre ble aldri ferdige og ebbet ut underveis, mens andre fortsatt ikke ble sett på som vellykkede selv om de ble gjennomført som planlagt. Et tilbakevendende tema i disse feilene er prosjektledere som ikke har tatt tilstrekkelig hensyn til interessene og motivasjonene til personene og enhetene som kan påvirke eller bli berørt av prosjektet, de såkalte prosjektinteressentene (Eskerod & Jepsen, 2013).

Ved å gå gjennom litteratur om interessenter (stakeholders) i årene 1984 til 2009, identifiserte Littau, Jujagiri og Adlbrech (2010) tre ulike hovedtyper av definisjoner av interessentbegrepet. Den ene er den som kan regnes som den klassiske interessent-definisjonen, lansert av Freeman i 1984. Freeman definerer interessenter som “enhver gruppe eller individ som kan påvirke eller blir påvirket av

oppnåelsen av organisasjonens mål” (Freeman, 1984, side 46, gjengitt i Littau, Jujagiri og Adlbrecht, 2010). Denne settes opp mot Clelands “...som har en interesse i utfallet av prosjektet”. I tillegg til ulike varianter av disse to hovedtypene, peker Littau, Jujagiri og Adlbrecht (2010) på en tredje hovedtype - en kombinasjon av de to første. De viser til Body og Patton (2004) som definerer interessenter som “enkelpersoner, grupper eller institusjoner som er interessert i prosjektet, og som kan påvirke resultatet”. Den første definisjonen sier noe om de som påvirker eller blir påvirket av resultatet, den andre om de som har en interesse i prosjektet og den tredje definerer interessentene som både interessert i prosjektet og som kan påvirke utfallet.

Det er minst fire grunner som gjør at interessenter er viktige for et prosjekts suksess (Eskerod, Huemann & Savage, 2015): 1) Prosjektet trenger bidrag fra interessentene, enten det er finansielle eller ikke-finansielle ressurser (arbeidskraft, ekspertise, gode ideer, osv.), 2) interessenter etablerer ofte kriteriene for å vurdere prosjektets suksess, 3) interessenters (potensielle) motstand kan føre til ulike risikoer og negativt påvirke prosjektets suksess og 4) prosjektet kan påvirke interessenter både positivt og negativt.

## 2.1 Interessentledelse

Det å håndtere interessenter har ifølge Eskerod, Huemann & Savage (2015) blitt en kjerneoppgave innenfor prosjektledelse. Men det er mange problemer knyttet til dette. Kanskje blir ikke interessentenes forventninger oppfylt, eller kanskje vil de ulike interessentene i det enkelte prosjektet definere suksess ulikt - slik at noen kan være fornøyde med utfallet, mens andre ikke er det.

Hensikten med interessentledelse i prosjekter er å øke prosjektets sannsynlighet for suksess. Dermed består interessentledelsen av “alle målbevisste aktiviteter som utføres i tilknytning til interessentene for å styrke prosjektets suksess” (Eskerod & Jepsen, 2013, s. 7). Gjennom interessentledelse skal interessentene styres til å bidra når og på den måten det behøves.

Det er to typer aktiviteter innenfor interessentledelse ifølge Eskerod & Jepsen (2013) - 1) å utføre interessentanalyser for å skaffe informasjonen man trenger for interessentledelse og 2) med basis i resultatet av disse analysene, samhandle målbevisst med prosjektets interessenter. Gjennom interessentledelse, forbedrer man sin evne til å se muligheter og trusler på et tidspunkt mens det fortsatt er handlingsrom, samt til å gjøre kloke beslutninger om hvordan prosjektets ressurser skal brukes i samspill med interessentene.

Med utgangspunkt i Freeman og medforfattere, skisseres det opp en instrumentell og en normativ eller etisk tilnærming til interessentledelse (Eskerod, Huemann & Savage, 2015) - Management Of Stakeholders og Management For Stakeholders. I en instrumentell tilnærming er man mest opptatt av de interessentene som kan tilføre eller påvirke prosjektet, mens i Management For Stakeholders har

alle interessenter en legitim rett til oppmerksomhet fra organisasjonen. I sistnevnte er ikke interessentene kun et middel for å nå målet, de har også en verdi i seg selv. I en slik etisk tilnærming søker man vinn-vinn-situasjoner. Dette kan dog ses på som litt naivt, ikke minst siden ulike interessenter kan ha ulike interesser som også kan være i konflikt med hverandre, samtidig som organisasjoner også har egne, legitime interesser som må oppfylles for at den skal kunne overleve. Å søke etter vinn-vinn-situasjoner kan virke urealistisk i den virkelige verden, og kanskje føre til at lite ambisiøse alternativer velges (Eskerod, Huemann & Ringhofer, 2015).

Management Of Stakeholders	Management For Stakeholders
Instrumentell tilnærming	Etisk tilnærming
Prioriterer de "viktigste" interessentene, de med størst potensial til å hjelpe eller skade prosjektet	Alle interessenter har en legitim rett til oppmerksomhet fra organisasjonen
Trade-offs, avveininger	Vinn-vinn-situasjoner

(Tabell 1)

Gjennom sitt case-studium av en dansk kommune som skulle bedre omdømmet, viste Eskerod, Huemann & Ringhofer (2015) at en bred inkludering av interessenter - som typisk vil være en konsekvens av Management For Stakeholders - øker sannsynligheten for fornøyde og engasjerte interessenter. Men det kan også føre til at man mister fokuset på de interessentene som innehar de mest kritiske ressursene for et prosjekts overlevelse og suksess. For det tredje kan en slik bred involvering av interessenter øke faren for at forventningene eskalerer og at det blir umulig å forene motstridende krav og ønsker.

I det samme studiet viste de hvordan graden av interessent-involvering kan endres over tid - en bred involvering av interessenter og deres innspill i starten, ble til et sterkere fokus på de som hadde mest makt over prosjektet og faktisk bestemte, politikerne, i slutfasen.

## 2.2 Interessentanalyse

En god prosjektleder må holde følge med prosjektets interessenter, samt forstå motivasjonen og agendaen for hver enkelt interessent i relasjon til prosjektet. For å identifisere disse, er det nødvendig å utføre en interessentanalyse (Aarseth, Rolstadås, Klev, 2016, s. 91).

For å sikre ressurser til prosjektet og tilfredsstillere prosjektinteressentene, spiller interessentanalyse en viktig rolle (Eskerod, Huemann & Savage, 2015, gjengir Eskerod & Jepsen, 2013). Dette tjener to hensikter - "1) hjelpe prosjektrepresentantene å oppnå prosjektets mål ved å identifisere måter å anskaffe de nødvendige finansielle og ikke-finansielle ressursene, inkludert å unngå motaksjoner, og

2) å hjelpe prosjektrepresentantene å forstå interessene og bekymringene til prosjektets interessenter.” Det første handler om å finne måter å gjøre interessentene villige og kapable til å bidra med de nødvendige ressursene (instrumentell tilnærming) for å oppnå fordelene de trenger for å oppfylle sine behov (etisk tilnærming). Den andre handler om hvordan man finner måter for prosjektet til å tilfredsstille behovene til interessentene (etisk tilnærming), mens man samtidig finner ut hvordan man øker prosjektets suksess gjennom denne tilfredsstillelsen (instrumentell tilnærming). En interessentanalyse kan dermed avdekke muligheter for å kombinere Management Of Stakeholders (instrumentell tilnærming) og Management For Stakeholders (etisk tilnærming).

På denne måten bidrar prosjektanalyse til at prosjektleder og -team kan se med ulike blikk på prosjektet - prosjektets eget og gjennom interessentenes øyne - og dermed finne vinn-vinn-løsninger heller enn rene “trade-offs”.

I og med at det kan være ulike interesser og disse kan være i konflikt med hverandre, vil prioritering mellom interessenter og interesser kunne være en viktig del av strategisk planlegging. Eskerod, Huemann & Savage (2015) gjengir Mitchell, Agle & Wood (1997) som foreslår å kategorisere de identifiserte interessentene basert på en vurdering av tre egenskaper angående ethvert tema som fører til et behov for prioritering: makt, legitimitet og hastverk. En mektig og legitim interessent med en presserende interesse bør få mer oppmerksomhet fra ledelsen enn en interessent uten en eller flere av disse egenskapene. Allerede i det klassiske arbeidet til Freeman (1984) var prioritering av interessenter viet oppmerksomhet, i og med at det ble skilt mellom primære og sekundære interessenter for å allokere begrensede ledelsesressurser riktig. De primære interessentene er de som er essensiell for organisasjonens overlevelse, mens de andre er sekundære interessenter.

Karlsen (2017) skriver om primære interessenter som aktører “som har et formelt, offisielt og kontraktuelt forhold til prosjektet”. Han viser til Savage et al. (1991) som hevder sekundære interessenter er aktører som ikke er direkte “involvert i prosjektets aktiviteter, men som likevel er i stand til å utøve innflytelse og påvirke gjennomføringen”.

En annen typisk inndeling er å gruppere interessenter i interne og eksterne interessenter. Denne baserer seg på Cleland (1986). De interne interessenter er aktører som prosjektleder har en viss kontroll over gjennom formell makt og innflytelse - medlemmer av prosjektteamet. De eksterne interessentene kan derimot være vanskelig å kontrollere og er ikke alltid støttende. Disse kan det være utfordrende å styre. Dette kan være konkurrenter, hovedleverandører, finansielle institusjoner eller offentlige myndigheter (Karlsen 2017).

Videre skiller Aarseth, Rolstadås, Klev (2016), mellom primære og sekundære interessenter, der de primære er de som er direkte påvirket av prosjektets nøkkelbeslutninger. F.eks initiativet til prosjektet og de som beslutter om leveransen eller prosjektets mål er nådd eller ikke. Sekundære interessenter er

vanligvis påvirket av prosjektet og kan påvirke det, men har ikke myndigheten til å ta beslutninger som vil få konsekvenser for prosjektet.

Mangel på forståelse av de forskjellige interessegruppene, driverne for deres handlinger og deres potensial til å påvirke i løpet av prosjektets livssyklus, spesielt fra ledelsens side, er blitt identifisert som en stor utfordring i internasjonale prosjekter (IFC, 2007, Miller og Olleros, 2001, Winch og Bonke, 2002).

Interessentanalyser i prosjekter er gjerne temadrevet. Med det menes at fokus i analysen ligger på bestemte utfordringer på et gitt tidspunkt - fremfor at man prøver å få inn alle detaljer, problemområder og prosjektfaser i ett og samme bilde. Det siste hevder Eskerod, Huemann & Savage (2015) er en vanlig feil hos urutinerte prosjektledere, og baseres på en feil antagelse om at interessenters interesser og egenskaper er stabile over lengre tid og ulike temaer.

I prosjektledelseslitteratur har gjerne forholdet mellom prosjektet og interessentene blitt sett på som dyadiske forhold, altså mellom prosjektet og hver interessent med prosjektet i midten. Eskerod, Huemann & Savage argumenterer for at interessentanalyse-metoder vil tjene på en nettverkstilnærming heller enn en dyadisk tilnærming - blant annet siden interessenter kan påvirke hverandre, og det også kan være ulikheter blant interessentene om hvor viktig interesse akkurat dette prosjektet er.

Typisk vil en interessentanalyse være bedre hvis interessentkategorier som myndigheter eller ansatte, brytes ned i mindre kategorier for analysen - kanskje til og med på individnivå i stedet for et aggregert nivå. Ifølge Eskerod & Jepsen (2013) vil man gjerne identifisere interessenter på et aggregert nivå i starten av et prosjekt, mens man etter hvert som man utvikler mer kunnskap om både prosjektet og interessentene vil kunne peke ut mer spesifikke interessenter eller undergrupper.

Hierarkiet av interessenter skaper et nettverk av gjensidige avhengigheter, ansvarlighet og forpliktelser (Nalewaik, 2011). Siden medlemmene i de ulike interessentgruppene innehar ulik bakgrunn blir det viktig at prosjektgruppen som skal levere prosjektet formidler informasjon og prosjektstatus på en forståelig måte overfor mottakerne (Morledge, 2010).



Eskerod & Jepsen (2013) beskriver tre steg i en interessentanalyse.

Steg 1	Identifisering eller definering av prosjektinteressentene. Hvem kan påvirke eller bli påvirket av prosjektprosessen eller -leveransene?
Steg 2	Vurdering av prosjektinteressentene. Hvordan burde hver interessent bidra til prosjektsuksess? Hvilke motiver har de enkelte interessentene?
Steg 3	Prioritering mellom prosjektinteressentene. Hvilke interessenter er det som akkurat nå har mest behov for oppmerksomhet?

(Tabell 2)

Antall interessenter kan vokse seg stort, og man risikerer ifølge Eskerod & Jepsen (2013) å kaste bort tid på å definere for mange interessenter og kanskje til og med bli paralyisert av antallet personer og grupper som må tas i betraktning. De hevder deres erfaring er at organisasjoner heller identifiserer for få enn for mange interessenter. Likevel vil en lang interessentliste være vanskelig å få oversikt over og håndtere. Det kan dermed være på sin plass å gruppere interessentene, slik at interessenter som sannsynligvis har like karaktertrekk når det gjelder prosjektet kan aggregeres i en enkelt gruppe.

Som tidligere nevnt, understreker også Eskerod & jepsen (2013) at man må erkjenne at hver person involvert i et prosjekt er en separat interessent, og selv om det er praktisk å jobbe med grupper av interessenter kan det være relevant å behandle interessentene ned på individnivå. Interessentlisten kan endre seg over tid, slik at den første versjonen inneholder formelle grupper, mens senere versjoner er mer fininnstilt.

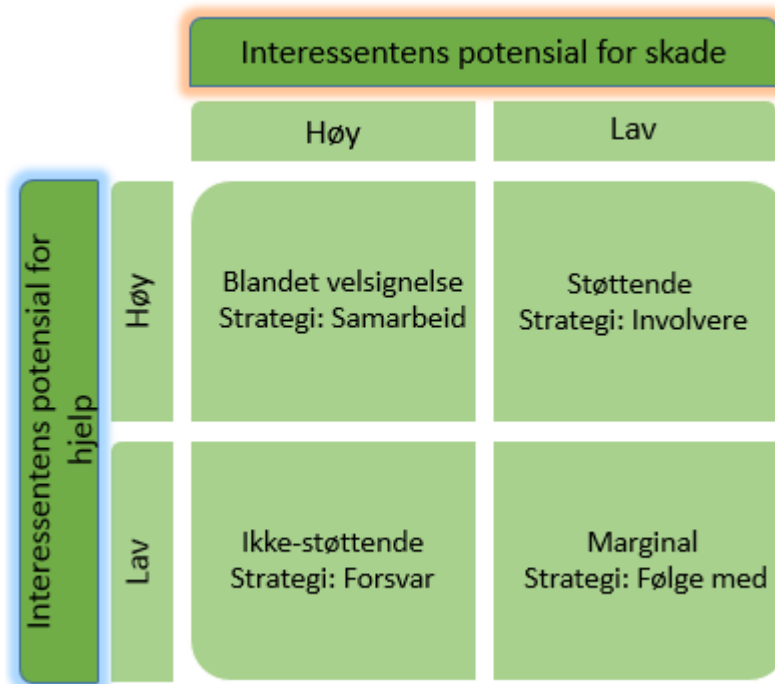
Interessenter kan også være entiteter heller enn individer - slik som samfunnet, fagforeningen eller miljøet. Media kan også være en viktig gruppe av ikke-personlige interessenter som potensielt kan hjelpe eller skade prosjektet.

Eskerod & Jepsen (2013) peker på at trinn to i prosjektanalysen - vurderingen av prosjektets interessenter - må gi ulike typer innsikt. Først må de eventuelle bidragene fra hver interessent klarlegges. Så må man få en forståelse av hvordan hver interessent vil verdsette fordeler av prosjektets utfall, samt deres bekymringer rundt ulemper og kostnader. For det tredje bør vurderingen gi innsikt i hver enkelt interessents potensial for å skade eller hjelpe prosjektet.

Det antas at hver interessent har en fri vilje, med andre ord, en makt over sitt eget valg (Barnard, 1938), og derfor må prosjektlederteamet samarbeide med interessentene for å overbevise dem til å gi de nødvendige bidragene til prosjektet. Videre har prosjektets lederteam begrenset med ressurser (sett i veldig bred forstand når det gjelder penger, tid, ledelse, oppmerksomhet osv) å bruke på interaksjoner med interessenter i prosjektet. Prosjektlederteamet har dermed behov for å ta strategiske valg om hvordan man håndterer hver enkelt interessent.

Savage et al. (1991) antyder at prosjektlederteamet bør identifisere og diagnostisere interessentene for å beslutte en helhetlig strategi for samhandling med hver av dem. Inspirert av Freeman (1984), foreslår de at diagnosen skal være basert på interessenters potensial til å samarbeide med organisasjonen og interessentens potensial til å true organisasjonen (dvs. hjelp- og skadepotensialer) på et bestemt spørsmål.

Denne rammen belyser fire forskjellige typer interessenter:



(Figur 1)

Rammeverk for prosjektinteressenter (av Savage et. al., 1991 gjengitt i Eskerod, Pernille, Vaagaasar Anne Live, 2014)

- 1) Støttende (høyt hjelpepotensial, lavt skadepotensial)
- 2) Blandet velsignelse (høyt hjelpepotensial, stort skadepotensial)
- 3) Ikke-støttende (lavt hjelpepotensial, høyt skadepotensial)
- 4) Marginal (lavt hjelpepotensial, lavt skadepotensial)

En sentral implikasjon av rammene er at ledelsesressurser skal være dedikert til interessenter med høyt skade- og / eller hjelpe-potensial, fremfor at fordelingen er likt fordelt på alle interessenter. En blandet velsignet interessent er spesielt viktig fordi denne interessenten kan bli en støttende interessent eller ikke-støttende interessent over tid, avhengig av utviklingen av forholdet med interessenten. Strategien mot en blandet velsignet interessent bør være "å samarbeide" ifølge Savage et al. (1991). Hvis maksimalt samarbeid eksisterer, er det vanskeligere for interessenten å true organisasjonen. Videre

antyder forfatterne at en “grunnleggende interessentledelsesstrategi er å forvandle en “Mixed Blessing-interessent” til en “Støttende interessent”. Dette kan gjøres ved ikke bare “å samarbeide” med interessenten, men “å involvere” interessenten i beslutningsprosesser i prosjektarbeidet, samt søke deltakende ledelsesteknikker.

Siden det er begrensede ressurser for å gi oppmerksomhet til hver interessent, må lederen bestemme hvordan disse skal fordeles (Eskerod & Jepsen, 2013). De ulike interessentene kan ha ulike krav og ønsker som kan være i strid med hverandre, og det kan være umulig å etterkomme alle. Men før man gjør avveininger mellom disse, bør man først søke vann-vann-situasjoner - for eksempel i workshops der flere interessenter er samlet. Når dette er gjort, vil man ofte måtte gjøre avveininger mellom det som gjenstår - og også avveininger på hvordan ledelsesressursene skal fordeles på en måte som best mulig sørger for fremgang i prosjektet og skaper fordeler for basisorganisasjonen.

Hvis eksterne interessenter føler at de blir ekskludert fra prosjektet, kan de som følger av dette utøve tiltak for å fremme kravene sine (Aaltonen, Kujala & Oijala, 2008). Disse handlingene kan igjen føre til direkte driftskostnader og ha negative konsekvenser med hensyn til omdømmet til den lokale organisasjonen (Eesley & Lenox, 2006). Forskere innen feltet interessentledelse påpeker at situasjoner der ulike interessenter er i konflikt, utgjør en vesentlig gruppe av interessenter, med bakgrunn i at man uten en interessekonflikt ikke vil ha behov for å styre interessentene (Frooman & Murrell, 2005).

Tidlig inkludering av eksterne interessenter i prosjektet er med på å bidra til å unngå uforutsette problemer senere (Achterkamp og Vos, 2008, Olander og Landin, 2005). Vellykket styring av interessenter krever involvering i tidlig fase (Reed, 2008, Rowe og Frewer, 2000). Likevel viser forskning at eksterne interessenter ikke involveres i prosjektforberedelsesfasen. Om interessentene i det hele tatt blir inkludert, blir de ofte bare inkludert i implementeringsfasen (Reed, 2008). Når prosjektforberedelsesfasen er ferdig er mange (verdibaserte) valg allerede tatt og inkludering og deltakelse i implementeringsfasen vil ofte gjelde smale, forhåndsdefinerte spørsmål. Involvering av eksterne interessenter i en tidlig fase, og om underliggende forutsetninger, verdier og dagsorden vil ikke bare være viktig for prosjektorganisasjonens troverdighet (Rowe og Frewer, 2000), men dialog kan også avdekke nye ideer og bedre løsninger på aktuelle problemer (også referert til som “konstruktiv konflikt” (Cuppen, 2012a).

## 2.3 Kommunikasjon

Organisasjoner administrerer behovene for informasjonsbehandling ved å bruke forskjellige ledelsesverktøy. Van de Ven, Delbecq og Koenig (1976) gjengitt i (Aaltonen, Lohikoski, Turkulainen, 2015) klassifiserte slik praksis i upersonlig, personlig og gruppemodus. Den upersonlige modus

refererer til programmering (March & Simon, 1958, gjengitt i Aaltonen et.al., 2015); kommunikasjon tilrettelegges ved bruk av forhåndsbestemte planer, tidsplaner og formaliserte prosedyrer samt standardiserte kommunikasjonssystemer (Daft & Lengel, 1986 ; Galbraith, 1973 ). Hovedtrekk ved disse aktivitetene er at det er spesifisert en kodifisert blåkopi, som krever minimal verbal kommunikasjon (Galbraith, 1973 ; March & Simon, 1958). Eksempler på kommunikasjonspraksis i upersonlig modus inkluderer prosjektplaner, beskrivelser av jobber og roller for prosjektet, standard prosjektprosedyrer og prosjektnyhetsbrev.

De personlige og gruppemodusene forholder seg begge til gjensidig tilpasning og koordinering i henhold til tilbakemeldinger (March & Simon, 1958 ; Thompson, 1967 ). I den personlige modusen fungerer organisasjonens medlemmer som mekanismer for kommunikasjon (Hage, Aiken, & Marrett, 1971 ). Personlig kommunikasjon, enten ansikt til ansikt eller gjennom meldinger, er blitt foreslått som et av de mest nyttige verktøyene for å bryte ned individuelle og organisatoriske barrierer (f.eks. Brown, Huettner, & James - Tanny, 2007 ). I gruppemodus brukes mekanismen for gjensidig justering for å samle en gruppe mennesker; for eksempel tilrettelegges for kommunikasjon gjennom planlagte og uplanlagte møter og teamarbeid (Adler,1995 ; Van de Ven et al., 1976 ). I dag gir sosiale medier, som Facebook, Twitter og WhatsApp, forskjellige kommunikasjonsmåter avhengig av om de brukes til å distribuere informasjon (upersonlig modus) eller fremme gjensidige diskusjoner (personlige og gruppemodus) (Hudson & Hudson, 2013 ; Waters , Burnett, Lamm, & Lucas, 2009).

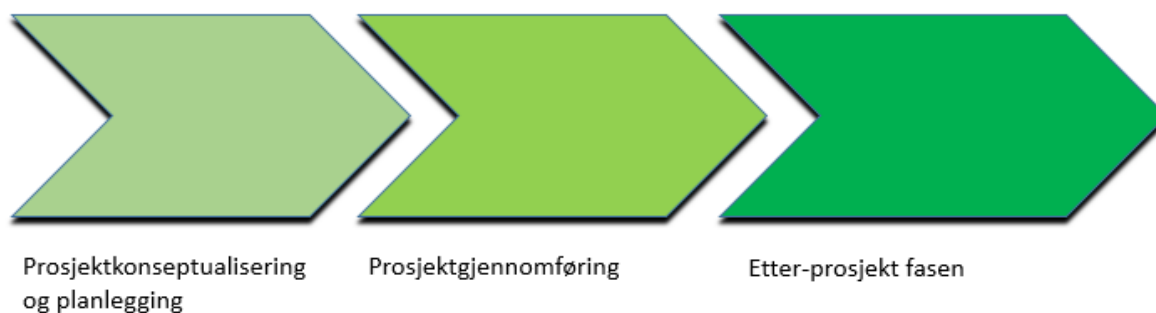
Klassifisering	Upersonlig	Personlig	Gruppemodus
Kommunikasjonsbehandling	Forhåndsbestemte planer, tidsplaner og formaliserte prosedyrer	Ansikt-til-ansikt, meldinger	Planlagte og uplanlagte møter og teamarbeid, sosiale medier

(Tabell 3)

Et prosjekt skaper en dynamisk kontekst for interessentledelse fordi den beveger seg gjennom forskjellige faser i løpet av dens livssykluser (Morris, 1982, Turner, 1999). Prosjekter kan deles inn i særegne stadier som forbinder begynnelsen av et prosjekt til prosjektets slutt, og avhenger delvis av prosjekttype og organisasjon.

En veletablert klassifisering er å dele opp prosjekter i følgende faser:

1. Prosjektkonseptualisering og planlegging
2. Prosjektgjennomføring
3. Etter-prosjektfasen



(Figur 2)

Prosjektets konseptualisering og planleggingsfaser, inkludert en strategisk mulighetsvurdering, planlegging og design, fokuserer på kommunikasjon av prosjektets innhold og plan, i tillegg til å etablere reglene for oppførsel og tydeliggjøre teamets formål (Katzenbach & Smith, 1993). Prosjektets andre fase går over i prosjektets utførelsesfase som dreier seg om å kommunisere ved å forklare mål, sikre og styrke motivasjonen (Mukherjee, Lahiri, Mukherjee, & Billing, 2012), og går så over i etterprosjektfasen som fokuserer på kommunikasjon/informasjon relatert til å dokumentere prosjektaktiviteter, resultater, samling og lagring av leksjoner for fremtidige prosjekter.

Megaprojekter er ressurskrevende og påvirker interessenter og mennesker gjennom generasjoner (Eskerod, Ang 2017). Gjennom en langtidsstudie av bygging og drift av en 50 år gammel amerikansk motorveibru, og basert på interessentenes konstruksjonsramme identifisert i litteraturen, ønsket forfatterne å identifisere måter å forstå, klassifisere og uttrykke verdi til megaprojektinteressenter. Å vite hvilke typer verdikonstruksjoner som betyr noe for ulike interessenttyper som potensielt kan hjelpe prosjektrepresentanter med å kommunisere mer effektivt.

Å vite hvilke typer verdikonstruksjoner kan ses i sammenheng med forskjellige interessenttyper

Det er viktig å erkjenne at megaprojekt kan påvirke et helt samfunn gjennom ti-år, også etter gjennomføringen (Eskerod, Ang 2017). Forslaget er at målingen av suksessen til et prosjekt skal inkludere to ulike momenter:

- 1) Tiden mellom den initierte ideen av prosjektet, og tiden når suksessen har blitt vurdert
- 2) Interessentene (bør få lov til) å bruke hvilket som helst suksesskriterium som er relevant for dem med hensyn til anvendbarheten på det tidspunktet.

En begrunnelse for å gjøre dette er at dette skaper en ramme for verdi-identifikasjon både på kort og lang sikt. Disse faktorene vurderer prosjektets verdi til også å innlemme immaterielle sosiale verdier. En annen begrunnelse for å bruke slike rammer er at de vil kunne forbedre kommunikasjonen ved å omfatte verdier i prosjektprosessen, og gjennom dette trigge interessenters engasjement ved å tilby et spesifikt "verdispråk", og samtidig kunne tilfredsstille ulike grupper med ulike behov.

Kommunikasjon er en essensiell del av megaprojektaktiviteter. Gjennom spesifikke interessentgrupperinger, “verdi – språk-nyanser”, verdiuttrykk, vil man kunne forsterke budskapet og kanalisere dette inn i nåværende og fremtidige beslutninger på en bedre måte, som igjen kan bidra til å videreføre og identifisere muligheter for forbedret utvikling, samt levere og fange relevante verdiforslag. Verdiperspektivets typologi vil kunne bidra med å strukturere kommunikasjonen og språket som brukes med forskjellige interessentgrupper, for så å bygge og utnytte forhold, erfaringer, kompetanse og muligheter som kan komme de ulike interessentene til gode.

Oppsummert foreslår de to ulike verktøy som kan hjelpe organisasjoner med å styre verdien av flere interessenter i megaprojekter: (1) en takknemlighet for flere interessenters verdiuttrykk og perspektiver; og (2) et “verdispråk” for å styrke interessenters engasjement.

For å øke sjansen til suksess og redusere hindringer som følge av organisasjonelle utfordringer, har det blitt lansert både samarbeidsaktiviteter og samarbeidsmodeller. Følgende steg ble foreslått av Jergeas et. al (2000, gjengitt i Aarseth 2014) for å håndtere interessenter:

- opplyse interessentene
- kommunisere med interessentene
- redusere eller endre prosjektet, og
- kompensere interessenter

Det finnes flere verktøy til hjelp for å definere interessenter, kategorisere dem, engasjere og styre dem (Walley 2013, gjengitt i Aarseth 2014). En av dem er The Collaborative Tool Model (Aarseth og Sørhaug 2009). Her er det fem forhold som påvirker samarbeidskulturen - en felles informasjonsstrategi for hele samarbeidet, en forståelse av de samarbeidende partenes strategier, håndtering av kontrakter og rammeenighet, kommunikasjonspraksis og god utvikling av relasjoner. Første punkt inkluderer at det etableres en informasjonsstrategi som klargjør hvilken informasjon som er nødvendig. Strategiprosessen burde ifølge modellen starte med en kartlegging av interessenter. Det er seks steg som må diskuteres: 1) Hvem - ulike interessenter har ulike behov for informasjon. Kartlegg interessenter, 2) Når: Når trengs informasjonen? Det er viktig at alle samarbeidende parter har den korrekte informasjonen på korrekt tidspunkt, 3) Hva - hvilken type informasjon er viktig? Finn konsensus, 4) Hvor: kartlegg hvor informasjonsbehovet kommer fra. Utvikle et informasjonshierarki, 5) Pass på at alle interessenter har den samme informasjon om samme emne, 6) Pass på at all informasjon er korrekt og transparent. Det må være en felles forståelse blant de samarbeidende parter.

Når dette er gjort, er det andre forholdet en forståelse av de samarbeidende partenes strategier - her må partnernes mål og suksesskriterier, (deling av) risiko og kostnadsdrivere kartlegges. Så kommer kontraktshåndtering, før det fjerde forholdet - kommunikasjonspraksis. Her må det diskuteres hva

som skal kommuniseres til hvem, når og hvor. Det femte forholdet er god relasjonsutvikling. Man bør på forhånd definere hensikten med samarbeidet, etablere insentiver for bedre samarbeid, bli enige om hvilke mekanismer som vil påvirke samarbeidet positivt og sørge for at noen er ansvarlig for å organisere og lede samarbeidsprosessen.

### 3 Case-beskrivelse

Case 1: Lokalt i Rana har det vært, og er fortsatt enkelte saker som har vært mer omdiskutert enn andre. En av disse kan sies å være flyplass-strukturen på Helgeland. Når fire småflyplasser ikke tilfredsstiller behovet man har, hva gjør man da? Skulle det vært bygget en større flyplass som servet alle sammen, i så fall hvor skulle denne vært? Så er diskusjonen i gang. Stortinget har i Nasjonal Transportplan vedtatt å bygge ny, stor flyplass i Rana i andre halvdel av planperioden (2024- 2029). (Internett 1). I utgangspunktet skal denne kun erstatte småflyplassen i samme kommune. I andre helgelandskommuner har man likevel fryktet å miste sin flyplass ved etablering av en stor flyplass i en annen kommune. (Internett 2).

Case 2: Sykehusene på Helgeland begynner å bli utdaterte, trenger sårt vedlikehold, har logistikkutfordringer, sliter med å rekruttere spesialkompetanse, og Helse Nord har i perioden dette studiet er gjort sett på mulighetene for å omgjøre nåværende sykehusstruktur, bygge et større sykehus med muligheter for større fagmiljø, større behandlingsmuligheter og «stordriftsfordeler». Det store spørsmålet blir enda en gang, hvor skal det ligge, hvorfor, skal det være et hovedsykehus og et mindre, hva er den beste løsningen? (Internett 3). Både Case 1 og 2 er interkommunal, ulike kommuner ønsker naturlig nok det beste for en selv, det blir gjerne Sør-Helgeland mot Nord-Helgeland, det oppstår konflikter og uenigheter.

Case 3: Som mange andre kommuner, har Rana kommune kommet frem til at det brukes for mye penger i oppvekstsektoren. Det skal spares penger, og ny skolestruktur kommer opp som tema. Hvilke skoler skal bestå, skal det bygges nye bygg, hvordan skal den nye skolestrukturen i Rana se ut? Som i Case 1 og 2 oppstår det uenigheter og konflikter. Hvordan har prosessen blitt gjennomført, hvordan har endringen blitt kommunisert?

Case 4: Med Mo IL (stiftet 2004) og IL Stålkameratene (stiftet under navnet Mo AIL i 1935) har det i lang tid vært to større klubber med fotballaktivitet i byen Mo i Rana. Siden Stålkameratene var oppe i 1. divisjon på midten av 1990-tallet, har klubbene slitt med å markere seg i nasjonal sammenheng. Trang økonomi, rekrutteringsproblemer mm. kan pekes på som noe av årsaken. Det har vært forsøkt å slå sammen disse klubbene ved en rekke anledninger uten hell. Denne gangen lyktes de.

Deler av næringslivet på Helgeland med Polarsirkelen Lufthavnutvikling i spissen ønsker en ny storflyplass for å kunne legge til rette for ytterligere vekst gjennom bedre regularitet, styrket konkurransefortrinn og lønnsomhet hos næringslivsbedrifter og en styrking av reiselivet. Sykehusstrukturen på Helgeland må endres ettersom befolkningen blir eldre, bosettingsmønsteret endres, sykdomsbildet forandres og den teknologiske utviklingen går raskt. Politikere har initiert og vedtatt en ny skolestruktur som følge av at Rana-skolen er overdimensjonert i forhold til faktisk antall



barn. En sammenslåing av fotballaktiviteten i IL Stålkameratene og Mo IL ble lansert fordi det er for få unger i byen til at det gir grunnlag til to ulike lag, man ender med å kjempe om de samme spillerne og det oppstår usunn rivalisering. (Internett 4). Samtidig er det på A-lagsnivå et klart krav fra næringslivet om samarbeid hvis de skal inn med mer penger. (Internett 5). I samtlige endringsprosesser opplever initiativtakerne motstand mot endring – det være seg internt, gjennom mediebildet, mellom byene og/eller i det politiske landskapet.

Man ser at motstanden i de ulike casene er av noe ulik type – i fotballdebatten har støtten for sammenslåing vært stor i hele befolkningen i kommunen, mens det har vært til dels sterk motstand internt i klubbene. I flyplassaken er støtten stor i egen kommune og noen av kommunene rundt, mens det er stor motstand andre steder på Helgeland. I skole- og sykehussaken møter lederne motstand både internt og eksternt.

Det gjør at casene er et spennende utgangspunkt for å se nærmere på interessenter og samhandling med dem i prosjekter.

## 4 Metodiske momenter

I dette kapitlet belyses fremgangsmåten som er anvendt for å besvare problemstillingen: «**Hvordan identifiserer, prioriterer og kommuniserer ledere med interesser i endringsprosjekter?**»

Valg av metode er tilpasset problemstillingen og tematikken som skal undersøkes. Det vil i denne delen bli redegjort for valg av metodisk tilnærming, utvalg, datainnsamling og analysearbeid. Valget er tilpasset oppgavens tema og problemstilling.

Studiet er et kvalitativt flercasestudium der fire caser skal studeres inngående. Vi har med utgangspunkt i metodelitteraturen tatt et utvalg på 15 informanter der alle informanter innehar ledende posisjoner i endringsprosjektene. Informantene ble intervjuet ved bruk av intervjuguide på deres arbeidssted i trygge omgivelser. I dataanalysen ble det lagt vekt på at forskeren som intervjuet informanten, også analyserte data fra det semi-strukturerte intervjuet siden forskeren har opparbeidet seg teorier, hypoteser og en forforståelse som danner et viktig utgangspunkt for dataanalysen. Dataanalysen er basert på en fenomenologisk analyse for å oppnå en dypere forståelse av intervjuobjektene indre tanker og forståelse.

### 4.1 Forskningsstrategi og design

I den normale hverdag har alle lett for å kunne trekke mer eller mindre forhastede konklusjoner, mens det i akademia stilles langt strengere krav til "bevisbyrden". Det holder ikke å basere seg på egne oppfatninger eller enkle oppslag i mediene. Dette må undersøkes langt grundigere ved bruk av metoder og fremgangsmåter som tilfredsstillende vitenskapelige krav, om antakelser og oppfatninger er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke.

Problemstillingen har betydning for hvilket forskningsdesign som velges. Forskningsdesign dreier seg om opplegget for gjennomføring av undersøkelsen, og kan klassifiseres i flere generelle kategorier - blant annet tverrsnittsundersøkelser og longitudinelle undersøkelser.

Forskjellen på disse betegnelse er tidsdimensjonen som også gir noen begrensede muligheter for å kunne si noe om undersøkelsens resultat. En tverrsnittsundersøkelse er noe som kan gjennomføres på ett bestemt tidspunkt, mens en longitudinell undersøkelse går over lengre perioder, kanskje flere tiår. De begrensede mulighetene ved bruk av tverrsnittsundersøkelse er vanskeligheten med å kunne trekke noen konklusjoner om utvikling over tid. Samtidig kan man si noe om sammenhenger mellom fenomener på akkurat dette tidspunktet. Erfaringene og opplevelsene vil kunne variere med blant annet hvilken livsfase man befinner seg i.

På bakgrunn av tidsrammen og begrensede ressurser havnet valget på en tverrsnittsundersøkelse.

I metodelæren skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitativ metode dreier seg om å telle opp fenomener – eksempelvis gjennom spørreundersøkelser der man ønsker å kartlegge utbredelse og bredde. Tankegodset i kvantitativ metodikk har sine prosedyrer fra naturvitenskapen, selv om det også her kan være mennesker og menneskelige fenomener som studeres. Man ønsker her å fange opp bredden og mengden ved bruk av tallmateriale.

I kvalitativ metode ønsker man gjerne å forstå dybden og spesielle kjennetegn eller egenskaper ved et eller et fåtall fenomen som skal studeres. Metoden er hensiktsmessig dersom en ønsker å forstå fenomenet grundig og finne mønstre i det som skal studeres. Man benytter da gjerne tekst, lyd og/eller bilde under innsamling av data. Valg av metodikk begrunnes i fenomenet som skal undersøkes. Datamaterialet fra intervjuer kan inneholde nyanser, ny informasjon, synspunkter og holdninger som ikke enkelt lar seg gjengi ved bruk av tall og statistikker. Det er også et ønske om å gå i dybden av det overordnede spørsmålet som stilles, og muligheten til å kunne være fleksibel. Med fleksibel menes muligheten til enkelt å kunne stille oppfølgingsspørsmål på et senere tidspunkt dersom noe er uklart eller dersom nye relevante spørsmål dukker opp.

I samfunnsvitenskapelig forskning ønsker man gjerne å integrere teori og empiri for å gi innsikt og forståelse om samfunnsmessige fenomener. Årsaken til dette er at en empirisk undersøkelse uten forankring i en teoretisk referanseramme lett kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener med begrenset verdi. Forskningen kan deles inn i to ulike tilnærminger. Fra teori til empiri kalles deduktiv (teoritestende) metode som betyr at man går fra det generelle til det spesielle. Denne tilnærmingen er egnet når man ønsker å gå i bredden for å søke det generelle fremfor nyanser og detaljer om enkeltfenomen. I motsatt fall går det fra empiri til teori, og kalles induktiv (teoribyggende) metode, og dette går fra det individuelle eller spesielle til det generelle. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011 s. 55). Denne metoden er gunstig når få fenomener skal undersøkes og nyanser skal fanges opp.

Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter, og det er ingen enighet blant forskerne om hva som er den beste kvalitative tilnærmingen. Det finnes mange ulike former for tilnærminger. Blant annet fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign.

Casedesign er et forskningsdesign som stammer fra ordet case på latinsk, som betyr tilfelle. Dette understreker nettopp betydningen av at det er ett eller flere tilfeller som skal studeres inngående. En case kan både være et tilfelle i forståelsen av et program som eksempelvis omfatter regjeringens opplæringsprogram for integrering av innvandrere i norsk arbeidsliv eller et sammensatt system. Det kan videre være en hendelse, for eksempel de olympiske leker på Lillehammer i 1994, eller spesielle tiltak, som omorganisering på et arbeidssted.

I dette studiet er det sistnevnte design som er valgt. Problemstillingen tenkes anvendt på to tilfeller som berører Rana kommune lokalt, og to tilfeller som berører Helgeland som region. Tilfellene er tids-

og stedsavhengige, og valget av forskningsdesign endte derfor opp som et flercasestudium der funn fra de ulike casene kan sees i sammenheng med hverandre. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011 s. 91).

I et casestudie blir det fremhevet fem viktige komponenter (Robert K. Yin, 2007):

#### 1. Problemstilling

En kvalitativ casestudie starter normalt med et problem som hentes fra praksis, og det kan gjerne være et problem av generell interesse. Problemet kan ende opp i et spørsmål som forskeren ønsker å finne svare på. Dette kan enten være spørsmål knyttet til en prosess (hvorfor eller hvordan noe skjer), og spørsmål som handler om forståelse (hva, hvorfor og hvordan).

#### 2. Teoretiske antakelser

Etter å ha stilt seg spørsmålet vil også forskeren kunne danne seg noen antakelser som også ligger til grunn for den videre undersøkelsen.

#### 3. Analyseenheter

Etter at problemstillingen er formulert er det naturlig å avgrense den enheten som skal studeres. Analyseenhetene eller casene kan være et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep. I problemstillingen "Hvordan identifiserer, prioriterer og kommuniserer ledere med interessenter i endringsprosjekter?" vil ledere i de ulike casene være analyseenhetene.

#### 4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene

Yin (2007) opererer videre med to analysestrategier. Den ene kaller han teoretiske antakelser (teoristyrte) og den andre en beskrivende casestudie. Yin anbefaler den første, og kun en beskrivende casestudie hvis man ikke har noen teoretisk antakelse på forhånd.

#### 5. Kriterier for å tolke funnene

I dette menes det å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Yin (2007) mener man bør ha en foreløpig teori før selve datainnsamlingen, og med basis i de fire komponentene beskrevet ovenfor, kan funnene relateres til eksisterende teori. Hvis man anvender Yins komponenter, kan man i rapporteringen enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori eller bygge helt ny teori. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, s. 91)

## 4.2 Utvalg

Et kjennetegn ved kvalitativ metode er forsøket på å få mye informasjon (data) om et begrenset antall personer (informanter). Mange forskere hevder at det bør gjennomføres så mange intervjuer at forskeren ikke lenger vil få noen ny informasjon (Seidman 1998; Kvale og Brinkmann 2009, gjengitt i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette betyr i praksis at det ikke er noe nedre eller øvre grense på hvor mange intervjuer som bør foretas, men det vises til at 10-15 intervjuer kan være aktuelt dersom undersøkelsen har flere målgrupper. I dette studiet ble det lagt opp til 16 intervjuer fordelt på 4 caser for å belyse problemstillingen. To av de som i utgangspunktet hadde sagt ja til å la seg intervjuer, fant aldri tid til at dette ble gjennomført. En av de andre informantene ønsket å ha med seg en ekstra person. På den måten endte studiet opp med 15 intervjuer - 5 i en case, 4 i en case og 3 i to caser.

Ved bruk av kvantitative undersøkelser vil ofte utvalget være tilfeldig, slik at det kan gjøres statistiske generaliseringer. Dette skiller seg fra kvalitative undersøkelser der det er mer vanlig at forskeren har et klart mål om å rekruttere sentrale informanter for å samle inn nødvendige data.

Følgende kriterier er lagt til grunn for utvelgelsesprosessen i dette studiet:

- Virksomhetene må ha planer om å gjennomføre eller nylig ha gjennomgått en radikal endring
- Alle endringsprosessene må ha opplevd stor motstand og skapt offentlig debatt
- Sentrale ledere/initiativtakere som har uttalt seg internt og eksternt
- Blanding av offentlig, privat og frivillig sektor
- Virksomhetene skal representere ulike næringer/forvaltning

Dette studiet er konsentrert rundt de som har vært ledere i endringsprosessen. Problemstillingen dreier seg om hvordan ledere har identifisert, prioritert og kommunisert med interessenter. Det gjør at det er et lederperspektiv i oppgaven. Det er også et moment at på grunn av tid og ressurser må oppgaven begrenses. Samtidig speiles en mangfoldighet gjennom å belyse problemstillingen ut fra både privat, offentlig og frivillig sektor. Det har vært interessant å se etter variasjoner eller likheter.

I utvelgelsen av informanter, er det valgt ut personer som i hvert case-prosjekt har hatt ledende posisjoner i enten basis-organisasjon eller prosjektorganisasjon. Felles for dem alle er at de har vært tilhengere av prosjektet, og sentral i arbeidet med å gjennomføre prosjektet.

Virksomhetene representerer alle konfliktfylte endringer som skaper debatt i det offentlige rom. I søken etter caser, er det i dette studiet sett etter tilfeller der konfliktnivået er ekstra høyt. Noen mister noe som oppleves som veldig viktig for dem, og motstanden er derfor stor i utgangspunktet. I IL Stålkameratene og Mo IL mister veteraner som har brukt store deler av sin tid over mange år på klubbene nettopp "sin" klubb. En plassering av Helgelandssykehuset 2025 gjør at menneskene på de andre stedene vil kunne føle at et livsviktig tilbud på deres sted blir dårligere. Både i sykehusdebatten

og flyplassdebatten har det også tidligere vært opprivende prosesser og lokaliseringsstrider. I Mosjøen og Sandnessjøen frykter man at en stor flyplass i Mo i Rana over tid vil gå ut over den lokale flyplassen. I skolestruktursaken i Rana kommune mister mange sin "nær-ungdomsskole". Det kan dermed tenkes at kommunikasjonsutfordringene i disse sakene er ekstra store. Det gir et godt utgangspunkt for å se nærmere på hvordan ledere identifiserer, prioriterer og kommuniserer med interessenter i endringsprosjekter.

### 4.3 Datainnsamlingsteknikk

Vanlige datainnsamlingsteknikker under kvalitative tilnærminger er intervju, observasjon og gruppesamtaler.

I denne oppgaven er datainnsamling utført gjennom semistrukturerte intervjuer. "Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informanten kan være med å bestemme hva som tas opp i intervjuet" (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 144). Skal man rekonstruere hendelser er det umulig å gjøre ved hjelp av observasjon eller strukturert spørreskjema. "Sosiale fenomener er komplekse, og det kvalitative intervjuet gjør det mulig å få fram kompleksitet og nyanser." (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 145)

Ustrukturerte intervjuer gjør arbeidet veldig fleksibelt, men samtidig er det utfordrende å sammenligne informantenes svar i etterkant. Strukturerte intervjuer begrenser fleksibiliteten, men kan i noen tilfeller være aktuelt hvis det er nødvendig at alle informantene i en undersøkelse får samme spørsmålet. Det er også enklest ved sammenligning, og minst tidkrevende i analysearbeidet. Semistrukturerte intervjuer kalles også intervjuer basert på intervjuguide. Dette er ikke et spørreskjema, men "en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet." (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 147). Man vil ofte ha en bestemt rekkefølge på temaene, men om nye temaer bringes på bane under intervjuet vil denne kunne endres. På den måten opplever vi å ha oppnådd en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet.

Informanten har ikke blitt intervjuet på forskerens kontor ettersom det kunne føre til at informanten følte seg underlegen og kanskje assosierte det med en eksamenssituasjon. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011 s. 150). Samtidig måtte praktiske hensyn vektlegges - det kan være enklere for informanten å få gjennomført intervjuet hvis personen ikke trenger å reise langt for å stille opp i en ellers hektisk arbeidshverdag.

Ved bruk av semistrukturert intervju vil man ha en viss form for fleksibilitet, og dette utfordrer forskeren i å kunne ta kjappe beslutninger under intervjuet som underbygger problemstillingen. Dette kan være oppfølgingsspørsmål "Hva mener du?" "Kan du utdype?" "Hvordan opplevde du..?" "Kan du presisere hva du mener med..". (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011 s. 151). På denne måten

virker man interessert i hva informanten faktisk sa, samtidig som man også får med mest mulig data om fenomenet som undersøkes.

Under intervjuene ble det brukt en digital lydopptaker slik at all data ble fanget opp. Vurderingen var at situasjonen og rammen rundt intervjuet ville være mest hensiktsmessig å utføre på kontoret der vedkommende hadde sitt daglige arbeid. På denne måten følte informanten seg avslappet og trygg i kjente omgivelser. Ulempen ved dette kan være at intervjusituasjonen blir avbrutt av telefonsamtaler eller andre elementer, men her ble det tatt forbehold og informanten spurt om telefonen kunne slås av eller bli satt på lydløs under selve intervjuet for å unngå forstyrrelser. Forskerne unngikk å plassere seg rett overfor informanten ettersom dette kunne ha gitt en følelse av forhør eller konfrontasjon. Når intervjuene var ferdige, ble lydopptakene transkribert, og deretter ble innholdet slettet.

For å komme i kontakt med informantene ble hver enkelt informant oppringt, og fikk generell informasjon om opplegget, der det også ble orientert om introduksjonsbrevet slik pensumlitteraturen anbefaler. I brevet ble det forklart hva intervjuet ville dreie seg om, hvor lang tid det ville ta og også hvem som er veileder. Brevet ble sendt ut på e-post til hver enkelt informant. I telefonsamtalen ble det understreket at tidsrommet for intervjuet kunne tilpasses informantens tidsskjema, siden antagelsen var at mange av informantene ville ha en travel hverdag.

## 4.4 Behandling av data

For å kunne si noe om hvordan data skal behandles, må man først si noe om hva som anses som data. Det ble som tidligere nevnt gjort lydopptak av intervjuene. Lydopptakene ble så transkribert, og derigjennom en del av studiens data. Som det også fremgår senere i vedlegget av forespørsel om deltakelse, ble dataene lagret på en ekstern disk, oppbevart nedlåst og adskilt fra øvrig materiell. Datamaterialet ble slettet 14 dager etter intervjuene.

Lydopptak har den svakheten at den kun tar opp lyd, derfor ble det underveis i intervjuene tatt personlige notater. Disse personlige notatene kan være spørsmål man kom på underveis i intervjuene; ansiktsuttrykk, opplevelse av samhandling, tanker, utfyllende info om hvordan informanten ter seg/om informanten responderer på en spesiell måte o.l. Disse notatene ble viktige i den videre analysen og tolkningen av intervjuene da de var med på å utfylle svarene til informanten.

Intervjuene ble transkribert ordrett, det ble lagt inn ulike tegn for tenkepause og andre momenter som var av interesse. Etter at transkriberingen var ferdig, ble data organisert etter tema, dette for å systematisere dataene og lage noen overskrifter slik at det ble et bedre grunnlag for å gå i gang med neste fase som er analysering og tolkningsfasen.

## 4.5 Gjennomføring av dataanalysen

Johannesen, et.al. (2011, s.186) skriver at det å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer, at det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og har som mål å avdekke et budskap eller en mening med det formål å finne et mønster i datamaterialet.

Det er ansett som gunstig at de som samler inn dataene i en kvalitativ analyse, også analyserer dem. Det er ansett som positivt at den forskeren som samler inn dataene også tar seg av dataanalysene med begrunnelsen at personen da har opparbeidet seg teorier, hypoteser og en forforståelse som danner et viktig utgangspunkt for dataanalysen. (Silverman 2006 gjengitt i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette har også blitt gjort ved at den som har intervjuet informanter i en case, også har vært den samme forskeren som har analysert data i samme case.

I analyse- og tolkningsfasen skal det utvikles fortolkninger av og perspektiver på informasjonen som foreligger i det innsamlede datamaterialet.

Det ble benyttet en analysemetode inspirert av fenomenologisk analyse. Dette for å få en strukturert tilnærming til analysen. Fenomenologisk analyse leser datamaterialet fortolkende og ønsker å oppnå en dypere forståelse av intervjuobjektene indre tanker og forståelse. (Johannesen, et.al., 2011, s. 195).

Det ble tatt utgangspunkt i Kirsti Malteruds (2003) beskrivelse av fire ulike steg i fenomenologisk analyse:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

Under lesing av intervjuene ble det som ble sagt analysert og tolket til informantens fordel. Ønsket var å forstå hvordan informanten tolker de ulike spørsmålene. Om informanten benyttet ironi eller andre kommunikasjonsformer som muliggjør misforståelser ble dataene tolket til informantens beste, i stedet for å analysere bokstavelig alt som sies. Dataene ble med andre ord lest fortolkende og refleksivt, ikke som i blant annet lingvistisk analyse og konversasjonsanalyse som er eksempler på analyseformer som er opptatt av å lese og analysere all data ordrett. (Johannesen et. al., 2011, s. 189).

Første steg i analysen var å lese gjennom dataene og kode informasjonen som kom frem på et overordnet plan uten å gå for detaljert inn i dataene, men skape et overblikk. Etter denne prosessen ble dataene kategorisert opp mot intervjuguiden og problemstilling. Underveis ble det satt koder som kan linke dataene opp mot hovedtemaer. En kode kunne være utsnitt av en tekst, overskrift, felles ord, setning, som klassifiserer intervjuet på et mer spesifikk måte (Miles og Huberman, 1984). Videre er



dataene kategorisert, kodene og begrepene i over- og underkategorier uten at dataene dras ut av helheten.

Kategoriene og kodene ble satt inn i hensiktsmessige tabeller for å forsøke å få et bedre visuelt bilde av situasjonen og datamengden. Prosessen med koding gikk naturlig fra beskrivende koder til mer tolkende koder (Thagaard, 2009), denne prosessen og prosessen med å tolke materialet har ikke blitt distansert fra hverandre, men foregått parallelt.

Før en sammenfatning er innholdet kondensert for å se til at tekstelementene er meningsbærende. I sammenfatningen er materialet forsøkt rekontekstualisert og vurdert om bildet forskerne dannet seg er i tråd med det opprinnelige materialet.

## 4.6 Validitet og reliabilitet

Innenfor kvantitativ forskning benyttes reliabilitet og validitet – begreps-, indre og ytre validitet – som kriterier for kvalitet.

Ordet reliabilitet har sitt opphav fra det engelske ordet reliability som betyr pålitelighet på norsk. Reliabilitet representerer nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s 44). Validitet fra forskningslitteraturen betyr gyldighet, og betegner dataenes relevans til fenomenet som studeres. Videre deler man gjerne opp begrepet i forskjellige former; begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 243) skriver at Yin (2008) bruker slike begreper også når det gjelder kvalitative datas gyldighet. Men det finnes også de som mener at kvalitative undersøkelser må vurderes annerledes. Lincoln og Guba (1985) og Guba og Lincoln (1989) opererer med begrep som "pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelsesopplegg" (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 243).

I kvalitativ forskning er det vanskelig å teste reliabiliteten – man benytter gjerne ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, kontekst og verdier vil lade observasjoner og siden man har ulike erfaringer fra før, vil det være vanskelig å tolke på samme måte. For å styrke påliteligheten vil det være viktig å beskrive kontekst og gi en detaljert framstilling av framgangsmåten i forskningsprosessen.

Begrepsvaliditet eller troverdighet dreier seg om hvorvidt vi måler det vi tror vi måler. "Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten" som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 244) skriver. I kvalitativ forskning vil det være umulig å komme seg unna bias eller skjevheter. Gjennom mellommenneskelig kontakt vil man kunne tenkes å påvirke informantene på en måte som endrer deres oppførsel, kanskje svarer de det de tror forskerne vil høre. Informasjon siles gjennom forskeren og vil dermed være subjektiv (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 245).

Det er derfor viktig å være klar over ulike skjevheter som kan oppstå. Med et tilfeldig utvalg av informanter, kunne man fort endt opp med en klassifiseringsskjevhet, for eksempel. Det er ikke sikkert forskerne hadde intervjuet dem som virkelig er i stand til å belyse det man ønsker å studere. Siden studiet ser på hvordan ledere identifiserer, prioriterer og kommuniserer med interessenter, er det strategisk valgt ulike ledere i de fire endringsprosessene som er sett nærmere på. Dette er alle personer som har hatt en større eller mindre rolle i endringsledelsen, og også i kommunikasjonsprosessen som sådan. På den måten belyses problemstillingen best.

Intervjueffekt eller intervju-skjevhet er en annen slik mulig skjevhet man må være klar over. Det vil si at den som intervjuer påvirker informantene og svarene gjennom kroppsspråk, stemmeleie eller lignende. Dersom man ikke behandler informantene og casene noenlunde likt i intervjusituasjonen, kan det bli vanskelig å sammenligne resultater i ettertid. Derfor ble intervjusituasjonene lagt opp mest mulig likt. Minst to av oss har vært tilstede på hvert intervju, og en av forskerne har vært med på alle intervjuene. Det er utarbeidet en intervjuguide som har vært brukt som utgangspunkt i alle intervjuene.

Hukommelsesskjevhet er også vanskelig å komme unna. Evnen til å lagre og gjenhente tidligere inntrykk vil aldri kunne være 100 prosent, og den blir utsatt for påvirkning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 246). Jo lenger tilbake i tid man går, jo vanskeligere vil det være å huske situasjoner og hendelser så godt som nøyaktig. Hendelsene vil også kunne huskes ulikt av ulike informanter.

Troverdigheten kan ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 247) styrkes ved å la informantene bekrefte resultatene, eller la andre kompetente personer analysere samme datamateriale. Som tre forskere med ulike erfaringsbakgrunner, styrkes troverdigheten i denne oppgaven når alle tre kommer fram til samme tolkning av data som er samlet inn.

Overførbarhet eller ekstern validitet handler om undersøkelsens overføringsverdi. Vil resultatene kunne overføres i tid og rom, og også gjelde andre fenomener? I og med at undersøkelsen av fenomenene har skjedd i en spesiell lokal og kulturell kontekst, vil det være begrenset overførbarhet. Hvordan man eksempelvis velger å kommunisere kan være forskjellig både i tid og rom. Samtidig er det slik som tidligere tidligere nevnt, fire caser som er ulike - lokal/regional, privat/offentlig/frivillig organisasjon og ulike typer interessenter (interne og eksterne). Finner man likheter, kan det kanskje si noe mer generelt om fenomenet som studeres.

Bekreftbarhet eller objektivitet dreier seg om "at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger" (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 249). Som tidligere nevnt er det viktig at beslutningene i forskningsprosessen beskrives slik at det er mulig for alle å lese om og vurdere disse. Dersom det finnes støtte for tolkningene i annen litteratur, eller de støttes av informantene i undersøkelsen, vil dette kunne styrke bekreftbarheten.

## 4.7 Egen rolle som forsker

Det har vært en bevisst holdning til den nærhet enkelte i gruppa har til ulike prosesser. Forsker nr. 1 var medlem i en av organisasjonene i case 4, og var med på avstemningen som førte til sammenslåing med én stemmes overvekt. Forskeren hadde ingen formell rolle i endringsprosessen, men argumenterte for sammenslåing både i sosiale og tradisjonelle medier. Etter sammenslåingen, er forskeren styremedlem i den nye organisasjonens barne- og ungdomsgruppe. Samme forsker har også gjennom tidligere jobb hatt enkelte oppdrag for case 2-virksomheten, og var direkte involvert i ett av dem. Det gjaldt en oversiktsside – en såkalt tidslinje – for nettopp endringsprosessen som studeres. Forsker nr. 1 har ikke vært til stede i noen av intervjuene som omhandler case 4, men til stede i alle som gjelder case 2 (som en av to forskere).

Forsker nr. 2 har tidligere jobbet i case 3-virksomhet. Dette gjør at forsker nr. 2 har kjennskap til hva som ble debattert i personalet, en opplevelse av hvordan prosessen har vært fra en fagpersons ståsted, hva som er blitt kommunisert innad på arbeidsplassen, hva som oppleves som greit, og hva som oppleves som mindre greit. Kan også være påvirket av synspunkter som er ytret i personalgruppen og på "klubbmøter" i regi av fagforbundet. Siden har han jobbet som leder i samme sektor i andre lignende virksomheter. Selv om ikke vedkommende jobber i case 3 lenger har vedkommende fremdeles mye av omgangskretsen innad i systemet, noe som også kan farge oppfatningen. Forsker nr. 2 har derfor ikke vært tilstede i noen av intervjuene som omhandler case 3.

Dette gir en nærhet til prosessene som gjør at man kan ha inngående kunnskap til ting som har skjedd, men som også gjør at man har en forforståelse som kan være med å prege arbeidet i undersøkelsen. Erfaringer og forforståelse er noe forskerne har med seg inn i prosessen, noe som kan være med å påvirke hva som observeres og hentes inn av data, og hvordan informasjonen vektlegges og tolkes. Likevel antas det å være tre forskere med ulike erfaringsbakgrunner og ulik nærhet til de sakene som skal undersøkes, balanseres nærhet og avstand på en god måte.

"Samfunnsforskeren er en deltaker i samfunnet, og kan ikke bare være en tilskuer til det han studerer" (Skjervheim 1957/1996 gjengitt i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 35). Casene er hentet fra lokalsamfunnet, og det er en direkte kontakt med informanter i personlige intervjuer og resultater fra forskningen skal formidles og derigjennom kanskje påvirke de fenomenene og de casene som studeres.

Gjennom de mellommenneskelige relasjonene kan det som tidligere nevnt være slik at forskerne påvirker informantene og deres svar. Det kan også tenkes at i prosesser som dette, hvor konfliktnivået har vært til dels høyt, at informantene vil ha et ønske om å kontrollere det som kommer ut. Gjennom semistrukturerte intervjuer, vil også informantene påvirke intervjuets gang. Ved at det er to forskere til stede i intervjuene, antas det at det skal være lettere å holde seg på "rett kurs" - at det stilles de

spørsmålene og er inno m de temaene som det er enighet om på forhånd, for å få de dataene som er tenkt.

Når undersøkelsen er lagt opp som et casesdesign er det ut fra et en tanke om å gi en fyldig og nyansert beskrivelse av hvordan ledere identifiserer, prioriterer og kommuniserer med interessenter i endringsprosjekter. Det er også viktig å huske på at det også kan finnes kvalitative studier som ikke gir en god helhetsforståelse, studier som framstår overfladiske.

## 4.8 Etiske problemstillinger

For en tid tilbake var nok tanken at forskning utgjorde en så stor og viktig aktivitet i samfunnet at den derfor var hevet over etiske hensyn. Denne tanken kan ikke lenger forsvares, og som for all annen virksomhet i samfunnet er også forskningsvirksomhet underlagt regler og retningslinjer som forskeren skal ta hensyn til. Det etiske spørsmålet dreier seg om relasjonen mellom mennesker – det vil si hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Når forskningen direkte berører mennesker vil det oppstå problemstillinger, og da særlig i forbindelse med datainnsamling gjennom deltakende observasjon, intervjuer eller eksperimenter.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer, og sammenfattes av tre typer hensyn som en forsker må tenke gjennom.

### 1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi

I dette menes det at informanten som spørres om å delta, den som deltar og den som har deltatt tidligere i en undersøkelse, også skal kunne bestemme over sin deltakelse. Vedkommende skal både gi uttrykkelig informert og frivillig samtykke, men også på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg uten noen videre begrunnelse og uten noe form for ubehag eller negative konsekvenser.

### 2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv

Informanten skal videre ha rett til å bestemme hvem som slipper til i privatlivet, og hva som slippes ut av informasjon. Personen har rett til å nekte forskeren adgang til opplysninger som berører seg selv. I tillegg må forskeren forsikre deltakerne om ivaretagelse av konfidensialitet, og at opplysningene ikke kan brukes slik at informanten blir identifisert.

### 3. Forskerens ansvar for å unngå skade

I medisinsk forskning vil dette hensynet være særlig viktig, men det gjelder også for samfunnsvitenskap. Dersom dette berører sårbare og følsomme områder som er det vanskelig å

bearbeide og komme seg ut av, må forskeren være oppmerksom på å utsette vedkommende for minst mulig belastning.

Slike hensyn er momenter forskere er nødt til å tenke gjennom, ta med seg inn i intervjuene, men også utenfor og i etterkant. Informantene må kunne trekke seg uten begrunnelse på et hvilket som helst tidspunkt. Undersøkelsen gjelder ikke informantenes privatliv, men hvis informanten som profesjon ikke ønsker å bli identifisert må dette forsikres ivaretatt. Flere av disse sakene, og kanskje særlig i skolestruktursaken, har utviklet seg til å bli en konfliktfylt situasjon der eksempelvis ID-tyveri, trakassering og krenkelser av privatlivet som kan oppleves som belastende. (Internett 6). Dette har forskerne vært oppmerksom på for å begrense eller unngå ytterligere belastning ved å ikke belyse saken i undersøkelsen.

Adgang til og bruk av personopplysninger dreier seg om informasjon om identifiserbare enkeltpersoner. Spørsmålet er om undersøkelsen utløser meldeplikt og konsesjonsplikt?

I følge lov om behandling av personopplysninger (Internett 7) utløses meldeplikt eller konsesjonsplikt hvis:

- 1) Prosjektet omfatter behandling av personopplysninger
- 2) Opplysningene er helt eller delvis lagret elektronisk

Prosjektet har både personopplysninger og opplysninger som vil bli lagret elektronisk, og det har derfor blitt meldt og godkjent av Personvernombudet for forskning.

Forskerne har valgt å benytte seg av en veiledende mal fra Personvernombudet for forskning som utgangspunkt for samtykke- og informasjonsskjema. I skjemaet belyses formålet og bakgrunnen for prosjektet, hva deltakelsen innebærer, hva som vil skje med informasjonen og en presisering av frivillig deltakelse. At hensikten er å besvare en problemstilling, og at informasjonen vil bli slettet så snart analysen er ferdig fås fram. Det er også gjort oppmerksom på at de retningslinjer og hensyn som er vedtatt av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora følges. Det er lagt inn et forbehold om anonymisering i erklæringen, og at dette kan bli vanskelig ettersom informasjonen allerede er omtalt mye i media.

## 5 Empiri

Problemstillingen er «**Hvordan identifiserer, prioriterer og kommuniserer ledere med interessenter i endringsprosjekter?**»

I alle prosjektene det er sett nærmere på i dette studiet er det tidlig vurdert hvem som er interessentene - hvem som kan påvirke eller bli påvirket av prosjektet. Det varierer i casene mellom om dette gjøres i skriftlige planer, eller kun i diskusjoner i prosjektgruppa, men at alle gjør dette i en så tidlig fase tyder på at det er helt kritisk for et prosjekts suksess.

I alle prosjektene er det vurdert hvilke interessenter som er de viktigste - de primære, de som har størst mulighet til å hjelpe eller skade prosjektet. Alle prosjektene har prioritert disse, mens det er litt ulik grad av prioritering eller involvering av interessenter med mindre legitimitet, makt og hastverk. I case 1 har man valgt bare å monitorere motstandere man anser ikke har påvirkningskraft, mens i case 4 valgte man bevisst å inkludere så mange som mulig - også de interessenter som i utgangspunktet kanskje ikke hadde så mye makt over prosjektets suksess.

Et funn kanskje spesielt i prosjekter som går over lang tid - flere år - er at dette ikke er en prosess som kan gjøres bare en gang. Identifisering, vurdering og prioritering av interessenter må gjøres kontinuerlig. Selv der man har fått interessenter til å støtte prosjektet, skjer det at de ikke forblir støttende - og jobben må gjøres på nytt, eller man må rett og slett prioritere andre interessenter.

Når det gjelder hvordan de har kommunisert, bruker alle ulike modus - upersonlig, personlig og gruppemodus. I case 1 og 4 blir personlige 1-1-møter, gjerne med interessenter som kan påvirke interessenter med mer direkte makt over prosjektets suksess, trukket fram som viktig. I begge disse casene er det også helt tydelig at man anvender verdispråk, og kommuniserer ulikt med ulike interessenter. Upersonlige former for kommunikasjon, som presentasjoner sendt på e-post, nettsider osv. viser seg å være viktige i flere av casene.

## 5.1 Case 1

Case 1	Funn
Identifisering	De hadde fra starten et bevisst forhold til hvem som kunne påvirke eller bli påvirket av prosjektet
Prioritering	Prioritert de som hadde størst påvirkning på prosjektets suksess. Hvem må man ha med på lag, og hvem må man følge med. De har også sett på de som kan påvirke de med beslutningsmyndighet.
Kommunikasjon	Personlige 1-1-møter og gruppemøter trekkes frem som viktige kanaler. De har anvendt verdispråk, der de har tilpasset språket med ulike interessenter.

(Tabell 4)

### 5.1.1 Identifisering

I case-prosjektet ble det ikke laget noen skriftlig kommunikasjonsstrategi på forhånd, men informanter forteller om en kommunikasjons- og påvirkningsplan som ble laget 9-10 år etter prosjektoppstart. Det var fra start laget en strategi for hvordan de skulle jobbe framover, og de diskuterte hvem de skulle snakke med når og på hvilken måte. Dette er også et arbeid de har gjort flere ganger i løpet av de 12-13 årene det per nå er jobbet med prosjektet. “Ja, og særlig hvis vi har et mål som ligger litt langt fremme. Sant. Så blir kommunikasjonen en del av planen. Og da lager vi gjerne aktørkart. Altså, hvem er det som vil være i berøring her. Både på godt og vondt. Også prøve å lage en kommunikasjon der vi får fylt opp i forhold til målet. Og målgruppene”, sier en informant. “Det betyr at du gjerne kan ha en strategi i dette, eller du kan ha, altså en plan. Det skal du si. Og sånn skal du, overbevise de. Men det er altså, du må spille på ulike instrumenter med ulike tonearter (stor latter). Underveis altså. Du må holde jo holde fast på melodien. Det var det jeg tenkte på. Jeg tenke på at det det, det er en, det er en, en låt, men altså, det er kanskje mer jazz enn en symfoni, altså. Du må improvisere. Du må improvisere mye altså”, sier en annen informant.

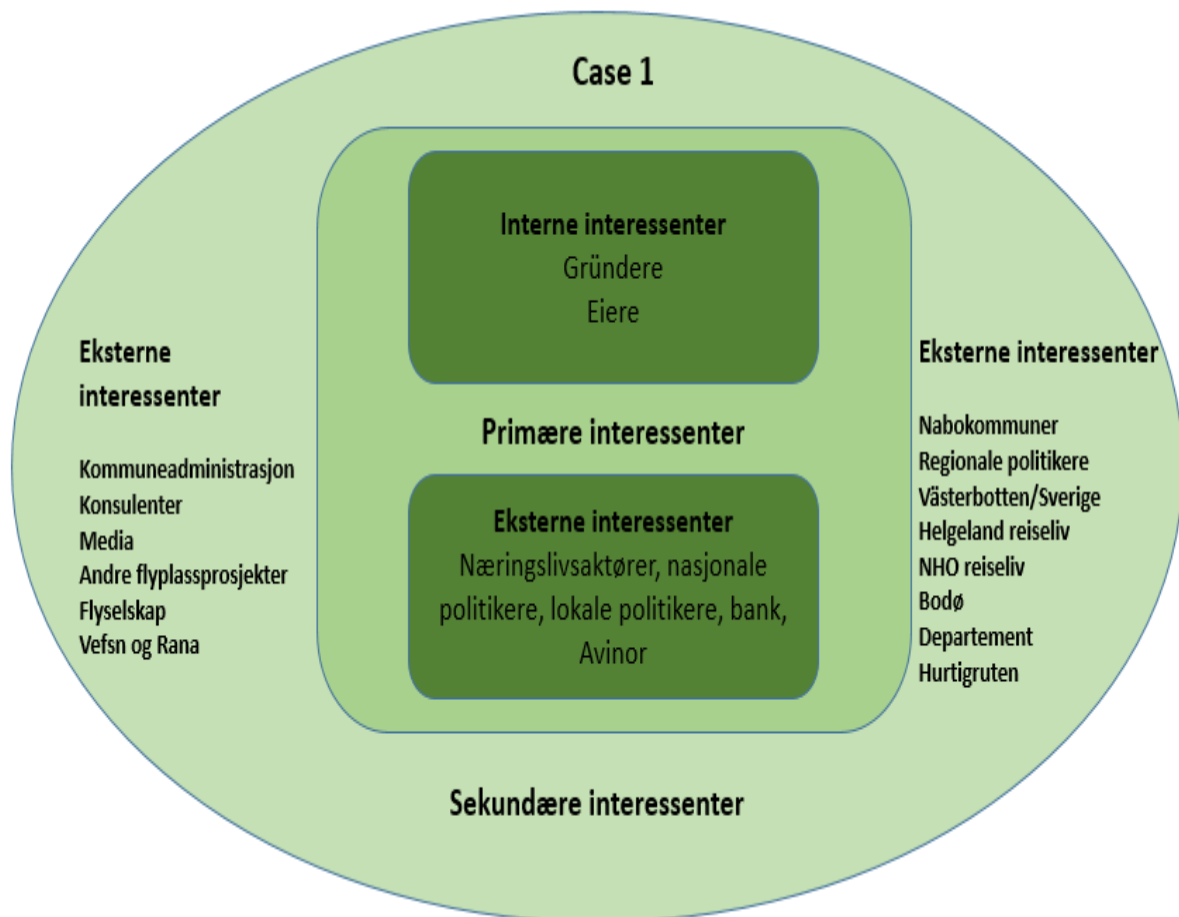
Primære interessenter (8)	Næringslivsaktører, nasjonale politikere, lokale politikere, gründere, bank, Avinor, Luftfartstilsynet og eiere
Sekundære interessenter (15)	Kommuneadministrasjon, konsulenter, media, andre flyplassprosjekter, flyselskap, Vefsn, Rana, nabokommuner, regionale politikere, Västerbotten (Hemavan/Tärnaby), Helgeland Reiseliv, NHO reiseliv, departement (Samferdselsdepartementet), Bodø, Hurtigruten

(Tabell 5)

Dette kan ikke ses på som en uttømmende liste, men er de som informantene har nevnt i intervjuene. Prioriteringen i primære og sekundære interessenter er gjort av forskerne, basert på det informantene har delt. Næringslivsaktører og lokale politikere er helt essensielle, for de skal bidra med et totalt lokalt bidrag på 600 millioner kroner, de nasjonale politikerne er de som til syvende og sist bestemmer om dette blir noe av, uten de fire gründerne bak planene og prosjektselskapet hadde dette ikke kommet på dagsorden, banker har både i tidlig fase og nå senere måttet stå for finansiering, Avinor var viktig å ha på lag på grunn av ekspertisen, Luftfartstilsynets avgjørelse på konsesjonssøknad er helt avgjørende for at et slikt prosjekt blir noe av og eierne har også vært essensielle både i kraft av sin arbeidsinnsats for prosjektet, men også i form av kapital.

Selv om listen ikke er uttømmende, viser den at prosjektrepresentantene har identifisert og måttet ta hensyn til mange interessenter.





(Figur 3)

### 5.1.2 Prioritering

I prosjektet ser det ut til at man har blinket seg uten noen viktige interessenter, og prioritert disse. Før planene i det hele tatt ble offentliggjort, hadde man allerede snakket med det en informant anslår til “sikkert 200 stykker” om dette. Det var viktig å få enkelte interessenter med på laget fra start.

“Det er kommunikasjon, det er klart det er kommunikasjon. Det er jo få med seg den her gjengen i regionen. Nøkkelfolk og bedrifter, og aktører. Og den politiske realiteten både her og der. Og det, og det lyktes man jo i veldig stor grad sammenlignet med, i noen andre saker. Som jeg ikke skal nevne her. Så var jo det som fundament. Det tenker jeg er kjempeviktig”, som en informant sier, og fortsetter:

“Det andre geniale er jo at, man må jo vite hvem er det som tar beslutningene her? Når vi kommer til desember 2007 så har man fått i stand et brev til samferdselsministeren. Det går jeg jo ut i fra var en viktig milepæl, og det kom jo heller ikke av seg selv. Så man gikk på de rette. Hvem er det som tar beslutningen? Vi dro ikke til Bodø for å snakke med fylkeshuset. Da dro vi rett til de som har makta for luftfarten i Norge. Altså sånn – politisk.”

En annen informant sier at de i liten grad har gått inn i lokale debatter for og imot prosjektet - rett og slett fordi mye av det som foregår blant annet i media er "irrelevant". "Det er ikke her det bestemmes. Det er på Stortinget, det er de som bestemmer om det her skal skje eller ikke." Samtlige informanter i casen er inne på noe av det samme. "Så når, når det var greit, så har jo for så vidt, den regionale motstanden den har betydd mindre, for da har vi skjønnt det at, liksom, for det er jo det at, det er jo myndighetene som til syvende og sist som da skal gi et klarsignal. Så vår jobb har jo vært mye mer i forhold til, i forhold til departement og storting" sier en informant.

De har gjort en vurdering av interessentene, og prioritert mellom disse - hvem er de viktigste for prosjektets suksess? Hvem kan stille ressurser til disposisjon - penger, arbeidskraft, ekspertise? Hvems støtte er viktig? Hvem er det som avgjør til slutt?

Det virker som en instrumentell tilnærming, der interessentene får oppmerksomhet etter hvor viktige de er for måloppnåelsen - altså som et middel for å oppnå et mål, og ikke et mål i seg selv.

"Det er jo nettopp at du har laget et budskap, som er laget nettopp for å nå de målene du har satt. Så må du jo definere hvilket, hvem er du må snakke med for å nå de målene. Og som regel så er det noen beslutningstakere, og så er det de som påvirker beslutningstakerne positivt. Så det er sånn vi har tenkt underveis i prosessen."

Samtidig prøvde man i en tidlig fase - etter å ha fått med deler av regionen, og deler av regionens næringsliv på lag - å inkludere også andre kommuner. På dette tidspunktet var det to konkurrerende flyplassprosjekter, og case-representantene satt med en formening om at man hadde enighet om at man skulle gå for det beste prosjektet. Når case-prosjektet til slutt sto igjen som det eneste mulige alternativet, viste det seg ikke å være noen slik enighet. "For vi trodde jo at, liksom at, de også så det faktumet at det som hadde vært jobbet frem, ære være dem for det, men det var uaktuelt og at det aller viktigste var jo å få en ny, storflyplass på Helgeland. Vi regnet faktisk med at det her ble gledens stund" som en informant sier. En annen informant sier det slik om det som ble sagt: "«Hvis det ikke går med Flyplass 2, så kaster vi alle krefter inn for å realisere Flyplass 1.» Ikke sant!. Men så enkelt ble det jo dessverre ikke."

"Jeg har hatt utallige foredrag både i By 3 og i By 2, og på, hvor som helst egentlig. Spesielt de første par-tre årene. Men du kommer til et punkt der du forstår at. Det hjelper ikke hva du sier. Eller hva du skriver. Det hjelper ikke" sier en tredje informant.

Det kan med andre ord virke som man prøvde å involvere interessenter bredt i starten, men når man ikke oppnådde enighet om prosjektets mål, prioriterte man etter hvert i stedet de man anså for viktigst.

I dette case-prosjektet har man vært veldig bevisst på hvilke interessenter som innehar de mest kritiske ressursene for prosjektets suksess, og at disse må prioriteres. For å si det med en av informantene: "Vi

har hatt tilfeller der vi har holdt på å bli revet i filler lokalt. Fordi kommunikasjonen ikke har vært bra nok, mens utfordringen ligger i Oslo. Så det er klart hvis vi driver å rive hverandre filler lokalt, og bruker energi og tid på det. Så forsvinner mye av fokuset som skal være i Oslo. Det er der makta er. Det er der beslutningen skjer.“

### 5.1.3 Kommunikasjon

For å se nærmere på hvordan de kommuniserer, og deler det inn i upersonlig, personlig og gruppemodus, kan det basert på intervjuene i hvert fall trekkes ut dette:

Upersonlig	Personlig	Gruppemodus
Brev	Telefonsamtaler	Møter
Kommunedelplan	1-1-møter	Foredrag
Reguleringsplan		Folkemøter
Konsesjonssøknad		Hemmelige møter
Leserbrev		Debatter
Medieutspill		
Nettside		
Konsulentrapporter		
Politiske prosesser		
Strategi		
Kommunikasjons- og påvirkningsstrategi		

(Tabell 6)

Informanter forteller om et møte med stortingspolitikere i forbindelse med arbeid med Nasjonal Transportplan, men også om at i forkant av det møtet snakket de med politikere som var støttespillere, som igjen påvirket andre politikere. Det kan derfor se ut til at en del hindringer er ryddet av veien i 1-1-møter (personlig modus), før man gjensidig justerer i gruppemøtet (gruppemodus) og kommer til den endelige beslutningen. En av informantene forteller også om hvordan et møte med statsråd bidro til framgang: “Det lå jo å koka under hen. Sant. Statssekretærer og embetsverk som hold nede ting. For med en gang vi klarte å komme opp i hens rom, så var det mye mer tak.”

Prosjektrepresentantene har tatt i bruk et “verdispråk” spesielt tilpasset bestemte grupper. “Det er jo ikke sånn at budskapet identisk talt til alle aktører. Skal du snakke med samferdselsministeren, så er det jo en ting du gjør. Skal du snakke med Bjørn Kjos, så er det jo noe annet du gjør. Og det er jo fordi de også har ulike funksjoner ift til å nå målene våre. Eller fylkesråd. Også har du selvfølgelig kommunikasjon for å holde laget sammen” sier en informant om hvordan de jobbet med dette i prosjektet. “Det er jo avhengig av hvem du snakker til. Og skal du, skal du, skal du overbevise næringslivet på Helgeland, så må du jo argumentere på en måte, skal du overbevise det politiske Oslo,

så må du argumentere på en annen måte. I hvert fall til dels en annen måte. Og alle spør jo, «what's in it for me». Og «me» for en nasjonal politiker er jo liksom, hva er. Det er jo selvfølgelig «hva er det i dette for mitt parti», men også «hva er det i dette for landet»”. Informantene forteller videre at de varierer litt med budskap og kommunikasjon etter hvem de møter - de legger det ikke fram på samme måte til KrF og Frp. “De er opptatt av litt ulike ting. Altså du går ikke til KRF og si at «det viktigste med prosjektet er billige sydenbilletter». Ikke sant. Du gjør ikke det altså. Går du til Venstre eller SV, så må du jo, ja «flytrafikk er kanskje et problem». Da må du si at «Her er grønne næringer som er viktig for verden, og skal de få vekstutviklingsmuligheter så må vi ha flyplass»”. En informant sier det slik: “Og da kan ikke vi forvente at de skal tilpasse seg oss. Vi er faktisk nødt for å tilpasse oss dem og. Sånn er det. Man kan like det eller ikke. Men sånn er det.”

## 5.2 Case 2

Case 2	Funn
Identifisering	De hadde i en tidlig fase fokus på interessentanalyse, gjøres på nytt i nye faser
Prioritering	Høy grad av involvering av alle interessenter, prioriterer etter hvert de med mest makt
Kommunikasjon	Upersonlig modus og gruppemodus blir i stor grad anvendt for å nå ut til alle sammen

(Tabell 7)

### 5.2.1 Identifisering

I case 2 har de hatt fokus på kommunikasjonsstrategi, evaluert og revidert denne underveis i prosessen. Informant uttaler “Vi har en egen kommunikasjonsstrategi for 2025-prosessen. Som vi har revidert en gang, og som vi nå skal revidere opp mot at vi nå går vi over i en ny fase.” (...) Informant uttaler videre “Det blir kanskje noen endringer på hvilke virkemidler vi kommer til å bruke på grunn av at vi går inn i en annen type prosess. Vi må kanskje gjøre nye interessentanalyser og på en måte finne ut hvilke tiltak og strategiske føringer skal vi legge inn mot de ulike interessentene som, som jo rører seg rundt, rundt foretaket.”

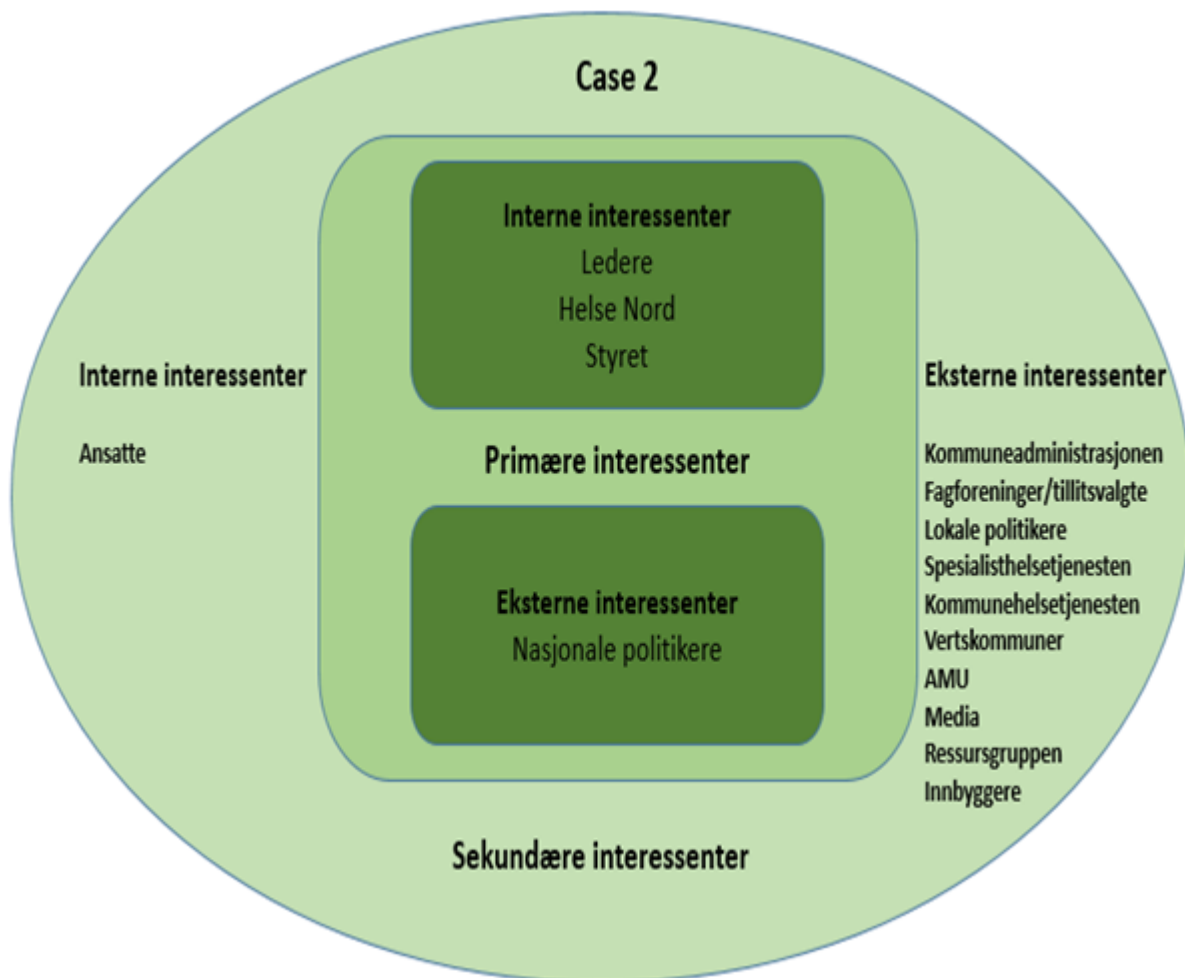
Her viser informant til at det ved flere anledninger har blitt foretatt interessentanalyser og et identifiseringsarbeid for å se hvor fokuset skal være. Informanten viser også til at kommunikasjonsarbeidet går i faser og har ulikt fokus i ulike faser. I Case 2 er interessentene delt opp på følgende vis:

Primære interessenter (2)	Nasjonale politikere, Helse Nord
Sekundære interessenter (12)	Fagforeninger/tillitsvalgte, kommuneadministrasjon, Lokale politikere, Arbeidsmiljøutvalget, Media, Ansatte, Ledere, Ressursgruppen, Innbyggere, Spesialisthelsetjeneste, Kommunehelsetjeneste, Vertskommuner.

(Tabell 8)

Dette kan ikke ses på som en uttømmende liste, prioriteringen i primære og sekundære interessenter er gjennomført basert på det som har kommet frem av intervjuene. Listen viser et komplekst bilde av ulike interessenter innenfor casen.

Ser man primære interessenter, og sekundære interessenter opp mot interne og eksterne interessenter i studien kan dette belyses med følgende modell.



(Figur 4)

### 5.2.2 Prioritering

For å forstå prioriteringen av en høy grad av involvering av alle interessenter kan man se på hva en informant beskriver som bakteppet for casen "I regionen er vi ikke enige om noen ting i utgangspunktet. Sant? Og det er en ganske, en ganske sånn viktig erkjennelse, for du kan ikke kommunisere deg ut av den type problemstillinger. For folk vil ikke høre på det rasjonale. Sant?" og uttaler videre at "(...)for å få folk til å være med på endring, må du få folk til å forstå grunnlaget for endring." Dette har ført til at case 2 har en høy grad av involvering av alle interessenter. Prosessen skal som alle informantene er inne på ha fokus på å være "Åpen, transparent og sporbar, slik at vi har maks åpenhet".

Samtidig som case 2 har prioritert en høy grad av involvering av alle interessenter er de klar på at de etter hvert i prosessen prioriterer de viktigste interessentene, de interessentene som har mest makt og de interessentene som faktisk skal bestemme hva som skal skje. En informant uttaler "Vi arbeider på forskjellige måter inn mot det politiske, for å si det sånn. Forrige leder var jo veldig, en veldig åpen leder, lederen sa, jeg kommer når dere vil, og han gjorde jo det. Men det er sånn at i den konteksten,

det blir aldri nok”. Informanten uttaler videre “Nei, du kan si det sånn, nå handler det om å få gjennomført en prosessen som skal lede til ei endring. Så kan du si, ja hvordan gjør du det, sant? Og vi har jo gjort et forsøk. Og gått på trynet. For å si det rett ut. Sant? Som førte til at lederen som var her, han gikk av. Og det var på grunn av at politikken fikk altfor mange fingre inn i det som skulle være en fagprosess, sant? Det kom altså politiske innspill og signaler som ble tatt inn og som, jeg holdt på å si, styret vårt gikk med på og da sa han som leder og som fagperson: det her kan ikke jeg være med på, det her er ikke faglig forsvarlig. Sant? Så går han av “. Her er informanten inne på at prosessen i et tidligere stadium har hatt en for høy grad av involvering, sekundære interessenter ble gitt muligheten til å være en for stor del av prosessen, som resulterte i uønsket retning på fremdriften. Case 2 måtte gjøre nye prioriteringer for at prosessen kunne fortsette i ønsket kurs, grunnlaget er det samme. En informant uttaler “Vi åpner opp. Der vi kan åpne opp. Og så er det her med at folk internt og eksternt må ha aksept for at vi av og til må ha møter i lukkede rom for å kunne diskutere på strategisk nivå. Lederne i foretaket, toppledergruppa, må ha en mulighet til å kunne sitte og diskutere seg imellom eventuelle enigheter og uenigheter. Uten at det er noen andre til stede.”

Det blir underveis gjort prioriteringer av interessenter og deres rolle som synes å være nødvendig. Ulike former for kommunikasjon, og ulike interessenters påvirkningskraft blir prioritert, alle skal få ta del i prosessen, men ikke alle får være med å bestemme, forslag mottas med takk, momenter skal drøftes, hvem som skal bestemme, og hvem som har ansvaret for prosessen er kommunisert ut. Disse prioriteringene oppleves av enkelte som utfordrende “Leder i direkte møte med kommunene. Fungerer veldig bra. Men på tross av det, man er ikke fornøyd. Fordi man ikke får lov til å sitte ved bordet. Men leder er tydelig på at dette er min prosess, dette er regionens prosess. Dere har ikke noe ved dette bordet å gjøre. Og så kan man spørre hvorfor. Nei, for dere har ikke noe ansvar. Det er jeg som leder som har ansvar. Dere har ikke noe ansvar for det her. Dere kan synse og mene hva dere vil, om hva som helst, men det er jeg som har ansvaret. Ergo er det min jobb å utrede det her. Og ta ansvar for det faglige innholdet”. Informant uttaler videre “De er uenige, de har prøvd seg mot Helse Nord, og mot Stortinget og overalt, men det er sånn vi har bestemt at det skal gjøres. Og det har vi fått aksept for. Ikke hos alle kommunene. For det er forskjell på kommunene her. Selvfølgelig er det det”.

Et annet eksempel på prioriteringer av interessenters rolle og betydning media fikk være en del av er når en informant beskriver “Et slags internt arbeidsmøte mellom oss og kommunene der vi ikke ønsker at media skal være til stede, det er ikke et offentlig møte, det er et møte vi har invitert til. Det mener vi at det har vi rett til å kunne kjøre uten at det sitter en journalist til stede. Så, så... Men vi prøver... Så sier jeg til han at ja, men dere får snakke med dem etterpå, så mye du vil. Spør og grav, det har jeg ingenting med. Men i selve møtet så må kommunen, kommunens representanter og .... kunne få lov til å snakke fritt i lag, ferdig snakka”. De har også her en høy grad av involvering av interessenter, men de ulike interessentene får være med i ulike faser.



### 5.2.3 Kommunikasjon

Ved å se på hvordan de i case 2 har valgt å kommunisere så langt i prosessen, og deres valg mellom upersonlig, personlig og gruppemodus, får man følgende oversikt:

Upersonlig	Personlig	Gruppemodus
Nettside		Møter
Media		Allmøter
Rapporter		Lukkede møter
Politiske prosesser	1-1 møter	Debatter
Kommunikasjons- og påvirkningsstrategi.		Foredrag/informasjonsmøter
Streaming		

(Tabell 9)

Case 2 sin prioritering av høy grad av involvering av alle interessenter gjenspeiles også i valg av kommunikasjon. Ulike interessenter har ulike behov, det som kommuniseres upersonlig, personlig, og i gruppemodus skal være transparent og sporbart slik at alle som har interesse i nåtid, og i ettertid kan se hva som er/har vært grunnlaget for ulike beslutningene. Case 2 har hatt stort fokus på det en informant beskriver som “Så mye dialog som overhodet mulig. Å prøve å opplyse folk også om hva, hvor er vi i prosessen, og hva gjør vi, og hvorfor gjør vi ting”.

Informantene er inne på ulike former for kommunikasjon i gruppemodus “Det interne foraene er ledermøtet, det er faste møter med tillitsvalgte, vi har AMU-møter og så har vi satt opp allmenn møter. Som vi hadde straks etter presentasjon fra den eksterne ressursgruppen. Da hadde jeg allmøter på alle lokalisasjonene”. En annen informant nevner også “(...) faste møter med tillitsvalgte og styret som vi rapporterer til”. I tillegg opplyser informanten om at “Jeg har hatt jevnlig møter med kommunene, da har jeg direkte kontakt med både ordfører og rådmenn”. Her viser informanten til kommunikasjon i både gruppemodus og personlig modus. Felles for kommunikasjonen gjennomført i personlig og gruppemodus er et mål om at disse skal gjenspeiles i et upersonlig modus, informanten uttaler “Og så er det media, flere mediasaker hver eneste dag, å prøve å imøtekomme alle mediehenvendelsene, og svare på alle mediehenvendelsene som vi kan”. Videre snakker informanten om “(...) alt som er utarbeidet av dokumenter, alle de spørsmålene som kommer inn, og alle svar som vi gir, det er alt lagt ut på nettsiden. Både kommunikasjon innad og utad. Alt er lagt inn, alle spørsmål som kommer inn, så lenge som de har navn, eller tilbakemeldinger, så lenge som man har under et navn. Anonymitet tar vi ikke imot”. Utfra dette bakteppet har den nye ledergruppen utviklet kommunikasjonsstrategien til å omfavne: “Åpenhet, transparent og sporbar, slik at vi har maks åpenhet. Streaming av styremøtene slik at alle i regionen kan se på seminar og styremøter. Og samme med nettsiden vår, alt er lagt inn, alle spørsmålene som kommer inn, og alle svar som vi gir, det er alt lagt ut på nettsiden. Både

kommunikasjon innad og utad”. Informant påpeker fokuset som “Det er kanskje det viktigste, for styret i hvert fall, å kommunisere hvilken prosess vi nå har før vi får til et endelig vedtak i 2020.” Vi ser her at det kommuniseres i personlig og gruppemodus, men at upersonlig modus brukes som verktøy for å nå ut til flest mulig.

Case 2 har ulike interesser med ulike behov, og ulikt syn. Informanten kommer underveis i intervjuet innom det å skulle kommunisere ut fakta til personer som ikke er mottakelig for fakta “Og det å kommunisere oppi det her med rasjonale, altså når du skal bruke fakta og det rasjonelle for å kommunisere, så er det bestandig viktig for oss, faget, det faglige som tilsier at sånn og sånn og sånn. Men det er vanskelig å møte fakta når du på andre sida bare sitter med tilhørere som er i, i følelsene sine og henter argumentene. Det er ei stor kommunikasjonsutfordring. Og det er da jeg tenker at da må du på en måte ha evnen til å anerkjenne følelser. Før du i det hele tatt kommer i posisjon for å kunne snakke om fakta.” Informanten poengterer også senere i intervjuet at ”Det her med å lade ting. Det er ikke vår jobb. Det får politikken ta seg av. Vår jobb er å være så nøktern som vi klarer. Sant? Men det er selvfølgelig lederen som bestemmer til syvende og sist. Det er lederen som skal eie budskapet”.

Informantene snakker videre om kommunikasjon i endringsprosesser, og at dette er en kompleks og vanskelig øvelse “Nei, det som er aller viktigst i alle sånne endringsprosesser, i hvert fall som jeg har stått i, så er det at, altså, ledelsen må være tydelig på hva er det som ligger fast. (...) At kommunikasjon er steike vanskelig, da, i sånne saker som det her.” Informanten uttaler videre at det ikke er “motstand til endringen selv, men debatten om valg av struktur og lokalisasjon. Så det er ikke motstand mot endringen som skal komme, men hvordan. Det er som å fortelle folk at de må hoppe og de vil hoppe, men når du skal bestemme hvor høyt de skal hoppe, så kommer motstanden.” En annen informant er inne på det å være leder i endringsprosesser “Jeg synes det som er viktig i sånne endringsprosesser, det her med å tørre å være åpen. Sant? For hva er det som er naturlig for, for, for... for et menneske i en eller annen posisjon når ting virkelig begynner å bli ubehagelig, jo det er at du begynner å prøve å lukke, og skjerm deg selv, og skjerm det du har ansvaret for. Det er den naturlige reaksjonen. Nei, du får ikke lov å være med, nei du får ikke lov å se, nei du får ikke, du får ikke, du får ikke. I stedet for å si, nei, men se her, sånn gjør vi det.” Informanten kommer senere i inn på temaet om å være forberedt på det ukjente “Det å tørre å stå i den åpenheten der og ta det som kommer. For alt er håndterbart hvis du bare evner å være forberedt.”

## 5.3 Case 3

Case 3	Funn
Identifisering	De hadde tidlig et bevisst forhold og plan for hvordan interessentene skulle håndteres
Prioritering	De har prioritert interessentene etter formelle krav
Kommunikasjon	I hovedsak lagt vekt på gruppemodus

(Tabell 10)

### 5.3.1 Identifisering

Det virker til at organisasjonen tidlig hadde et bevisst forhold til hvem som skulle orienteres av interessenter, både av primære og sekundære interessenter, slik en informant sier: “Vi har også hatt en plan for hvem som skal nås når med hvilke budskap, vi har gjentatt det og det har vært brev til alle. Elever, foreldre og... Informasjonsmøter med FAU. Ikke sant, vi har en rekkefølge, ansatte, FAU, elever, og så til slutt da allmenn opinion. Ja.”

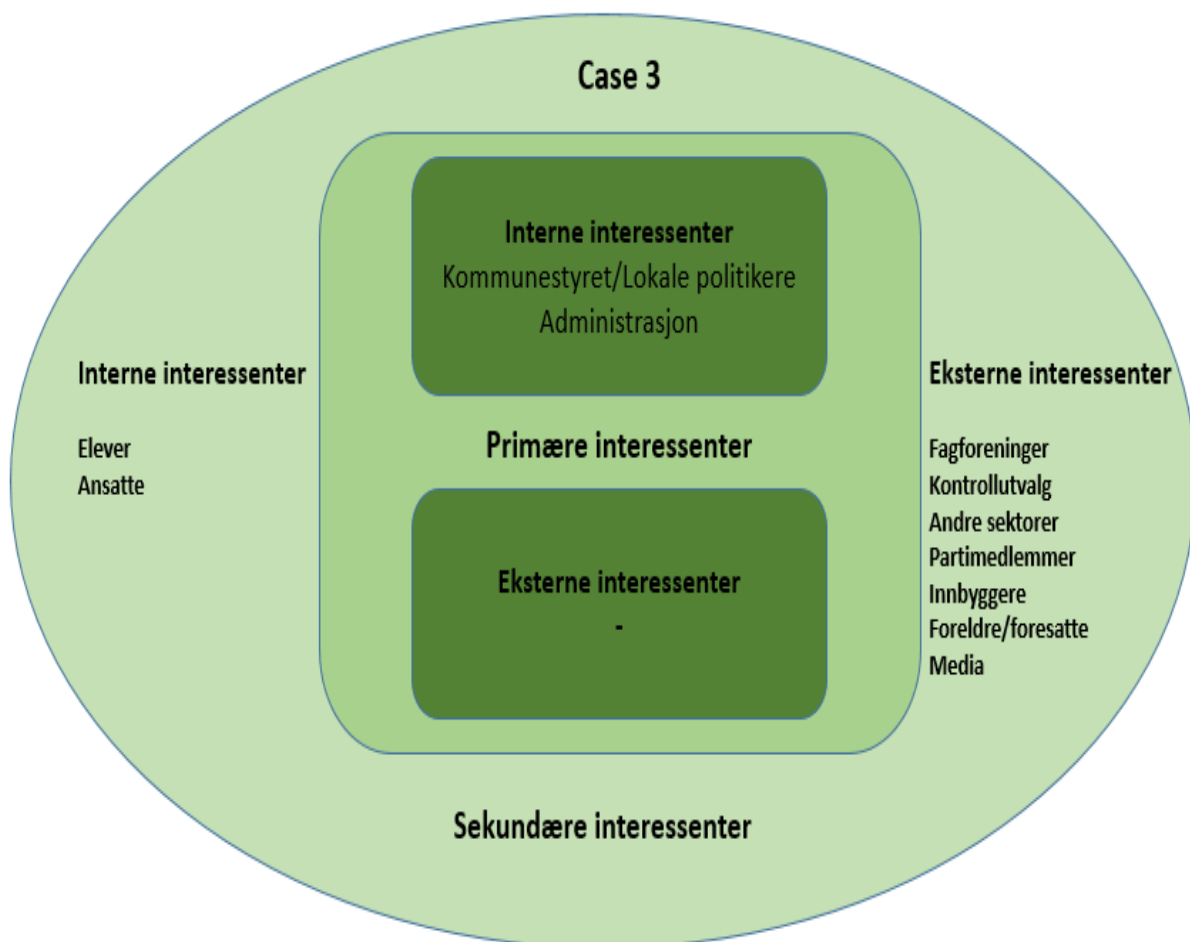
Primære interessenter (2)	Kommunestyret/lokale politikere, administrasjonen
Sekundære interessenter (10)	Innbyggere, elever, staten, ansatte, foreldre/foresatte, media, fagforeninger, kontrollutvalg, andre sektorer, partimedlemmer

(Tabell 11)

I case 3 har det vært i hvert fall en viss form for skriftlig kommunikasjonsstrategi, nok et tegn på at man har brukt tid på å identifisere hvem som kan påvirke, bli påvirket eller har en interesse av prosjektet. Noe av grunnen til fokuset, er rett og slett behovet for å oppfylle formelle krav. Som en informant sier: “Ikke sant, når du skal summere det her opp til slutt, så må du på et vis ha sørga for at prosessen har vært god, du må oppfylle en del, det er jo en del formalkrav knyttet til det her, hovedavtale, og osv i forhold til de ansatte. Så du må jo kunne, klage til slutt, så må du kunne vise, ja,

men vi har vært gjennom a, b, c, ikke sant, altså at vi kan summere ferdig, ikke sant. Hvis det blir kontrollutvalg i det her, eller revisjon, eller et eller annet sånt, så må du kunne vise at du har gjort alt som du skulle ha gjort. Eh... Men jo, av og til så skulle man ønske at det her, det gidder jeg bare ikke å forholde meg til. Men, jeg er stygt redd for at jeg må det uansett.”

Samtidig holdes det fram at det kanskje hadde hjulpet om man hadde en enda tydeligere plan og strategi. Som en informant sier: “Kommunikasjonsplan i forkant. Altså. Vidt og bredt. Altså, hvordan kommuniserer du med elever, ansatte, med foresatte, med befolkningen, med media. Altså. Ja, jeg tenker at det ville vært lurt.”



(Figur 5)

### 5.3.2 Prioritering

I dette prosjektet har man vært gjennom faser, først opp mot beslutning i kommunestyret og så etter beslutning for å implementere. I første fase er det politikerne som har vært de prioriterte interessentene, der administrasjonen har lagt fram informasjon og grunnlaget for endringer. Etter det politiske vedtaket, er det de ansatte som har vært prioritert og som har fått gjennomslag for endringer.

Samtidig har man sett viktigheten - både fra administrativt og politisk hold - for hele veien å kommunisere med hele befolkningen.

“Absolutt alle har meninger om skole, om det er ansatte, eller innbyggere, om det er elever, eller foreldre, eller besteforeldre, whatever, har sterke meninger om skole. Sånn er det i alle kommuner. Så, vel vitende om at det er en meget krevende oppgave, så må man jo forsøke å informere i de kanaler man har til rådighet med den informasjon som kan nå de enkelte gruppene”, som en av informantene sier.

“Når kommunestyret har tatt beslutninga, så er det jo å involvere dem i de her omstillingsprosessene. Alt fra nye bygg, avdeling 1 og avdeling 2, dere vet jo alt det her. Og da er det en tettere involvering av de ansatte”.

Informantene levner ingen tvil om at de ansatte og deres innspill har blitt prioritert i prosessen. “Ja det er jo justert for ganske mange millioner på avdeling 1. Og det var jo etter innspill fra. Og det der er jeg ikke sikker på hvem som har gitt de. Men det er jo tydeligvis lærere og elever som har deltatt på møtene med klubbene.” sier en. En annen sier det slik: “Jeg tror knapt at det er en plass der arbeidstakere har hatt større innflytelse på de endringene som er gjort uten å erkjenne at de har vært med i prosessen, holdt jeg på å si. Men vi har jo brukt en del mer. Altså det drives skole på begge de to her arenaene nå. Det betyr at i teorien så kunne du ha flyttet inn og drevet skole. Men vi har jo ønsket å legge til rette for best mulig drift. Og da tok vi inn. Vi hadde en workshop som. Ja vi har hatt flere med mer eller mindre attraktiv, nei aktiv medvirkning.” Og en tredje: “I forhold til både avdeling 2 og i forhold til avdeling 1, så er det jo, så brukes det en del mer penger nå enn det opprinnelig hadde tenkt å gjøre. Det er jo for, nettopp for at det har vært innspill, spesielt fra ansatte, da.”

### 5.3.3 Kommunikasjon

Det har vært en plan for kommunikasjonen, selv om informantene innrømmer den kunne vært bedre, og interessenter er både identifisert og prioritert mellom i ulike faser. Alle informantene snakker om at kommunikasjonen i denne type prosjekter, en endring av skolestruktur i tillegg til renovering og endring av bygg, er utfordrende og vanskelig.

Som en informant sier: “Man kan aldri gi nok informasjon i sånne prosesser, det kan aldri bli for mye. Men på den andre sida, de som jobber tettest på det her, de blir jo drita lei, det er jo litt en sånn menneskelig reaksjon etter det andre året med de samme spørsmålene, og akkurat de samme svarene, så er det sånn at det, nå gidder vi bare ikke å forholde oss til det der, vi er ferdig med det for lenge siden. Men det er noe med det, man må ha en betydelig utholdenhet for å kunne... kunne stå i en, stå i sånne lederstillinger der du skal jobbe med den her type spørsmål på flere nivåer.”

Ved å dele inn informasjonsbehandlingen i upersonlig, personlig og gruppemodus, vises en slik fordeling:

Upersonlig	Personlig	Gruppemodus
Sakspapirer	Direkte dialog Regelmessige møter	Møter Folkemøter Foreldremøter Politiske møter

(Tabell 12)

Informantene forteller om et behov for ulike former for kommunikasjon.

“Det er jo store prosesser, med mange involverte på flere nivå, tillitsvalgte og ansatte. Det er ikke bare tillitsvalgte som representerer de ansatte, det er også både ledere og ansatte som er involvert i prosessen, og da vil man jo informere gjennom møter og direkte dialog. Ehh, på nivå nedover i organisasjonen. Eh, og i forhold til, eh, elevene, så har jo de, eh, delvis fått informasjon gjennom de samme kanalene, eller gjennom skolen, for å si det sånn. Og foreldre gjennom type foreldremøter og folkemøter og, ja... Eh, og så er det jo mange, ja det har vært folkemøter for å involvere sånn bredt ut i samfunnet, de som ikke nødvendigvis har elever i skolen, eller... Eller er tillitsvalgte, eller er FAU-medlemmer, de vi ikke når gjennom de her mer direkte kanalene. Så har vi informert gjennom folkemøter som vi har hatt et par av også.”

Informantene beskriver en utfordrende kommunikasjon med interessentene. Som en informant sier:

“Nei altså, jeg husker jo at. Eh. Når vi kjørte den saken før jul i 2016, tror jeg det var. Når vi la frem de ulike alternativene. Så fikk vi jo faktisk tilbakemelding på. For en gangs skyld så la vi frem noe som folk kunne lese og forstå. Så. For meg. Har det vært vanskelig. Eller det var. Det var bevisst å prøve å folkeliggjøre språket. Gjøre det så enkelt som mulig. Eeh. Vise det i form av tabeller. Som jeg da og sa til. Man kan godt være uenig i måten dette er vurdert på, men da må man kanskje ha saklige diskusjoner rundt.. For jeg mener det er for alle til å kunne sette seg inn i. Eeh. Og det var jo da skuffelsen min ble stor når det gikk opp for meg hvor få som i det hele tatt hadde lest de. I en periode så hadde jeg jo mer eller mindre innledning på hvert eneste politiske møte. Eeh. For å prøve å kommunisere ut. Også har vi jo selvfølgelig hatt møter internt. Eeh. Når jeg leser i avisen, så hender det at jeg ikke kjenner meg igjen i det. For jeg har ganske gode relasjoner til de tillitsvalgte.”

Det som skiller case 3 fra de andre prosjektene det er sett på i dette studiet, er at de oppgir at de ikke har lyktes med sin kommunikasjon. “Ja, jeg opplever i alle fall at vi helt klart ikke klarte å lykkes så mye som vi skulle ha gjort”, sier en informant. “Jeg mener ikke det er noe feil med vedtaket, men det kan hende at den prosessen inn mot lærerne kunne ha vært bedre”, sier en annen, som også til slutt ga opp å kommunisere og bare ville få gjennomført prosjektet: “Nå har jeg ikke noe plan for

kommunikasjon. For jeg gidder ikke. Vet du jeg gidder ikke å sitte å diskutere med ho X eller han Y. Ferdig. Nå kjører vi.”

En av årsakene til at man ikke lyktes i kommunikasjonen kan være at man ikke får fulgt godt nok opp i de kanalene der interessentene er - fordi man har andre oppgaver. En informant peker på at det å ha flere dedikerte ressurser til kommunikasjon kunne lettet prosessen: “Vi må jo produsere. Og samtidig så står vi i en av de største omstillingene som skal gjøres. Eeh. Så det har faktisk også noe med kapasitet å gjøre. Ja. Også er det. Det er ikke. Det er ikke mitt fag. Jeg er ikke god. Jeg er ikke skikkelig god på det. Så det å ha, å ha folk som er god på kommunikasjon, og kunne skrive saker gode. Det er viktig.”

## 5.4 Case 4

Case 4	Funn
Identifisering	De hadde et tidlig fokus på interessenter
Prioritering	De hadde et fokus på interessentene som hadde størst påvirkning av prosjektets suksess, som også var med der beslutninger ble tatt i prosjektet - samtidig som også de som ikke hadde noen påvirkning på prosjektet ble gitt oppmerksomhet
Kommunikasjon	Personlig 1-1 samtaler, samt presentasjoner og e-poster som innbefatter upersonlig og gruppemodus. Verdispråk er anvendt (spiller på følelser).

(Tabell 13)

### 5.4.1 Identifisering

Heller ikke i dette case-prosjektet ble det utformet noen skriftlig kommunikasjonsstrategi på forhånd, men også viser intervjuene med informantene at de har tenkt på forhånd med hvem og hvordan de skal kommunisere - hvem interessentene er og hvem det er viktig å inkludere i selve prosjektgruppa (tidlig fase). “Du må tenke deg om hvem du tar med. Eh, for å, både som de som har en sentral posisjon der de er, og som kanskje drar med noen andre viktige, i hvert fall i ånden” sier en informant.

Også i prosjektgruppa var kommunikasjon og interessenter tema. “(...) kommunikasjon og strategi var mye diskutert i den prosjektgruppen” sier en informant. “Så vi utformet egentlig vårt eget mandat, også diskuterte vi underveis i den gruppen hvordan vi skulle gå ut med budskapet, og hvordan vi

skulle kommunisere med Fotballklubb 1, og med Fotballklubb 2, og med, du kan si, allmennheten, og med media, og med de andre naboklubbene ikke minst. Og i regionen. Og vi diskuterte og om vi skulle involvere hele Helgeland. Altså vi diskuterte mange ulike modeller. Også var det viktig hvordan vi kommuniserte ut, slik at man fikk denne ideen og tanken forankret i klubbene” sier en annen av informantene. “Men vi var jo for så vidt ganske opptatt av dette her med kommunikasjon siden denne saken her.. Det var jo veldig mange som var interessert i dette her. Ikke bare i klubb 1 og klubb 2. Vi prøvde jo å ha en plan i forhold til når skal ting ut, hvordan skal det komme ut i lokalavisen”, sier en tredje informant.

At de var bevisst på hvordan ulike interesser skulle håndteres og styres, kan også leses ut av utsagnet fra en av informantene: “Ehm, så vi var veldig klar på til eksempelvis hvem som skulle snakke på møtene, jo større objektivitet, nøytralitet i den som presenterer noe, jo bedre. I det øyeblikket du har en, kan ha noe, bi mistenkt å ha noe skjult motiv, eksempelvis om vi kan bruke navn her, så brukte vi person X fra næringslivet til å presentere noe for medlemmene. Mens derimot han person Y, han som er tidligere spiller i begge lagene, og også i kraft av å ha et solid navn i fra fotballtiden sin, så vart, så brukte vi han en del til å være han som frontet ting ut.”

I og med at initiativet og ledelsen i dette prosjektet kom fra næringslivet, som egentlig ikke har noen annen funksjon enn at de er potensielle sponsorer for gamle og en eventuell ny fotballklubb, blir disse representantene på en måte interne interesser, mens klubbene - som til syvende og sist skal avgjøre dette, og levere de menneskelige og materielle ressursene i den nye klubben - på mange vis blir eksterne interesser.

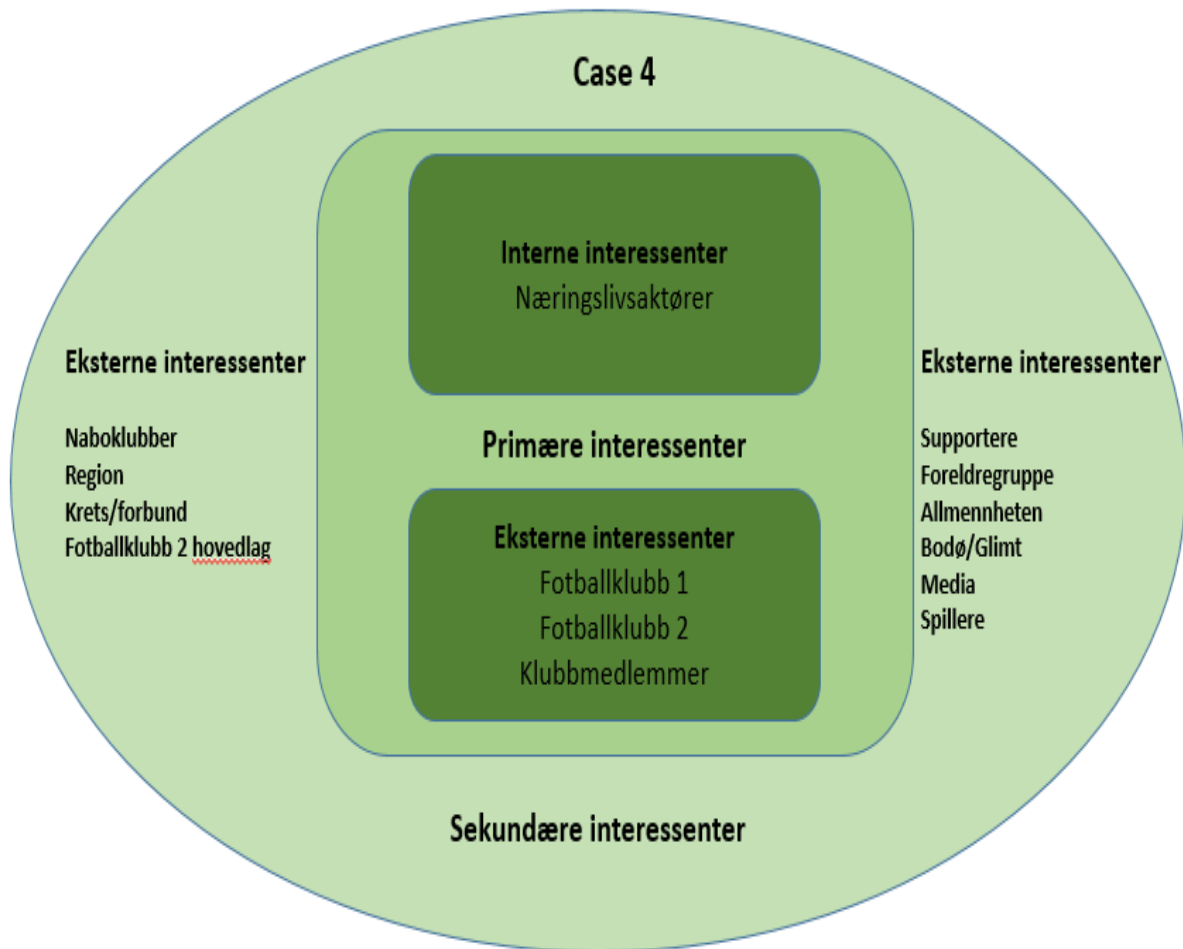
“Ja, hvis jeg begynner fra begynnelsen, så skulle den prosjektgruppen i liten grad ha bestått av folk fra næringslivet, den prosjektgruppen skulle ha vært etablert i kraft av en, en, en, eller initiert av Fotballklubb 2 og Fotballklubb 1 selv. Det har vært langt bedre, og det, det er lett å si i ettertid, men mange henger seg opp i at det er næringslivet som vil dette her, og mange vil, eller noen vil si at noen har en skjult agenda, og ikke gode motiver. Jeg tror ikke det, men det får på en måte stor plass på en inngående diskusjon på om dette her er lurt.”



Primære interessenter (4)	Fotballklubb 1, Fotballklubb 2, klubbmedlemmer, næringslivsaktører
Sekundære interessenter (10)	Supportere, foreldregrupper, allmennheten, Bodø/Glimt, media, spillere, naboklubber, region, krets/forbund, Fotballklubb 2 - hovedlag

(Tabell 14)

Initiativet kom fra næringslivsaktører, og de må derfor regnes som essensielle for prosjektets suksess. ifølge informantene ble det også sett som nødvendig at næringslivsaktører stilte en “sponsorpott” av en viss størrelse til rådighet for å få klubbene og deres medlemmer til å gå med på forslaget om en sammenslåing. Fotballklubb 1 og 2 er å forstå som styrene, som representanter for disse klubbene. Disse var sentrale i arbeidet, siden all kommunikasjon mellom prosjektgruppa og klubbmedlemmer gikk gjennom styret - enten at styret tok informasjon videre, eller at de innkalte til medlemsmøter. Klubbmedlemmene er de som i årsmøtene til syvende og sist tar stilling til spørsmålet og de som bestemmer om sammenslåingen blir noe av.



(Figur 6)

### 5.4.2 Prioritering

Flere av informantene er inne på viktigheten av å involvere de rette folkene i starten, og jobbe mye med å inkludere interessenter fra en tidlig fase. En informant er helt klar på at dette også var avgjørende for at resultatet - utfallet - ble bedre: “Ja, og det var jo og, det var jo det positive aspektet ved at det ble stilt mange spørsmål, åå, krevd mye dokumentasjon det var jo at, eh vi ble gjort oppmerksomme på ting som vi kunne blitt «tatt på» i gåseøyne. Eh, så vi ikke hadde verken kunnskap eller erfaring om, en slik prosess, i idretten er det veldig mye finurlige, ting man må forholde seg til. Eh, som gjorde at, eh, det endelige forslaget som, som ble fremlagt på årsmøtene, det endelige forslaget ble mer solid”.

De har også gjort en vurdering av interessentene, hvordan de kan bidra til suksess. De har peilet ut fotballklubbene og medlemmene der, samt næringslivsaktører, som de viktigste - medlemmene som de som avgjør om det blir sammenslåing, og næringslivet som stiller finansielle bidrag som gjør en sammenslåing forlokkende. Derfor besto prosjektgruppa av næringslivsaktører, samt representanter fra fotballklubbene. “Det er viktig å treffe på de folkene. Hvem du har med deg. Det er jo helt avgjørende

for å få til noe sånn her“, sier en informant. “Jeg synes egentlig vi gjorde mesteparten riktig, sånn sett i ettertid. At vi fikk inn klubbrepresentanter, og... Og folk fra næringsliv”, sier en annen.

Prosjektrepresentantene har identifisert flere interessenter, og de har ønsket å få en dialog med flest mulig av dem. Men samtidig har de også prioritert mellom dem - sett på hvem som har mest behov for oppmerksomhet. Dette fremgår av hvem som ble inkludert i prosjektgruppa. Og det kommer også til syne underveis i prosjektarbeidet, blant annet med å hente inn tilsagn på sponsormidler før sammenslåingen er et faktum. “Det er klart det er mye lettere å prate med næringslivsfolk om sånt hvis du tar det før det er vedtatt. Det var mange som sa ja”, sier en informant.

Selv om initiativtakerne og prosjektgruppa tidlig prøvde å involvere og inkludere mange interessenter, og jobbe med å få noen av de som framsto som motstandere til å endre mening, eventuelt finne løsninger som begge (eller flere) parter kunne leve med, så må man kanskje på et tidspunkt prioritere de ressursene man har på andre. “Man, man, man kan ikke gjøre alle til lags, du får ikke, du blir ikke venn med alle av, av å sitte i en lederstilling, eh, og spesielt i endringsprosesser så, må du kanskje ta noen valg og hekte av noen, og si at ok, vi er ikke enige, og sånn er det bare, vi, vi mein så sterkt at det er dette vi gjør, at vi velger å gå videre med det her“, sier en informant. “Eh, eller når det gjelder å håndtere motstand så burde man jo selvfølgelig igjen spurt seg om man burde hatt mer møtevirkosomhet, vært mer på, eh, drevet mer lobbyvirkosomhet, vi gjorde ikke det, og vi valgte å ikke gjøre det, men det kan godt hende at det hadde vært taktisk lurt, eh, det å, det er noe som heter at du skal kjenne din fiende. Og det å vært tettere på disse miljøene. Jeg valgte jo selv for eksempel, den sesongen som har gått nå har jeg vært veldig på, i Fotballklubb 2-miljøet, vært på kamp, stilt opp for Fotballklubb 2. Eh, og også søkt de folkene som jeg vet er uenige med meg. Eh og det kan jo også være et strategisk grep, det og ikke unngå motstanderne.. Men å søke en dialog”, sier en annen.

En tredje informant mener likevel det kunne hatt noe for seg å bruke enda mer tid på de som var motstandere: “(...) vi kunne kommet med mye meir, informasjon, vi kunne kommet med informasjon oftere, vi kunne involvert flere personer, ehm, .... Ja det er kanskje det som, eh jeg føler at vi kunne gjort, enten endringen, eller denne prosessen enklere, .. hvis vi hadde, evnet å fått involvert flere av de som var motstandere, hvis vi hadde klart å sugd dem inn, eh men mange var jo helt avvisende og, eh.. vi brukte ikke nok tid på dem rett og slett.”

Samtidig viser en informant til at det var en interessant man kanskje ikke viet nok oppmerksomhet.

“Eller så jobbet vi jo opp imot, eksempelvis i Fotballklubb 2 jobbet vi jo opp mot fotballgruppen sitt styre, Fotballklubb 2 er jo også et hovedlag, og kommunikasjonen mellom hovedlaget og fotballstyre var nok lang, var nok altfor dårlig. Og det skulle vi kanskje også ha skjønt, og kanskje også i større grad forholdt oss til hovedstyre, de kom litt på banen i tolvte time, for det var jo også av stor betydning for hovedlaget det at fotballen forsvinner ut.”

### 5.4.3 Kommunikasjon

Det litt spesielle i dette prosjektet, er at den endelige avgjørelsen ble tatt i to fotballklubber (eller egentlig mer presist en ren fotballklubb og en fotballgruppe i et annet idrettslag) - men initiativet kom ikke herfra. Ønsket om sammenslåing kom fra næringslivet, og det var aktører i næringslivet som satte sammen en prosjektgruppe. Gruppen besto halvt om halvt av representanter fra næringslivet og representanter for klubbene. De to fotballklubbene hadde på denne måten 25 prosent representasjon hver i prosjektgruppen. "Det var jo for så vidt at næringslivet tok egentlig skjeen i egne hender. Så det var jo næringslivet som tok tak i dette, for å få til en endring", sier en informant.

Arbeidet fungerte på den måten at prosjektgruppen først utarbeidet forslag til hvordan ting kunne gjøres, samt jobbet opp mot næringslivet for å få virksomheter til å forplikte seg til sponning på et visst nivå ved en sammenslåing. Kontakten ut mot interessentene i klubbene foregikk først ved at prosjektgruppen hadde mye kontakt med de to fotballstyrene, og så var det opp til styrene i klubbene å innkalle til medlemsmøter der representanter for prosjektgruppen møtte opp for å informere - og få innspill.

Informantene forteller at de gjerne kunne tenkt seg mer "direktelinje" til interessenter som spillere og veteraner/dugnadsgjeng, men at man fant det mest riktig å forholde seg til styrene som så formelt satt med mandatet til å kunne innkalle til medlemsmøter.

"Eh, når det gjelder underveis, i prosess, så tenker jeg at, e, vi skulle sluppet til, kanskje i forhold til veteraner, men om man tenker spillere for eksempel, så skulle de fått, for de fikk ofte informasjon i gjennom andre i egen klubb, det var uheldig, for det tror jeg ikke ble presentert sannferdig måte, det sa jeg også", sier en informant.

Informantene forteller at de ønsket å nå bredt ut med informasjonen, en forteller at de til og med hadde et åpent møte for skoleelever ved videregående skole. De er også klare på at de ønsket innspill fra interessentene ute i klubbene.

"Vi hadde mange møter med styrene i klubbene med Fotballklubb 1 og Fotballklubb 2. Også hadde vi flere åpne møter med begge klubbene. Åpne medlemsmøter der alle som ville kunne komme å stille spørsmål, kritisere, gi ros... Åpne møter egentlig. Der vi fortalte litt om tankene til gruppen, for da presenterte vi, da var vi folk fra begge klubbene, pluss næringslivet. Så presenterte vi hvordan har vi tenkt nå, og ba om innspill. Ganske tidlig i prosessen, så sa vi, dette er forslaget så langt. Så vil vi ha innspill. Så vi ba jo om innspill underveis. Før vi konkludert med det vi gjorde til slutt, så har vi fått mange, mange innspill. Fra både, ja fra åpne møter, møter med styrene, ja, masse masse innspill. Mange modeller, så. Så måtte vi tilslutt lande på noen forslag som vi hadde tro på som gruppe, prosjektgruppen hadde mest tro på" forteller en annen informant.

Og det som kom fram i kommunikasjonen med interessenter, førte til forandringer. Som da de diskuterte ønsket om et satsingslag både for 15- og 16-åringene i den nye klubben, som også skulle kunne hente de beste spillerne i disse årsklassene fra naboklubber.

“(…) men det handler om at vi i utgangspunktet ville kjøre spissede lag for 15-, og 16-åringene. Samle de beste spillerne i regionen i lag i vår regi, prøve å gi dem god treningshverdag først og fremst. Eh, så innså man i møte med bydelsklubbene at det ikke er nok spillere, det kommer til å rasere hele tilbudet ute i bydelene, og der var vi lydhør for innspillene, og vi gikk tilbake på det, og sa to ting, for det første er vi ikke klare for å gi dem et ordentlig tilbud, for det andre: det er ikke grunnlag for å gjøre dette nå, så vi setter det på vent, kanskje kommer vi aldri til å gjøre det, men det var iallfall en veldig, det var en, en, en, sterk motstand fra flere hold i de her bydelsklubbene, som vi tok til etterretning”, forteller en informant.

Flere av informantene forteller også om at man egentlig ønsket alternativ A - en full sammenslåing fra år 1, men at basert på de tilbakemeldingene de fikk i prosessen lanserte et alternativ B - sammenslåing av barn & ungdomsavdelingene fra år 1, og så skulle senior- og juniorfotball følge etter fra år 2.

Alternativ A endte med ikke å få det nødvendige to tredjedels flertall blant medlemmene under årsmøtet i Fotballkubb 2, mens alternativ B ble vedtatt med en stemmes overvekt i forhold til nødvendig flertall. “(…) og vi innså jo at vi aldri hadde kommet til å få noe flertall hvis vi ikke gjorde det, men grunnlaget for alternativ B er jo en motstand som vi er lydhør for, og som vi agerer etter. Ja så den er veldig konkret: motstand, ja vi forholder oss til det, og vi justerer kursen”, sier en informant.

“Ja de fikk bestandig svar, selv om det kunne ta litt tid før vi klarte å fremskaffe det de ønsket av informasjon, eh, så fikk de alltid svar, og jeg tror det også gjorde at, eh flere, toneangivende personer, altså, folk som hadde mye å si for meningen til... en del av medlemmene i de forskjellige klubbene, eh, at de endret mening, mye med bakgrunn av at det ble fremskaffet informasjon”, sier en annen informant. “Da motstand kommer til syne i, i både spørsmål og kommentarer og så videre, ofte på en, du snakker om at vi ikke skulle provosere så føler man noen gang at de man snakker med provoserer så det koster etter. Og da må man ikke havne i fella og gå i noe krig, og noe kamp med motstand, men man må jo snakke med motstanderne, man må respektere motstand og uenighetene, og gi ordentlig svar på hva det måtte være”, sier en informant. Informanten snakker også en del om viktigheten av å få med noen av motstanderne på sitt lag og til å støtte prosjektet - ikke bare for å få gjennom sammenslåingen på årsmøtene, men også etter at sammenslåingen er et faktum:

“Det er jo på en måte, det er jo den kraften som var i Fotballkubb 2 og Fotballklubb 1 som skulle forenes, og hvis den blir igjen i Fotballklubb 2 og Fotballklubb 1, og vi er noen, noen skarpe skrælinger som skal prøve å få dette til, ja så kommer det ikke til å gå bra.” Samtidig sier han at de som ett år etter vedtaket fortsatt er motstandere, “de ønsker jeg egentlig at de trer til siden”. Om de som har erkjent det utfallet, men sagt at de ikke vil være med i en ny klubb: “De var på en måte

tidligere motstandere, hvis du kan kalle det det da, kanskje, kanskje, det er kanskje mest de vi må prøve å få med i det her, når du har, når ting har modnes litt, du har erkjent nederlaget, og du skjønner til og med at det her var kanskje både lurt og bra, men du har fortsatt ikke tenkt å være med å bidra.. Det er vel den kategorien vi må jobbe mest med å, opp imot nå, eh, fremover for å få med. For vår del, men også for deres del, det skal jo helst være et e, et e, stort godt felleskap dette her. Og der har vi en stor jobb å gjøre, mister vi de, ikke de som fortsatt yter motstand, de må gjerne tre til siden, på siden av fotballbanen. Men, den, den andre gruppen den må vi få med, eh, mange av.”

“Vi hadde mange møter med den harde kjerne, både i Fotballklubb 1 og Fotballklubb 2. Fotballklubb 1 der nede på den der kaféplassen, og på Fotballklubb 2-brakka da. Det var flere runder der vi prøvde å, å argumentere ordentlig. Svare ordentlig. Utvise mer respekt enn du til tider hadde lyst til. Altså bare ta imot, og prøve å svare ordentlig på alle. Og si at det er jo medlemmene i klubbene som skal bestemme dette her. Det må jo være et kvalifisert flertall. Det er jo det vi prøver å finne ut av. Og er det ikke ønskelig, så er det nå greit for oss”, sier en annen informant.

“Altså folk hadde ganske forskjellige innfallsvinkler til ting, og veldig gode diskusjoner i gruppen. Eeh. Det er klart, også, også, også kom vi til enighet til slutt. Vi prøvde hele tiden å finne konsensus i gruppen. Og det var noen saker der, sant, som flertallet bare måtte bestemme. Også hadde vi jo motkrefter i de andre klubbene som prøvde å foreslå andre modeller, holdt på å si, som var mindre dramatiske endringer. For det er jo ubehagelig når man skal gjøre så store endringer, så vil jo noen sine posisjoner bli truet i klubbene”, sier en tredje informant.

Til slutt måtte man likevel gjøre noen avveininger. Der næringlivsrepresentantene ønsket en full sammenslåing med en gang, var det andre interessenter som ønsket noe annet. Dermed ble det såkalte alternativ B - det som til slutt ble vedtatt i begge klubbene - lansert.

“Nei, jeg tror vi, jeg følte at vi, vi, vi fikk god veldig backing fra næringslivet underveis også. Altså fra andre bedrifter når vi spurte de og stilte opp. Men når vi kom med alternativ B, så ble det ikke veldig, det ble veldig dårlig mottatt. Vi som satt inne i det, vi skjønnte at, hva skal vi gjøre? Vi må halvgardere her. Hvis vi ikke kommer med et alternativ B, så blir det ikke. Og det var den balansen mellom at bedriftene gikk ut og, gikk knallhardt ut, og si at «Hvis det ikke blir sammenslåing nå, så trekker vi oss fra hele samarbeidet, og pengene forsvinner». Og da har vi samlet inn 20 mnok. Altså på frivillig basis. Og da holdt egentlig. Altså hvis det har vært, hvis vi har fått enda mer kjøp på den der, fra media og fra andre bedrifter, så kunne fort å røket pga av det og altså. Hvis det har blitt så stor usikkerhet rundt alternativ B, og det holdt på å bli det. Så det var jo bare 1 stemmes flertall i Fotballklubb 2”, sier en informant.

“Det var jo et elendig forslag. Egentlig det der. B-alternativet. Men altså hvis vi ikke hadde kommet med det alternativet, så har det blitt nei. Så har vi gått hjem”, sier en annen. Det endte med at klubbene

vedtok å slå seg sammen. “Eh, noen syns, vi fikk kritikk, både da og seiner at det gikk for fort. Eh, og at man hadde for dårlig tid til å undersøke ditt og datt, eg e ikke enig i det, eg mein at vi kom i mål, og vi rakk det vi måtte ha på plass i forkant av disse her, eh årsmøtene. De nødvendige avklaringene var gjort, både med krets, og med forbund, og det ene med det andre, det, eksempelvis takst av det klubbhuset som har fått mye oppmerksomhet etterpå. Eh, så vi kom i mål, når noen sier at det går for fort, så handler ikke det om at vi ikke hadde på plass ting, det handler om at det går for fort i forhold til ens egen, ens egne følelser inn i det her, og det vil aldri gå sakte nok i forhold til det”, sier en av informantene.

Ved å dele opp kommunikasjon i upersonlig, personlig og gruppemodus, blir listen som dette:

Upersonlig	Personlig	Gruppemodus
Forslagsskisse	Diskusjoner	Møter
Powerpoint-presentasjoner	En-til-en-samtaler	Medlemsmøter
Nettside		Årsmøter
E-post		Spillermøter
Dokumentasjon/papirer		Styremøter
Møterefater		
Avisutspill		
Regnskaper		
Møterefater		

(Tabell 15)

Også her har kommunikasjonen foregått i flere ulike moduser. De personlige en-til-en-samtalene trekkes fram av flere informanter. “Også var det også å få det forankret bredest mulig. Å få mange av de viktige personene på vår side. Og da var det litt sånn, du snakker med han, du kjenner han best. Snakk med han. Forklar han dette. Ta en, to kopper kaffe med han, og få han til å skifte. For han er viktig å få til å skifte. Det var noen sånne som vi klarte å prate rundt i siste liten, til og med en som skrev leserinnlegg uka før i avisen. Og ønsket dette til der peppern gror. Men som likevel reiste seg på årsmøtet til og argumenterer for det. Det var etter at person X snakket med en styreleder. Han er jo meget oppegående. Jeg forsto jo ikke det han gikk gjennom. Men han snudde helt til slutt. Og det var

viktig. Hvis ikke han. For han fikk med seg flere. Han har stor autoritet og er en bra mann”, forteller en informant.

En annen informant sier: “He, ja det, he, ja det er jo, idrettslag 1 er jo en gammel klubb, 1904 det er 114 år med historie som bare skal kastes på båten, og det er mange medlemmer i klubben som har vært medlemmer i 50, 60 år, ehm, og det er ikke enkelt for slike personer, å, å skal ta av seg klubbrillene og se det større bildet, det, det er en vanskelig øvelse, ehm, så vi brukte myye tid på samtaler, ehm, og, skap forståelse, og ja, hva skal jeg kalle det, forankre en tankegang, ehm for hvorfor det er smart og, og samarbeide med idrettslag 2. ehm, og så det gikk jo veldig mye på en slags, .... Ja, å skape en realisme, altså folk måtte få forståelse, folk måtte skjønne hvorfor dette skulle gjøres, hvorfor er dette smart å gjøre, hvorfor skal vi ta 114 år historie og sette, sette det til sides, og se fremover.”

Samtidig trekkes Powerpoint-presentasjoner (upersonlig) fram som viktige - og møter (gruppemodus). “Vi forkortet dokumentet til slutt med en sånn Powerpoint presentasjon som tok opp i seg. Som tok opp i seg hvordan har det gått de siste årene. Det viser jo at det går jo bare ned og ned sånn sportslig. Økonomien, hvordan har den vært? Hvordan er det i de klubbene som får det til? Hvordan? Sant, du får det jo veldig rett i tryne at dette går jo ikke. Eller det fører nå ikke til noe. Og da hadde jeg møter med, først hadde vi medlemsmøte i klubb 2, også medlemsmøte i klubb 1, og presenterte greiene, hvor langt vi var kommet? Tar imot innspill. Prøver å få flest mulig til å bli en del av prosessen. Så var det møte med barn og ungdom i begge klubbene. Også var det åpne møter med elevene på gymnaset, der alle kunne komme. Også var det også å prøve å styre hva som kom ut i avisene. Og hvordan det kommer ut. Nei, det var en lang prosess. Og det var en god jobb som var gjort i forhold til å få det til, og likevel var det så vidt det gikk”, sier en informant.

“Powerpointene som ble presentert, de ble sendt ut, de ble lagt ut på hjemmesidene og ble sendt som vedlegg til medlemmene på mail og så videre. Du distribuert på en måte det som skulle være grunnlagsmaterieell da, papirer.. Å hadd møter både med styrene å, og med medlemmene å, med spillerne å. Så var det noen ganger litt tungt det at vi ønsket å tidlig å få komme inn å møte spillerne å presentere det her for, det er jo spillerne det handler om til syvende og sist. Men det fikk vi ikke anledning til. Det er litt sånn motarbeid på akkurat det. Eh, så det var nok noen krefter som jobbet imot, men sånn i sum så føler jeg at man fikk kommunisert ut ting, og folk fikk både muligheten til å uttale seg, og man fikk den, eh man fikk de svarene eh på de spørsmålene man stilte”, sier en annen informant.

Også i dette case-prosjektet, er det tilløp til bruk av “verdispråk”. “Vi prøvde jo å balansere det etter beste evne. Altså nødvendigheten for å skape en endring. Også samtidig hedre dem, og få fram, at vi satte pris på de som har vært der. Så det er veldig vanskelig det der. Det er kjempevanskelig å skal.... Ja. Å skal begrunne det, fordi. Ofte er jo idrettslag og fotball, det er jo, det er jo ikke bare, du kan si, det rasjonelle som, som. Det er jo mye følelser. Veldig mye følelser. Så det nytter ikke bare å komme



med rasjonelle argumenter for det. Man må også spille på følelser, og ja. Bruk tid på å diskutere ting, og forklare og begrunne”, sier en av informantene.

## 5.5 Identifisering, prioritering og kommunikasjon

I alle de fire case-prosjektene, har identifisering av interessenter blitt tak i tidlig i prosessen. Det skiller mellom prosjektene hvorvidt dette har blitt gjort som en del av en skriftlig, formell prosess, eller om det har vært mer løselige diskusjoner i gruppa. Men alle har sett det som viktig å vite hvem interessentene er. I et av case-prosjektene ble det utarbeidet en kommunikasjons- og påvirkningsplan etter 9-10 år, men allerede før prosjektet på mange måter var i gang var interessentene kartlagt mer uformelt. Det viser at identifiseringsprosessen oppleves som helt essensiell for et prosjekts suksess. Et eksempel på hvor viktig det er, kan ses i utsagnet fra en av informantene i case 4, der det var en sekundær interessent som ikke ble identifisert, noe som skapte problemer i slutfasen: “Og det skulle vi kanskje også ha skjønnt, og kanskje også i større grad forholdt oss til hovedstyre, de kom litt på banen i tolvte time, for det var jo også av stor betydning for hovedlaget det at fotballen forsvinner ut.”

I alle prosjektene er det gjort en vurdering av interessentene, hvordan kan de påvirke eller bli påvirket av prosjektet, og når skal hvilken informasjon til hvilke interessenter. De som har hatt størst makt over prosjektets suksess har blitt identifisert og prioritert i alle case-prosjektene.

Det er en tidlig og bred involvering av interessenter i alle de fire case-prosjektene. Dette har skjedd allerede i en forberedende fase i prosjektet, før viktige beslutninger er tatt. Case 4 skiller seg ut ved at de til og med har tatt eksterne interessenter til bordet der beslutningene ble tatt i prosjektet. I case 2 fortelles det om interessenter som grep for mye inn i prosessen på et tidligere tidspunkt, noe som gjorde at prosessen på et vis måtte “restartes” - det var ikke de lokale politikerne som skulle avgjøre, men faglige hensyn. I alle prosjektene er det dog en tendens til å konsentrere seg om - prioritere - nettopp de som bestemmer, de som er helt kritiske for prosjektets suksess å ha støtte fra.

Prosjektet er riktig og nødvendig. Det er gjennomgående det informantene mener. Det handler om å overbevise interessentene om dette - eller gi dem informasjonen og opplysningene som gjør at også de forstår dette. Det utarbeides derfor materiell - nettsider, presentasjoner, tabeller, og så videre - som skal opplyse interessentene. Men dette er ikke nok alene, og derfor er alle prosjektrepresentantene i studiet opptatt av kommunikasjon også i personlig og gruppemodus. I alle case-prosjektene trekkes større møter - folkemøter, gruppemøter, o.l. - som viktige for å få ut informasjon, samt for at de selv skal få innspill fra interessentene. Samtidig trekkes det spesielt i to av case-prosjektene, 1 og 4, fram hvor viktige 1-1-møter er. De er blant annet brukt til å påvirke interessenter som igjen kan påvirke andre interessenter på den måten prosjektrepresentantene ønsker.

Case-prosjekt 1 og 4 er også de to prosjektene i dette studiet der det er tydelige tegn til at verdispråk er tatt i bruk. Det kommuniseres ulikt med ulike interessenter, ut fra hvilke verdier de har.

Fakta grunnlaget er det samme, men det spilles på følelser, ulike verdimål og lignende for å sikre støtte.

Disse to prosjektene skiller seg også ut fra de andre ved at det her er jobbet målbevisst for å få interessenter som er motstandere av eller skeptiske til prosjektet, til å støtte prosjektet. Samtidig har de i case 1 vurdert noen interessenter som irrelevante, fordi de ikke har noen makt over prosjektet - og disse blir bare overvåket, de blir ikke håndtert eller kommunisert med.

I alle case-prosjektene oppgis det av informantene at det er gjort endringer som følge av innspill fra interessentene. Dette fremgår blant annet i case 4 med droppet toppsatsing på unge spillere og en to-stegs sammenslåing i stedet for en full sammenslåing med en gang, og i case 3 ved at det er brukt "mange millioner" kroner mer enn opprinnelig planlagt på skolebyggene.

Denne prosessen med å identifisere og prioritere mellom interessenter, samt kommunisere med dem, gjøres ikke bare en gang, på et tidspunkt, i de casene som er forsket på. I case 1 hadde man fra start en plan for hvem som skulle snakkes med og på hvilken måte. Arbeid med slike planer er gjort flere ganger i løpet av de 12-13 årene det så langt er jobbet med prosjektet. I case 2 har de hatt fokus på kommunikasjonsstrategi, og denne har blitt evaluert og revidert underveis i prosessen. Her viser informant til at det ved flere anledninger har blitt foretatt interessentanalyser og et identifiseringsarbeid for å se hvor fokuset skal være. I case 3, etter at beslutning er tatt, skiftes fokus fra politikere som avgjorde om dette skulle bli noe av, til de ansatte. Selv i case 4, prosjektet gjort over kortest tid av de i dette studiet, er dette også noe som gjøres hele veien - som da man like før beslutning i fotballklubbene identifiserte også hovedlagets styre som interessant.

## 6. Drøfting

I dette kapitlet drøftes funn i case-prosjektene (kapittel 5) opp mot de teoretiske momentene presentert i kapittel 2. Overordnet problemstilling som skal besvares er: «**Hvordan identifiserer, prioriterer og kommuniserer ledere med interessenter i endringsprosjekter?**» I alle case-prosjektene som er sett nærmere på i studiet, har de tidlig kartlagt interessentene. De har identifisert hvem som kan påvirke og bli påvirket av prosjektet, hvilket behov for informasjon de har, når, på hvilken måte og så videre. Det er i alle disse case-prosjektene ulike interesser i konflikt med hverandre, slik at prioritering mellom interessentene er en viktig del av strategisk planlegging. De identifiserte interessentene kan kategoriseres basert på makt, legitimitet og hastverk (Mitchell, Agle & Wood 1997, gjengitt i Eskerod, Huemann & Savage 2015). I alle case-prosjektene har prosjektrepresentantene prioritert mellom interessentene ut fra hvem av dem som har mest makt, legitimitet og hastverk - hvilke interessenter må håndteres akkurat nå. De interessentene som har størst påvirkning på prosjektets suksess prioriteres. Samtidig er det tydelig i case 4 i dette studiet, at selv om man har klart for seg hvem som er de viktigste, primære interessentene, så bruker de også tid på å få støtte fra interessenter som ikke har noen direkte makt over prosjektets suksess.

For å øke sjansen til suksess for prosjektet, samt redusere hindringer, foreslo Jergeas et. al (2000, gjengitt i Aarseth 2014) fire steg for interessenthåndtering: 1) å opplyse interessentene, 2) kommunisere med interessentene, 3) redusere eller endre prosjektet og 4) kompensere interessentene. I alle case-prosjektene mener representantene at prosjektet er nødvendig og riktig, og er opptatt av å få fram underlagsmaterieell som viser interessentene dette - opplyser dem om nødvendigheten. Men det er ikke nok alene, og i alle case-prosjektene er representantene opptatt av å kommunisere med interessentene. Organisasjoner administrerer behovene for informasjonsbehandling ved å bruke forskjellige ledelsesverktøy. Van de Ven, Delbecq og Koenig (1976, gjengitt i Aaltonen, Lohikoski, Turkulainen, 2015) klassifiserte slik praksis i upersonlig, personlig og gruppemodus. I alle case-prosjektene er det variasjon mellom disse modusene. Alle trekker fram spesielt gruppemodus, mens i et par av prosjektene er det tydelig at det har vært en bevisst satsing på 1-1-møter. Dette gjøres ikke minst ut fra en oppfatning om at interessenter kan påvirke hverandre. Der forholdet mellom prosjekt og interessent tidligere har blitt sett på som et dyadisk forhold, argumenterer Eskerod, Huemann & Savage (2015) for at det vil være formålstjenlig med en nettverkstilknytning.

Tidligere forskning har vist at interessenter ofte ikke inkluderes før i implementeringsfasen, om i det hele tatt (Reed, 2008). Det som derimot viser seg i de fire case-prosjektene i denne studien, er at interessentene ikke bare blir identifisert tidlig i prosjektene, men også involvert i en svært tidlig fase - før viktige beslutninger er tatt.

Det som viser seg i case-prosjektene som har pågått over lang tid - flere år - er at denne identifiserings-, prioriterings- og kommunikasjonsprosessen opp mot interessentene gjerne må gjøres flere ganger i løpet av forberedelses- og gjennomføringsfase.

## 6.1 Interessentledelse

Det går an å holde den instrumentelle tilnærmingen til interessentledelse opp mot den etiske - Management Of Stakeholders mot Management For Stakeholders. Tilnærmingene kan mikses - og at man kan gå fra en Management For Stakeholders i en tidlig fase til en Management Of Stakeholders i sen fase. I studiets caseprosjekter, prøvde man for eksempel i case 1 å inkludere en by og kommune med et konkurrerende prosjekt i en tidlig fase - men at motstand derfra til slutt har ført til at man bare overvåker det som kommer fra den eksterne interessenten. Likeledes ble det senere slik at når man forsto at man ikke fikk departementet til å komme med formuleringen man ønsket, ga man opp å samhandle med denne eksterne interessenten - og gikk i stedet på nasjonale politikere som skulle ha siste ord uansett. Et klart tegn på en instrumentell tilnærming - der man konsentrerer seg mest om de interessentene som kan tilføre eller påvirke prosjektet.

Case 2 er i en fase der representanter fra ulike kommuner blir tatt inn i beslutningsprosesser, man opplever at dette utfordrer ønsket fremdrift, og man gjør nye prioriteringer som igjen skaper ønsket fremdrift. Kommunikasjonsformen kan her ses i sammenheng med Management of Stakeholders og Management For Stakeholders (Eskerod, Haumann & Savage, 2015), og det at kommunikasjonsformen går over fra å være en Management For Stakeholders-orientert tilnærming, til å få en tilnærming som kan ses på som Management of Stakeholders. Noe som igjen kan ses i sammenheng med det Eskerod, Huemann & Ringhofer (2015) skriver om det å kun søke etter en vinn-vinn-situasjon kan virke urealistisk i den virkelige verden. Men at de nå går over i en fase der de prioriterer de viktigste interessentene som har mest makt og faktisk skal bestemme, som Eskerod, Huemann & Savage (2015) gjengir Mitchell, Agle & Wood (1997) og beskriver kategoriseringen av interessenter basert på vurderingen av de tre egenskapene: Makt, legitimitet og hastverk. Denne perioden kan også ses i sammenheng med prosjektets utførelsesfase beskrevet i Mukherjee, Lahiri, Mukherjee, & Billing (2012).

Opp mot dette kan det holdes at man i case 4 valgte å forkaste satsing på 15- og 16-åringer, der tanken var å samle byens beste spillere i årsklassen - selv om naboklubbene man var i møter med ikke skulle være med å ta den endelige avgjørelsen om det skulle bli sammenslåing eller ikke. Interessenten var ikke et middel for å nå et mål, men et mål i seg selv. Lanseringen av alternativ B er også et tegn på at man tok på alvor det eksterne interessenter kom med - ikke bare at man prøvde å bruke dem som et middel for å nå sitt eget mål.

På bakgrunn av dette kan case-prosjektene kategoriseres ut fra om de har hatt en tilnærming som har ligget nærmere en instrumentell eller en etisk tilnærming - har interessentene i hovedsak vært et middel for å nå et mål, eller har de vært et mål i seg selv?

	Management of Stakeholders	Management For Stakeholders
Case 1	X	
Case 2	X	
Case 3	X	
Case 4		X

(Tabell 16)

Det er viktig å poengtere at i alle case-prosjektene hevder informantene at interessenter - også eksterne - ble involvert i en tidlig fase, som igjen kan ses i sammenheng med litteratur fra offentlig engasjement som antyder at vellykket styring av interessenter krever involvering i tidlig fase, f.eks. (Reed, 2008., Rowe og Frewer, 2000).

I case 1 jobbet fire gründere i et halvt år med å se nærmere på om flyplassen var realiserbar. Allerede i denne fasen inkluderte de blant annet konsulenter. Og før de gikk offentlig ut med planene, hadde de involvert både utvalgte næringslivsaktører og kommuner i den nordre del av regionen, samt enkelte også lenger sør. På den måten hadde de allerede sikret seg støtte fra aktører de anså som viktige - før det videre løpet mot myndighetene.

I case 2 var man fortsatt i en tidlig fase på det tidspunktet intervjuene ble gjort, selv om prosessen allerede da hadde vart noen år. Det var ikke tatt noen avgjørelse om lokalisering, valg av struktur etc. Selv i en slik fase inkluderte man tidlig eksterne interessenter, slik som politikere - noe som førte til at prosessen "gikk på trynet", slik en informant uttrykte det. "Og det var på grunn av at politikken fikk altfor mange fingre inn i det som skulle være en fagprosess, sant?" sier informanten.

I case 3 ble selve vedtaket om struktur avgjort politisk. Informantene forteller om en bred og tidlig involvering av interessenter, ikke minst for å oppfylle lovkrav. Denne involveringen ble gjort i et så tidlig tidspunkt at det ble gjort endringer i byggeprosjektet ved den ene avdelingen av ungdomsskolen.

I case 4 kom initiativet fra enkelte næringslivsaktører. De ville utarbeide et forslag som skulle være så godt at klubbene bestemte seg for sammenslåing. De utpekte tidlig næringslivet og fotballklubbene selv som de viktigste interessentene. Næringslivet for å samle så mye sponsorpenger som mulig på forhånd, fotballklubbene fordi det selvsagt var de som når alt kom til alt skulle bestemme om det ble

sammenslåing eller ikke. Ikke bare involverte initiativtakerne disse interessentene tidlig - de ga dem også en plass ved bordet der avgjørelsene i prosjektet skulle tas.

Resultatet av dette var at representanter for næringslivet og fotballklubbene tidlig var inne og kunne påvirke det som ved prosjektets slutt skulle legges fram for klubbens medlemmer. Den tidlige, brede involveringen av så mange eksterne interessenter som mulig, førte ifølge informanter til at det som til slutt ble resultatet ble bedre enn det ellers ville vært. Ifølge en informant førte det til at det ble stilt mange spørsmål og krevd mye dokumentasjon, at de i en komplisert prosess ble oppmerksomme på ting de ikke hadde kunnskap eller erfaring om fra tidligere. Det gjorde "at det endelige forslaget som, som ble fremlagt på årsmøtene, det endelige forslaget ble mer solid".

Samtidig, det å søke vinn-vinn-situasjoner i den virkelige verden kan føre til at mindre ambisiøse alternativer velges (Eslerod, Huemann & Ringhofer, 2015). Det kan ses i case 4, det prosjektet som er nærmest å ha hatt en etisk tilnærming, der man droppet det såkalte alternativ A - full sammenslåing fra dag en, det prosjektgruppa og initiativtakerne egentlig ønsket - og heller gikk for et mindre ambisiøst alternativ B, der barn- og ungdomsavdelingene slo seg sammen med en gang, mens senior- og juniorlag kom året etterpå.

En bred involvering av interessenter kan føre til at man mister fokuset på de interessentene som innehar de mest kritiske ressursene for prosjektets overlevelse og suksess (Eslerod, Huemann & Ringhofer 2015). I case 1 viste uttalelsene fra informantene hvordan interessent-involveringen har blitt endret over tid - der man gikk bredt ut og informerte og hørte på innspill tidlig, ble det etter hvert et sterkere fokus på politikerne som til slutt bestemmer om denne flyplassen blir noe av eller ikke. I case 2 forteller man om lokale politikere som kom for tett på prosessen i en tidlig fase, slik at til en viss grad måtte starte på nytt - og der de lokale politikerne fortsatt skulle høres på, men der det var det faglige som skulle avgjøre valgene som ble tatt i prosjektet. I case 3 så man nødvendigheten av bred involvering, siden skole er noe som engasjerer "alle" i en kommune, men fokuserte på politikerne som skulle bestemme - og etter vedtaket på de ansatte. I case 4 er det hele veien oppfølging av eksterne interessenter, både primære og sekundære - men også her er det en tydelig tanke om og prioritering av de interessentene som til slutt avgjør om prosjektet blir en suksess eller ikke.

Samtidig viser Eslerod, Huemann & Ringhofer(2015) at en bred involvering av interessenter øker faren for at forventningene eskalerer og at det blir umulig å forene motstridende krav og ønsker. Det siste synes klart ble umulig i case 1 - når det konkurrerende prosjektet ikke kunne gjennomføres, sluttet de ikke opp om det gjennomførbare case-prosjektet - det var ikke det de ønsket. Den nevnte satsingen på unge spillere fra hele byen i en ny, sammenslått fotballklubb er et annet eksempel - det gikk ikke å forene prosjektgruppas ønske om et satsingslag i denne årsgruppen med de andre klubbens ønsker om å beholde spillere i egen klubb, og satsingen ble skrinlagt.

## 6.2 Interessentanalyse

I alle case-prosjektene var det ulike interesser som i hvert fall til dels var i konflikt med hverandre, og i prosjektene prioriterte man helt tydelig mellom interessenter og interesser. Mitchell, Agle & Wood (1997) og deres tre egenskaper: makt, legitimitet og hastverk ser ut til å ligge til grunn for prosjektrepresentantenes prioriteringer. I case 1 peker de selv helt klart på at de har konsentrert seg mest om de som sitter med makten til å avgjøre om prosjektet blir en suksess, altså om flyplassen faktisk blir bygget - politikere på regjerings- og stortingsnivå. I case 2 startet de prosessen da lokale politikere fikk for sterk innblanding, slik at faglige spørsmål skulle stå i fokus - og de som til slutt skal bestemme, styre og nasjonale politikere. I case 3 var det politikere som var de viktigste interessentene i en tidlig fase, siden de skulle bestemme. Etter at avgjørelsen var tatt, fikk de ansatte stor påvirkning på prosessen. I case 4 er klubbene og deres medlemmer de som til syvende og sist skal bestemme, og påvirkning av dem blir en kritisk faktor for suksess. Dette er prosjektrepresentantene klare på, samtidig som de i dette case-prosjektet har en annen tilnærming til også andre interessenter enn det som fremgår i de andre case-prosjektene.

Case 2 har også fokusert på interessentanalyse i et tidlig stadium, og det å forstå interessentenes interesser (Eskerod, Huemann & Savage, 2015, gjengir Eskerod & Jepsen, 2013) “Og for å få folk til å være med på endring, må du få folk til å forstå grunnlaget for endring.” (...) I regionen er vi ikke enige om noen ting i utgangspunktet. Sant? Og det er ganske, en ganske sånn viktig erkjennelse, for du kan ikke kommunisere deg ut av den type problemstillinger. For folk vil ikke høre på det rasjonale. Sant? (...) du må da inn og analysere, og så må du på en måte tegne: og hvis vi ikke gjør noe, så kommer det her til å skje. Sant? Og da får du en slags fremskrevet analyse av ja, om ti år hvis ikke vi gjør noe, så kommer noen og låser her... Du får et Kodak moment.”

I alle prosjektene gjøres det vurderinger og analyser av interessentene på flere ulike tidspunkt i prosessen. Fokuset er på de bestemte utfordringene på gitte tidspunkter, fremfor en antagelse om at interesser og egenskaper er stabil over lengre tid og ulike temaer.

Som vist i litteratur-kapittelet, har man innenfor prosjektledelse gjerne betraktet forholdet mellom prosjekt og interessenter som dyadiske forhold, mens Eskerod, Huemann & Savage argumenterer for at en nettverkstilnærming har mer for seg. I case 1-prosjektet virker det som representantene har vært bevisst interessenters mulighet til å påvirke hverandre. En informant sier det sånn om hva det ville betydd å ha støtten fra miljøet og samfunnet bak det tidligere konkurrerende flyplassprosjektet i regionen: “Det har jo vært ferdigbygd.” En annen informant følger opp med at de nasjonale politikerne ikke liker “sånne konflikter” i “sånne saker”. Støtte, eller fravær av konflikt, blir ifølge han viktig for å nå opp i kampen om å komme i Nasjonal Transportplan. “Jo større oppslutning det er om et prosjekt, jo enklere har det for å komme frem. Og det er ikke alltid viktigheten av prosjektet som styrer dette

her. Men, også er det sånn at de liker ikke når det er uenighet i en region.” Så selv om de har definert bort noen av de lokale eller regionale motstanderne som viktige for utfallet av saken, så ser de at støtte derfra kunne påvirket de som sitter med makten til å beslutte - de nasjonale politikerne. Et annet utsagn fra en informant viser også viktigheten av å tenke nettverk: “Skal du lykkes med noe, du kan ikke være en liten gruppe, eller være noen ensporete folk. Du må bygge allianser. Og der, tenker støttespillere, i denne sammenhengen spesielt, du må ha støttespillere i selvfølgelig, ulike miljøer. Men politisk, de som er nært de som tar beslutningene.”

Også i case 4 er prosjektrepresentantene helt tydelig klar over viktigheten av å tenke nettverk - forbindelser mellom ulike interessenter. “Og da var det litt sånn, du snakker med han, du kjenner han best. Snakk med han. Forklar han dette. Ta en, to kopper kaffe med han, og få han til å skifte. For han er viktig å få til å skifte. Det var noen sånne som vi klarte å prate rundt i siste liten, til og med en som skrev leserinnlegg uka før i avisen. Og ønsket dette til der peppern gror. Men som likevel reiste seg på årsmøtet til og argumenterer for det. Det var etter at person X snakket med en styreleder. Han er jo meget oppegående. Jeg forsto jo ikke det han gikk gjennom. Men han snudde helt til slutt. Og det var viktig. Hvis ikke han. For han fikk med seg flere”, som en informant sier.

For å gjøre interessentene håndterlig med begrensede ressurser, er det vanlig å gruppere eller aggregere dem - slik at man i stedet for å forholde seg til hver enkelt individ, kanskje bruker samlebetegnelsen ansatte eller kommunen eller departementet, for den del. Men det er viktig å være klar over at det gjerne er slik at det er mennesker og individer man til slutt kommuniserer med. Informantene i case 1-prosjektet snakker en del om “departementet” og “nasjonale politikere”, men skifte av personell skaper en del utfordringer i kommunikasjonen og samhandlingen med disse viktige interessentene. En informant viser til at de på intervjuetidspunktet forholder seg til den femte samferdselsministeren siden prosjektets spede start, og sier det slik: “Og dette må jo sitte i hodene til de som tar imot dette. De må forstå hva dette egentlig går ut på. Så for hver ny samferdselsminister, så må man jo ha en slags form for voksenopplæring. Men på rette måten. Og da må man ha noen sammen med seg som kjenner denne samferdselsministeren, som man kan drive med voksenopplæring sammen med. Og man må ha noen på utsiden. Som forteller hvor bra dette er for luftfart og, og reiseliv. Eller hvor bra dette er for laksenæringen og vekst på kysten.” En annen informant sier: “(...) så har vi brukt over ti år på det her. Og det betyr og at du beveger deg fra flere, flere politiske regimer, som gjør at du må starte på nytt med en ny minister, eller en ny statssekretær, eller... Som, som har komplisert prosessen.” Informanten hevder sogar at man var like ved å få et endelig byggevedtak: “(...) men samtidig, når det er sagt, så vet vi jo at den siste rødgrønne regjeringa før Solberg kom til makta, var klar til å signere, starte bygging, men så ble det jo regjeringsskifte, og dermed så måtte vi starte på nytt.”



Når det gjelder de tre stegene i interessentanalysen (Eskerod & Jepsen, 2013), ser man at prosjektrepresentantene i alle case-prosjektene har svart på de spørsmålene som stilles. 1) De har identifisert og definert prosjektinteressenter, og sett på hvem som kan påvirke eller bli påvirket av prosjektet. “Så, vel vitende om at det er en meget krevende oppgave, så må man jo forsøke å informere i de kanaler man har til rådighet med den informasjon som kan nå de enkelte gruppene, og det vil jo da være ans, altså, ja ansatte i Rana kommune, rektorer og lærere og PPT, helse og alt det her, de får, har jo fått en informasjon ettersom prosessen har rullet og gått, så har vi jo vært... Det er jo store prosesser, med mange involverte på flere nivå, tillitsvalgte og ansatte” som en informant sier det. 2) De har gjort en vurdering av interessentene. Hvordan de kan bidra til suksess, og hvilke motiver de har. “Og skal du, skal du, skal du overbevise næringslivet på Helgeland, så må du jo argumentere på en måte, skal du overbevise det politiske Oslo, så må du argumentere på en annen måte. I hvert fall til dels en annen måte. Og alle spør jo, «what’s in it for me»” som en informant sier det. 3) De har prioritert mellom prosjektinteressentene. Som tidligere nevnt, har de konsentrert seg om de som har makt til å avgjøre suksess eller ikke. Men det er også i form av hvem er det som akkurat nå har behov for oppmerksomhet. Informanter i case 1 forteller om siste NTP-prosesser, der de etter hvert opplevde at samferdselsdepartementet ikke kom til å hjelpe dem å få inn den formuleringen de ønsket og følte de trengte om flyplassen. En informant sier: “Og det gikk så langt at når vi skjønnte, jo at, her kommer det ikke noe kraftfullt fra departementet i forhold til forslag fra NTP på vår sak. Og da var det at vi lyktes med denne samlingen på Stortinget. For det tross alt Stortinget, som er, som bestemmer, sant. Så skal liksom embetsverk og departement være utførende. Og iverksette politikken som Stortinget [bestemmer].” Når de skjønnte at de ikke nådde fram med sitt budskap hos den ene interessenten (departementet), skiftet de til dem som hadde det endelige ordet (nasjonale politikere). Det ble da den interessenten som hadde mest behov for oppmerksomhet akkurat der og da - når det begynte å nærme seg at avgjørelsen skulle tas i Stortinget.

Trinn to, vurderingen av prosjektets interessenter, må ifølge Eskerod & Jepsen (2013) gi ulike typer innsikt. Den må klarlegge de eventuelle bidragene fra hver interessent. I alle case-prosjektene er dette noe de har analysert og diskutert. Den neste innsikten som må erverves er en forståelse av hvordan hver interessent vil verdsette fordeler av prosjektets utfall, i tillegg til deres bekymringer rundt ulemper og kostnader. Her er det en sterkere involvering i case 4 sammenlignet med de andre prosjektene som er sett på, der man har vist mer forståelse for interessentenes motforestillinger. I case 1 er det spesielt når det gjelder det konkurrerende flyplassprosjektet, hadde man så sterk tro på fordelene ved en ny flyplass at man trodde på oppslutning etter at det andre prosjektet ble skrinlagt. “Vi regnet faktisk med at det her ble gledens stund”, som en informant sier. Kanskje kan det være et tegn på man ikke i stor nok grad også har tatt på alvor ulemper for de som sto bak og støttet det andre prosjektet. For det tredje bør vurderingen gi innsikt i hver enkelt interessents potensial for å skade eller

hjelpe prosjektet. Med begrensede ressurser er det behov for å ta strategiske valg om hvordan man håndterer hver enkelt interessent.

Selv om det i bare ett av casene ble laget en helt klar og tydelig, skriftlig kommunikasjonsstrategi, har prosjektrepresentantene i alle case-prosjektene gjort nøye vurderinger av interessentene og at de samhandler målbevisst med dem. De virker også å være vurdert ut fra hvem som har høyt og lavt potensial til å hjelpe saken, og hvem som har høyt og lavt potensial til å skade prosjektet.

I case 1 forteller informanter at de ikke ser på den lokale motstanden i regionen som relevant fordi det er noen helt andre - på nasjonalt plan - som skal ta avgjørelsen. Det er der innsatsen må settes inn. Også i case 2 er de faglige spørsmålene og de som skal avgjøre fremtidens sykehusstruktur i regionen som står i fokus. I case 3 er politikerne de som prioriteres fram mot beslutning, etter det er det de ansatte - de som skal bruke de renoverte byggene, og lage den nye skolen - som får mest påvirkning. I case 4 har man helt fra start hatt som førende prinsipp at det er fotballklubbene som skal avgjøre, i kraft av deres medlemmer på årsmøtene. Både i case 1 og case 4 har man analysert interessenter helt ned på individnivå, og sett på hvilke interessenter som kan påvirke andre interessenter i rett retning.

Innenfor en slik ramme ender man opp med følgende type interessenter: 1) Støttende (høyt hjelpepotensial, lavt skadepotensial), 2) Blandet velsignelse (Høyt hjelpepotensial, stort skadepotensial), 3) Ikke-støttende (Lavt hjelpepotensial, høyt skadepotensial) og 4) Marginal (Lavt hjelpepotensial, lavt skadepotensial), der det er en grunnleggende strategi for interessentledelse å prøve å få en Blandet velsignelse (Mixed Blessing) til å bli en støttende interessent. Dette kan gjøres ved å ikke bare "å samarbeide" med interessenten, men "å involvere" interessenten i beslutningsprosesser i prosjektarbeidet, samt søke deltakende ledelsesteknikker. Som nevnt i teorikapittelet kan det være viktig å endre en "Mixed Blessing-interessent" til en "Støttende interessent", og det informantene sier i intervjuene tyder på at dette er noe også de har identifisert.

I case 4 viser informantene til at det var flere av motstanderne som skiftet mening underveis i prosessen. De fikk de såkalte Mixed Blessing-interessentene - med høyt skade- og hjelpepotensial - over til å bli støttende interessenter - med høyt hjelpepotensial, men lavt skadepotensial. Som det fremgikk tidligere er det allerede sett at man i prosjektet dro med seg fotballklubbene - ved styrerepresentanter - med i prosjektgruppa, slik at de var deltakere i de beslutningsprosessene. I tillegg har de brukt mye tid på å snakke med dem som har vært skeptiske til prosjektet, både uformelt og formelt - og skaffe til veie dokumentasjon. De har utpekt viktige interessenter som kunne påvirke andre interessenter, og mener dette har vært viktig for at en del skiftet mening og bidro til at sammenslåingen ble en realitet. En grunn til at dette sto så sterkt i fokus i case 4, kan selvsagt være fordi man var helt avhengig av det for å få beslutningen gjennom på årsmøtene. Men Informant 1 peker også på at dette var viktig på grunn av det som skulle skje etter at prosjektet var i havn og klubbene skulle samles i en klubb: "Det er jo på en måte, det er jo den kraften som var i Fotballklubb 2

og Fotballklubb 1 som skulle forenes, og hvis den blir igjen i Fotballklubb 2 og Fotballklubb 1, og vi er noen, noen skarve skrælinger som skal prøve å få dette til, ja så kommer det ikke til å gå bra.”

Også i case 1 har de identifisert viktige eksterne interessenter som har hatt et stort skadepotensial, slik som Avinor og samferdselsdepartementet, og jobbet for å sikre seg støtte herfra. Informanter snakker om perioder der det har vært ulike meninger i Avinor og i samferdselsdepartementet om prosjektet, og der de har kunnet stå i fare for å bli stoppet før man kommer fram til beslutning. “Men bare å få den beslutningen. Satt langt inne. For det var folk i Avinor som slettes ikke ville. Da måtte vi kjøre knallhardt på fag” sier en informant. Det endte med at prosjektet ble nevnt av Avinor da transportetatene i 2012 ga sitt innspill til arbeidet med kommende NTP. Vi har tidligere vist at de også prøvde å få departementet på lag, men ikke lyktes - som i tilfellet med NTP-prosessen i 2017. Da måtte de skifte til å jobbe opp mot stortingspolitikere - fordi de anså at de ikke ville få den hjelpen de ønsket fra departementet uansett, og politikerne til slutt var de som hadde størst makt over prosjektets framtid uansett. Også de måtte jobbes med før støtten kom i form av at de ble nevnt i NTP. “For at de første utkastene var jo bare viss vass. Det var jo bare god jul og godt nyttår, vet du. Og ikke noe vi kunne ha bygd ny finansiering på. Vi har aldri klart det” sier en informant. Men som vi har sett, lyktes de med å få en formulering de var fornøyd med. I tilfellet med Avinor og de nasjonale politikerne, kan det argumenteres for at man har klart å bearbeide dem på en slik måte at de har gått fra Mixed Blessing til støttende interessenter. Dette arbeidet synes også å ha vært målbevisst - de har identifisert at her må kreftene settes inn. “Det er vi som må være på offensiven, det er vi som ber om møter, og vi har jo hatt uendelig mange møter både i Oslo, og at vi har hatt, da, folk fra departement og Avinor og i det hele tatt, myndighetene, her oppe. Sånn at vi, det er jo derfor vi har kommet så langt som vi har kommet”, som en informant sier.

På den annen side har de sett på miljøet rundt det tidligere konkurrerende flyplassprosjektet i regionen som innehavere av et mindre skadepotensial, slik at det mer har handlet om å overvåke og “håndtere” det som har kommet derfra. “Og denne regionale konflikten er mer en form for håndtering. Det er ikke noe man gjør for å vinne fram, men det er mer for å håndtere det. Slik at ikke de skal ødelegge for deltakerne”, som en av informantene sier det. Men også her var man i en tidlig fase interessert i å involvere denne eksterne interessenten.

Å involvere dem i en tidlig fase kan som litteraturkapittelet viste bidra til en vellykket styring av interessenter. Achterkamp (2008) med flere er blant dem som har påpekt viktigheten av å inkludere eksterne interessenter tidlig i prosjektet, og at dette er med å bidra til å unngå uforutsette problemer senere. Selv om forskning viser at eksterne interessenter ofte ikke involveres i prosjektforbereidelsesfasen, har det i alle case-prosjektene i dette studiet vært en grad av involvering før implementeringsfasen. Involvering av eksterne interessenter i en tidlig fase er viktig ikke bare på grunn av prosjektorganisasjonens troverdighet (Rowe og Frewer, 2000), men også fordi dialog kan

avdekke nye ideer og bedre løsninger (Cuppen, 2012a). Dette fremgår altså helt klart at informanter i case 4 mener var akkurat det som skjedde. “(...) det endelige forslaget som, som ble fremlagt på årsmøtene, det endelige forslaget ble mer solid”, som en av dem sier. Case 1-prosjektet startet som et privat initiativ - fire privatpersoner som ville undersøke muligheten for å opparbeide en flyplass. De jobbet med disse undersøkelsene i et halvt år, før de gikk ut i offentligheten. Og før de gikk ut med sine planer i media, hadde de allerede involvert eksterne interessenter som næringslivsaktører og kommuner fra hele nordre del av regionen, samt enkelte lenger sør. “Det var ganske mye fred og fordragelighet i den tiden der. Fordi det var. Man kan si at hvis det var motkrefter, så var dem nøytralisert. De hadde ikke, hva skulle de liksom si og gjør. Altså det. For det var gjort et så godt forankringsarbeid i grunn at de klarte ikke å mobilisere” som en informant sier om de første årene i prosjektet. “I starten hadde jo selskapet jobbet en del med å samle, på en måte, prøve å få med seg næringslivet i de ulike kommuner, og kommunene også for så vidt. At dette skulle være et felles løft da. Og et felles mål da” sier en annen informant.

### 6.3 Kommunikasjon

Det kan pekes på på ulike modus for kommunikasjon i prosjektene, med utgangspunkt i Van de Ven, Delbecq og Koenig (1976) gjengitt i (Aaltonen, Lohikoski, Turkulainen, 2015) - upersonlig, personlig og gruppemodus. Der den upersonlige kommunikasjonen består av standarder, planer, nyhetsbrev og lignende med minimal verbal kommunikasjon, forholder både personlig og gruppemodus seg begge til gjensidig tilpasning og koordinering i henhold til tilbakemeldinger (March & Simon, 1958 ; Thompson, 1967 ). Personlig kommunikasjon er gjerne sett på som et av de mest nyttige verktøyene for å bryte ned individuelle og organisatoriske barrierer (f.eks. Brown, Huettner, & James - Tanny, 2007 ).

Det siste er det eksempler på i minst to av case-prosjektene i dette studiet. Både i case 1 og i case 4 trekkes personlige møter frem som en viktig faktor for suksess - og da gjerne i form av møter med interessenter som kan påvirke andre interessenter i en positiv retning.

I gruppemodus samles en gruppe mennesker for gjensidig justering. I alle de fire prosjektene benyttes møter med større grupper i stor grad for kommunikasjon rundt prosjektet - folkemøter, møter med ansatte, møter med politikergrupper, debattmøter, foreldremøter, spillermøter, osv. Disse møtene anses som viktige for å nå ut med informasjon til mange. Det kan være ulik grad av hvor mye gjensidig justering som gjøres som følge av disse møtene, men det som er helt klart er at i alle caseprosjektene har man gjort endringer som følge av innspill - i hvert fall delvis fra denne typen møter eller workshops.

Men også den upersonlige kommunikasjonen spiller en viktig rolle. Dette ses ikke minst dette i case 4, der flere informanter trekker fram presentasjoner og faktagrunnlag som vesentlig for å få flere

interessenter til å støtte prosjektet. Også i case 2-prosjektet er man veldig opptatt av å tilgjengeliggjøre informasjon for alle interessenter gjennom nettsider. I case 3 fortelles det derimot om tabeller og fremstillinger de mener klarlegger saken, men som det ble opplevd ikke ble lest engang.

I litteraturkapittelet ble det med utgangspunkt i Sato og Chagas (2014, gjengitt i Eskerod, Ang 2017) sett på en ramme for verdi-identifikasjon i prosjekter både på kort og lang sikt, og at slike rammer vil kunne forbedre kommunikasjonen til å omfatte verdier og med det øke interessenters engasjement ved å tilby et spesifikt “verdispråk”, og samtidig kunne tilfredsstille ulike grupper med ulike behov. De foreslo to ulike verktøy som kan hjelpe organisasjoner med å styre verdien av flere interessenter i megaprosjekter: (1) en takknemlighet for flere interessenters verdiuttrykk og perspektiver; og (2) et “verdispråk” for å styrke interessenters engasjement.

I minst to av case-prosjektene er verdispråk benyttet. Som en informant sier: “(...) skal du overbevise næringslivet på Helgeland, så må du jo argumentere på en måte, skal du overbevise det politiske Oslo, så må du argumentere på en annen måte.” Informantene i case 1 forteller videre at de varierer litt med budskap og kommunikasjon etter hvem de møter. “Går du til Venstre eller SV, så må du jo, ja «flytrafikk er kanskje et problem». Da må du si at «Her er grønne næringer som er viktig for verden, og skal de få vekstutviklingsmuligheter så må vi ha flyplass»”. Og prosjektrepresentantene må tilpasse seg interessentene. “Man kan like det eller ikke. Men sånn er det.” Også i case 4 tar de i hvert fall til dels i bruk verdispråk, der de legger saken frem litt ulikt hvem de møter med utgangspunkt i ulike klubbfølelser, for eksempel. “Det er jo mye følelser. Veldig mye følelser. Så det nytter ikke bare å komme med rasjonelle argumenter for det. Man må også spille på følelser”, som en av informantene sa det.

De fire stegene for interessenthåndtering Jergeas et. al (2000, gjengitt i Aarseth 2014) foreslo for å øke sjansen til suksess og redusere hindringer var: å opplyse interessentene, kommunisere med interessentene, redusere eller endre prosjektet og kompensere interessentene. I alle case-prosjektene har man vært opptatt av å få ut informasjon om grunnlaget, hvorfor endring og prosjektet er nødvendig, til interessentene. Det søkes å opplyse interessenter gjennom foredrag, møter, men også gjennom sakspapirer, e-poster, tabeller, oversikter, o.l. Det å få frem korrekt informasjon om behovet har vært i fokus i alle prosjektene. “[...] en del av medlemmene i de forskjellige klubbene, eh, at de endret mening, mye med bakgrunn av at det ble fremskaffet informasjon”, som en av informantene i case 4 sier det. “Vi forkortet dokumentet til slutt med en sånn Powerpoint presentasjon som tok opp i seg (...) hvordan har det gått de siste årene. Det viser jo at det går jo bare ned og ned sånn sportslig. Økonomien, hvordan har den vært? Hvordan er det i de klubbene som får det til? Hvordan? Sant, du får det jo veldig rett i tryne at dette går jo ikke” for å bruke ordene til en annen. En annen informant i et av de andre casene sier det sånn: “*Man kan aldri gi nok informasjon i sånne prosesser, det kan aldri bli for mye.*” Samtidig viser det seg at det ikke er nok å ha informasjon man ønsker å legge fram - det

må nå fram til en mottaker. I case 3 fortelles det blant annet om tabeller og utredninger som viste nødvendigheten av å gjennomføre prosjektet og strukturendringen. *“Og det var jo da skuffelsen min ble stor når det gikk opp for meg hvor få som i det hele tatt hadde lest de”*, forteller en informant.

Det er heller ingen tvil om at prosjektrepresentantene i de fire case-prosjektene har vært opptatt av å kommunisere med interessentene. Ulike budskap i ulike kanaler til ulike mottakere. Upersonlig, personlig og gruppemodus. Noen interessenter prioriteres foran andre. Det er e-poster, personlige møter, folkemøter og så lignende. Flere plattformer for å kunne kommunisere med interessentene. Det oppgis også av lederne som er intervjuet at de har hørt på innspill interessentene har kommet med. Det har blitt gjort endringer og kanskje til dels reduksjon av prosjekter. Her kan nevnes case 4, der en full sammenslåing av klubbene - som initiativtakerne ønsket - ble til en to-trinns sammenslåing, der barne- og ungdomsavdelingene slo seg sammen med en gang, og så kom A- og juniorlag etter året etter. Skrinleggingen av satsingen på å samle byens beste spillere i 15-16-årsklassen må sies å være en reduksjon av prosjektet. I case 3 fortelles det om at innspill fra ansatte førte til at det ble brukt mange millioner kroner mer enn opprinnelig tenkt på skolebyggene.

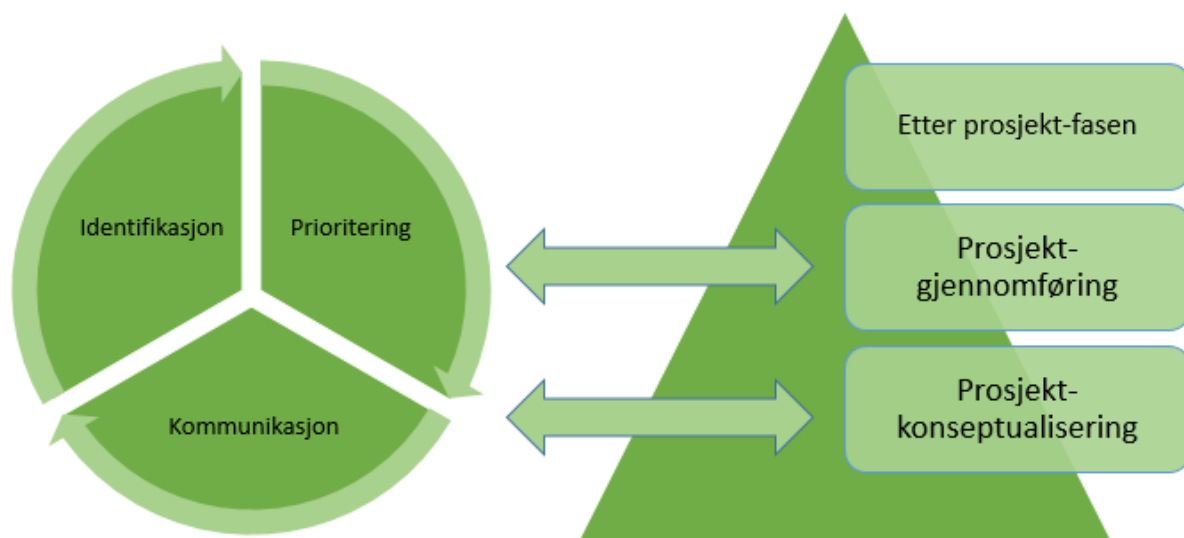
Det man ser mindre av i disse fire case-prosjektene, er kompensasjoner til interessentene - av typen *“dere mister noe her, så da får dere dette i stedet”*. Det er ikke tegn til at dette har skjedd i noen av case-prosjektene dette studiet har tatt for seg.

I The Collaborative Tool Model (Aarseth og Sørhaug, 2009) er det fem forhold som påvirker samarbeidskulturen. I flere av case-prosjektene i studiet er det flere samarbeidende parter. Det første forholdet i modellen er en felles informasjonsstrategi som klargjør hvilken informasjon som er nødvendig. Ifølge modellen bør strategiprosessen starte med en kartlegging av interessenter. I alle casene i dette studiet er det gjennomført en kartlegging av interessenter tidlig. Det er diskutert i prosjektgruppene hvem som har behov for informasjon, til hvilke tider, hvilken type informasjon, det er i enkelte vaser forsøkt å finne konsensus - *“Vi prøvde hele tiden å finne konsensus i gruppen”*, som en informant sier og at informasjonen er korrekt og transparent. I case 2 er det siste helt grunnleggende i kommunikasjonsarbeidet til prosjektrepresentantene - prosjektprosessen skal være preget av åpenhet, sporbarhet og transparens.

Når det gjelder kommunikasjonspraksis, har det i alle casene blitt diskutert hva som skal kommuniseres til hvem, når og hvor. Men kanskje har man ikke vært like opptatt - i hvert fall ikke i alle caser - av relasjonsutvikling.

## 6.4 Kontinuerlig interessentledelse - modell

Med bakgrunn i empirisk datagrunnlag har forskerne utarbeidet en modell som beskriver hvordan ledere i de ulike casene identifiserer, prioriterer og kommuniserer med interessenter i endringsprosjekter. Modellen viser at ledere og initiativtakere tidlig tok stilling til hvilke interessenter som kunne påvirke eller bli påvirket av prosjektet, og at dette foregikk i prosjektets konseptualisering og planlegging, og fortsatte i gjennomføringsfasen. Gjennom modellen viser forskerne at dette ikke er en lineær prosess, men en sirkulær prosess, der ledere av prosjekter med lengre varighet forstår dette som et kontinuerlig arbeid.



(Figur 7)

## 6.5 Konklusjon

Utgangspunktet for dette studiet, har vært problemstillingen:

*«Hvordan identifiserer, prioriterer og kommuniserer ledere med interessenter i endringsprosjekter?»*

I alle case-prosjektene har det vært viktig for prosjektrepresentantene å identifisere hvem som kan påvirke eller blir påvirket av prosjektet - hvem som er prosjektinteressentene. Noen har gjort dette i form av skriftlige planer, men vanligere har det vært at dette har vært gjort i form av diskusjoner i prosjektgruppa. Dette gjøres gjerne veldig tidlig - før planer offentliggjøres, og før planene i det hele tatt er ferdig gjennomarbeidet. Dette viser hvor viktig det er. Å identifisere interessentene fremstår på denne bakgrunn som kritisk for et prosjekts suksess.

På samme måte som interessentene er identifisert, er de også vurdert ut fra hvilket potensial de har til å hjelpe eller skade prosjektet. Det er noe ulik grad av instrumentell og etisk tilnærming, men i alle case-prosjektene gjør man en prioritering av interessentene ut fra makt, legitimitet og hastverk. Hvilke interessenter er det som akkurat nå krever mest oppmerksomhet? I et par av casene har de hatt fokus på og lyktes i å samarbeide med såkalte Blandet velsignelse-interessenter på en slik måte at de har blitt støttende - fra høyt potensial til å hjelpe og skade, til høyt potensial for å hjelpe og lavt potensial for å skade.

Selv om det er avgjørende for suksess å identifisere, vurdere og prioritere mellom interessenter, viser det seg at dette i prosjekter som varer over lengre tid er noe som ikke kan gjøres på et tidspunkt - det må gjøres kontinuerlig både i forberedende og implementerende fase. Dette gjelder også interessenter som har gått fra Blandet velsignelse til Støttende - dette er ikke en prosess som kan gjøres en gang, og så forblir de på prosjektets side hele veien. Den må opprettholdes, eller gjøres på nytt.

Mens tidligere forskning har vist at interessenter gjerne ikke involveres før i implementeringsfasen av prosjektet, er det i alle case-prosjektene i dette studiet stor grad av involvering allerede i en forberedende fase. En bred og tidlig involvering gir prosjektet troverdighet, og gjør at man unngår uforutsette hindringer senere.

I alle prosjektene er representantene overbevist om at prosjektet er riktig og nødvendig, og at eventuelle skeptiske interessenter må opplyses om fordelene ved å gjennomføre det. I alle case-prosjektene har de derfor vært opptatt av å tilgjengeliggjøre underlagsmateriale - oversikter, tabeller presentasjoner og så videre. Men dette er ikke nok alene.

I alle case-prosjektene har større gruppemøter har viktige, både for selv å få fortelle om prosjektet og hvorfor det er nødvendig, men også for å få innspill til hvordan det kan forbedres. I alle prosjektene har interessentene fått reell påvirkning. Likevel har kommunikasjonen i et av casene brutt sammen - de forteller om at de ikke har lyktes i kommunikasjonsarbeidet, og at det ikke nytter å kommunisere med enkelte interessenter. De peker på manglende tid og ressurser som forklaring. Det synes derfor helt klart at selv om man vet hvem interessentene er og hvem som er viktige å prioritere, så er det helt avgjørende å ha ressurser nok til å kommunisere med ulike interessenter.

Dette ikke minst siden det ikke er et dyadisk forhold mellom prosjektet og interessentene, men et nettverk av interessenter. I de to casene der de har vært bevisste på å påvirke interessenter gjennom andre interessenter, så har de i hvert fall delvis lyktes med dette.

I likhet med å klare å identifisere interessentene og prioritere mellom dem, er kommunikasjon med de samme interessentene helt avgjørende for prosjektets suksess. Kommunikasjonen må bestå av en tilpasset blanding av upersonlig, personlig og gruppemodus. I denne kommunikasjonen må man også ha en forståelse av at ulike interessenter må behandles ulikt, og her kommer verdispråk inn som en



viktig faktor. Det som skal gjøres i prosjektet er det samme uansett hvem man snakker med, men hvordan man “selger det inn” må varieres.

Fra og med start til gjennomføring i prosjekter må man som leder sørge for en kontinuerlig identifisering av, prioritering mellom og velfungerende kommunikasjon med interessenter.

## 6.6 Forslag til videre forskning

Dette studiet har gitt kunnskap om hvordan ledere av endringsprosjekter identifiserer, prioriterer og kommuniserer med sine interessenter.

Gjennom studiet har forskerne avdekket at samtlige caser i stor grad har involvert interessenter i forberedende fase, og ikke slik tidligere forskning antyder, at dette skjer først i implementeringsfasen. Siden samtlige intervjuer og datagrunnlag ble innhentet på et tidspunkt der prosjektene ikke var ferdige, kunne det vært interessant og et viktig bidrag til forskningsfeltet å se nærmere på hvordan samhandlingen med og håndteringen av interessenter hadde sett ut i etter-fasen i prosjekter. Dette ville kunne bidratt til å tette kunnskapshull knyttet til helhetlig interessentledelse i et endringsprosjekt fra begynnelse til slutt.

## 7 Litteraturliste

### 7.1 Faglitteratur

Aaltonen, Lohikoski, Turkulainen (2015). Managing Project Stakeholder Communication: The Qstock Festival Case. *Project Management Journal*, 1 December 2016, Vol.46(6), pp. 74-91

Aarseth, Wenche. (2014). Project Management - A New Mindset for Success. Bergen: Fagbokforlaget.

Aarseth, Rolstadås, Klev. (2016). Project Leadership Challenges - Their nature and how they are managed. Bergen: Fagbokforlaget.

Aarseth, W. og Sørhaug, C.H. (2009). Improving business performance in multi-company projects through 'cooperative power': presentation of a collaborative tool model, *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 11, No. 4, pp.364–382.

Achterkamp, M.C., Vos, J.F.J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*. 26, 749–757.

Brochs-Haukedal, William. (2010). Arbeids- og lederpsykologi. (8.utgave). Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Brønn, Arnulf. (2013). Kommunikasjon for ledere og organisasjoner. (1. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Eesley, C., and Lenoxm M.J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal, Strategic Management*, 27 (2006), PP. 765.781.

Eskerod, Ang. (2017). Stakeholder Value Constructs in Megaprojects: A Long-Term Assessment Case Study. *Project Management Journal*, Vol. 48, No. 6, 60–75.

Eskerod, P., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2015). Stakeholder inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory. *Fra Project Management Journal*, volume 46, issue 6, desember 2015, side 42-53.

Eskerod, Pernille, Huemann, Martina & Savage, Grant. (2015). Project Stakehold Management - Past and Present. *Project Management Journal*, volume 46, issue 6, december 2015, side 6-14.

Eskerod, Pernille & Jepsen, Anna Lund. (2013). Project stakeholder management. Burlington, Vt.: Gower.

Eskerod, P., Vaagaasar Anne Live. (2014). Stakeholder Management Strategies and Practices During a Project Course. *Project Management Journal*, Vol. 45, No. 5, 71–85.

- Frooman, Jeff. Murrell, Audrey J. (2005). Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants. *Business & society, March 2005, Vol.44(1), pp. 3-31.*
- Guba, Egon G. og Yvonna S. Lincoln. (1989). Fourth generation evaluation. Newbury Park: Sage.
- Jacobsen, Dag Ingvar. og Thorsvik, Jan. (2013). Hvordan organisasjoner fungerer. (4. Utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Christoffersen, Tufte. (2011). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. (3.utgave). Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, Jan Terje. (2017). Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering. (4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Lincoln, Yvonna S. og Egon G. Guba. (1985). Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage.
- Littau, P., Jujagiri, N.J. & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Fra Project Management Journal, volume 41, issue 4, Special Issue: PMI Research and Education Conference 2010, september 2010, side 17-29.*
- Malterud, Kirsti. (2003). Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En kortfattet og enkel innføring. Oslo: Universitetsforlaget.
- Miles, Matthew B. og A. Michael Huberman. (1984). Qualitative data analysis: A Sourcebook of new methods. Thousand Oaks: Sage.
- Morledge, Roy. (2010). Seeking Construction Success – approaches to reducing client disappointment. *RICS COBRA 2010.*
- Nalewaik, A. (2011). Stakeholder Expectations Regarding Public Project Oversight. *IPMA 25th World Congress, Brisbane.*
- Olander, S., Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International journal of project management. 23, 321–328.*
- Rowe, Gene., Fewer, Lynn J. (2000). Public Participation Methods: A Framework for Evaluation Science, Technology, & Human Values, January 200, Vol.25(1), pp. 3-29.
- Skjervheim, Hans. (1957/1996). Deltakar og tilskodar og andre essays. Oslo: Aschehoug.
- Thagaard, Tove. (2009). Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget.
- Yin, Robert K. (2008). Case study research: Design and methods, 4. ed. Thousand Oaks: Sage.

## 7.2 Internettlitteratur

### Internett 1

Gisnås, Geir (2017): Ny lufthavn på Hauan i NTP. Rana kommune.

[https://www.rana.kommune.no/nyheter/polarsirkelen\\_lufthavn/Sider/Ny-lufthavn-p%C3%A5-Hauan-i-NTP.aspx](https://www.rana.kommune.no/nyheter/polarsirkelen_lufthavn/Sider/Ny-lufthavn-p%C3%A5-Hauan-i-NTP.aspx)

### Internett 2

Lysvold, Susanne (2017): Regjeringen sier ja til storflyplass, men venter med å gi penger. NRK.

Hentet fra:

[https://www.nrk.no/nordland/regjeringen-sier-ja-til-storflyplass\\_-men-venter-med-a-gi-penger-1.13442273](https://www.nrk.no/nordland/regjeringen-sier-ja-til-storflyplass_-men-venter-med-a-gi-penger-1.13442273)

### Internett 3

Herrem, Arnhild (2017): Helgelandssykehuset. Planprogram for idefasen. Hentet fra:

<https://helgelandssykehuset.no/seksjon/arr/Documents/Styret/Styresaker%202017/20170523/20170523%20Styresak%2057%20Vedlegg%201%20Helgelandssykehuset%202025%20-%20Planprogram%20for%20idefasen%2020170505.pdf>

### Internett 4

Marthinsen, Roger (2017): Sier man nei, vil ikke våre unger få en slik mulighet igjen. RanaNo.

Hentet fra: <https://ranano.no/sier-man-nei-vil-ikke-vare-unger-fa-oppleve-a-fa-en-slik-mulighet-igjen-1/09.11-06:50>

### Internett 5

Isaksen, Trond (2017): Jobber for å slå sammen Mo IL og Stålkam med mål om å få et felles lag i 2018. RanaBlad. Hentet fra: <https://www.ranablad.no/sport/fotball/mo-il/jobber-for-a-sla-sammen-mo-il-og-stalkam-med-mal-om-a-fa-et-felles-lag-fra-2018/s/5-42-287980>

## Internett 6

Høgseth, Viktor Leeds (2017): Skolesjefen i Rana utsatt for ID-tyveri, trakassering og krenkelser av privatlivets fred for andre gang. Helgelendingen. Hentet fra:

<https://www.helg.no/nyheter/rana/politi/skolesjefen-i-rana-utsatt-for-id-tyveri-trakassering-og-krenkelser-av-privatslivets-fred-for-andre-gang/s/5-24-251356>

## Internett 7

Personopplysningsloven. 2000. Lov om behandling av personopplysninger. Hentet fra:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>

## 8 Vedlegg 1 - Intervjuguide - Ledere/initiativtakere

Kort presentasjon av oppgaven som er gjort på forhånd i forbindelse med avtale om tidspunkt for intervju.

- Innledning
  - Informasjon om bakgrunn og formål med intervjuet
  - Avklare om noe er uklart
- Oppvarmingsspørsmål - litt informasjon om informanten
  - Fortell litt om deg selv og virksomheten - Stilling, arbeidsoppgaver, etc.
  - Hva legger du i begrepet kommunikasjon?
- Interessentledelse og kommunikasjon
  - Kan du si noe om motivet og årsaken til endringen?
  - Hvordan kommuniserte dere for å få gjennomført endringen?
  - Ble det i forkant utformet en skriftlig kommunikasjonsstrategi?
  - Finnes det eksempler på justeringer som ble gjort som følge av innspill i løpet av prosessen?
  - Hva kunne vært gjort annerledes?
- Avslutning
  - Er det noe du ønsker å tilføye eller presisere?
  - Er det mulig å kontakte deg pr. telefon eller e-post om vi trenger å få utdypet noe?
- Takker for praten

## 9 Vedlegg 2 - Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Interessentledelse og Prosjektledelse»

### Bakgrunn og formål

Formålet er å gi et akademisk bidrag til å forstå hvordan ledere kommuniserer med interessenter i lokale og regionale endringsprosjekt i Rana og på Helgeland. Problemstillingen for studien er: Hvordan kommuniserer ledere med interessenter i endringsprosjekt? Forskningsprosjektet er en uavhengig og selvstendig masteroppgave innenfor studiet Master of business administration ved Nord universitet.

Vi har valgt å konsentrere oss om de som har vært, og/eller er ledere/initiativtakere i endringsprosessen. Problemstillingen dreier seg om hvordan ledere kommuniserer med sine interessenter, og gjør at vi har et lederperspektiv på vår oppgave. Vi ønsker å speile en mangfoldighet gjennom å belyse problemstillingen ut fra både privat, offentlig og frivillig sektor med bakgrunn i at ønsker å se på variasjoner og/eller likheter.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelsen i studien vil innebære et intervju med mulighet for supplerende kontakt ved behov i etterkant. Intervjuene vil bli tatt opp ved hjelp av lydopptaker, transkribert og slettet så snart analysen er ferdig.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være Mats Søreng, Kenneth Johan Gabrielsen og Gørn Aas Albertsen samt veileder Wenche Aarseth som vil ha innsyn i datamaterialet. Opptak vil bli lagret på lydopptaker til de er transkribert (maks 14.dager etter intervju). Transkripsjonen vil bli lagret på ekstern disk, adskilt og låst ned i privat safe adskilt fra øvrig materiell.

Deltakerne i studien er sentrale personer i ulike lokale og regionale caser. Casene har vært mye omtalt i media slik at det vil være vanskelig å anonymisere informantene.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02.12.2019. Datamateriell vil bli behandlet i henhold til Lov om personopplysninger. Personopplysninger samt transkriberingen intervju vil bli slettet/makulert når oppgaven skal leveres i utgangen av november.

#### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Kenneth Johan Gabrielsen, Telefon: Mail: Veilederen for oppgaven er: Har tlf: Mail.

Studiet er innmeldt og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

#### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)