

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr:

Arne Jakobsen / 5 , Victor Lorentzen / 127, Arne Undeland / 78.

Hvordan bruker ledere strategier for å håndtere utfordringer med eksterne interessenter?

- *Kvalitativ studie fra vannkraftbransjen*

Dato: 15.05.2020

Totalt antall sider: 72

Abstract

As the purpose of this study was to map stakeholder management within the Norwegian hydropower industry and to look at how strategies are used for good management, the problem statement "How does managers use strategies, to deal with challenges with external stakeholders?" is relevant.

The findings from the master's thesis indicate that it is very important to carry out a specific survey of stakeholders who have decision-making authority and the management of hydroelectric power plants' relationships and networks towards these. At the same time, the mapping of the stakeholders should be updated continuously, because replacing key personnel can make necessary networks to get through new projects deficient.

Exchanges of opinions and clarifications with stakeholders in the early phase of, for example, license applications are a measure that can counter the challenges of uncertainty and unnecessary postponement of projects. The results presented in the thesis indicate that lack of relationships and networks in addition to the necessary expertise and experience is a challenge for the management of several hydropower companies, large and small. It will therefore be critical to predict and clarify issues related to relationships the management has with external stakeholders at an early stage. Even though trust between the parties is also a prerequisite for positive and efficient licensing processes, the results suggest that trust issues can still arise.

Furthermore, the findings in the study suggests that a lack of understanding of which stakeholders should be involved and processed is a challenge in the work on new licensing applications. Mapping the most important stakeholders regarding decision-making authority is a measure that can contribute to in-depth information about stakeholders to counter the challenges associated with years of case-processing processes.

Forord

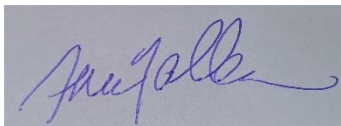
Denne kvalitative masteroppgaven har til hensikt å være vår avslutning på MBA-studiet ved Nord universitet. Masteroppgaven bygger på litteratur og kunnskap vi har tilegnet oss gjennom vår tid ved Nord universitet. Våre svært forskjellige bakgrunner fra arbeidslivet har kommet godt med underveis i studiet. Våre erfaringer, tverrfaglighet og faglig kunnskap mener vi har bidratt til å heve nivået på oppgaven.

I masteroppgaven ønsker vi å gi en innsikt i hvordan interessenthåndteringen i norsk vannkraftbransje blir utført. I tillegg ønsker vi å vise hvordan ledere bruker bedriftens strategier for å utøve god håndtering av interessenter. Vi mener dette er et svært aktuelt tema all den tid da det er lite forskning på temaet innenfor bransjen fra før og det tidvis har vært og fremdeles kan være store utfordringer med dette. Temaet har bydd på en del utfordringer, som hvordan skal man få ledere i tale om tema som kan være sensitive både for lederen, men også for bedriftene.

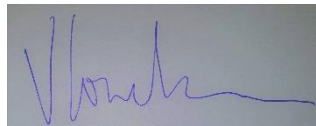
Dette studiet har vært meget interessant og spennende. Det har bydd på mye læring underveis og det har vært veldig givende å lære fra lederne i bransjen.

Vi vil rette en spesiell takk til våre familier og venner som har hjulpet oss med korrekturlesing og støttet oss gjennom disse 3 årene på Nord universitet, og som har vært der selv om vi har brukt all vår fritid på studier. Til slutt vil vi rette en takk til alle informantene som har stilt opp og til vår veileder Wenche Aarseth som har brukt mang en time på faglige innspill, korrekturlesing og gitt oss meget gode tilbakemeldinger underveis.

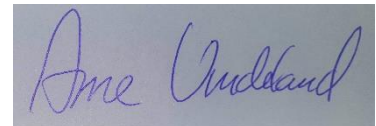
Trondheim, 15. mai 2020



Arne Jakobsen



Victor Lorentzen



Arne Undeland

Sammendrag

Formålet med denne studien var å kartlegge interessenthåndteringen innen norsk vannkraftbransje, og å se på hvordan strategier som legges til grunn blir brukt for god håndtering ble problemstillingen «*Hvordan bruker ledere strategier, for å håndtere utfordringer med eksterne interessenter?*» aktuell.

Funnene fra masteroppgaven tyder på det er svært viktig å utføre en spesifikk kartlegging av interessenter som har beslutningsmyndighet og ledelsen i vannkraftverk sine relasjoner og nettverk opp mot disse. Samtidig bør kartlegging av interessentene oppdateres fortløpende, fordi utskiftning av nøkkelpersonell kan medføre at nødvendige nettverk, for å få igjennom nye prosjekter, blir mangelfulle.

Utvekslinger av synspunkter med interessenter i tidligfase i, for eksempel konsesjonssøknader og prosjekter, er et nødvendige tiltak for å avklare mulige utfordringer knyttet til usikkerheter og forhindre unødig utsettelse av prosjekter. Funnene som er presentert i studiet tyder på at manglende relasjoner og nettverk i tillegg til nødvendig kompetanse og erfaring er en utfordring for ledelsen i flere vannkraftselskap, store som små. Det vil derfor være kritisk å forutse og avklare problematikk knyttet til hvilke relasjoner ledelsen har til de eksterne interessentene i tidligfase. Til tross for at tillit mellom partene også er en forutsetning for positive og effektive konsesjonsprosesser antyder funnene at tillitsproblematikk likevel kan oppstå.

Videre antyder materialet i studiet at manglende forståelse for hvilke interessenter som bør involveres og bearbeides er en utfordring i arbeidet med nye konsesjonssøknader. Kartlegging av de viktigste interessentene med tanke på beslutningsmyndighet er et tiltak som kan bidra til dyptgående informasjon om interessenter for å kunne motvirke utfordringer knyttet til årelange saksbehandlingsprosesser.

Innholdsfortegnelse

Abstract	I
Forord	II
Sammendrag	III
Innholdsfortegnelse	IV
Tabeller.....	VII
Figurliste.....	VIII
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Avgrensninger	2
2. Litterært rammeverk.....	3
2.1 Interessentledelse.....	3
2.2 Identifisering og klassifisering av interessenter	7
2.3 Innflytelse fra interessenter	7
2.4 Legge en strategi for god håndtering av interessenter.....	8
2.5 Prosjektledelse.....	9
2.6 Konflikthåndtering	11
2.7 Forskningsgap	13
3. Metodiske momenter.....	14
3.1 Valg av metode.....	14
3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg	16
3.3 Informantene.....	19
3.4 Behandling av data (Nvivo).....	19
3.5 Gjennomføringen av dataanalysen	20
3.6 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet.....	26
4. Empiriske funn	28
4.1 Håndteringen av eksterne interessenter må være proaktiv og krever en overordnet strategi for å kunne være tilgjengelig for alle involverte parter	28
4.2 Toppledelsen i organisasjonen må ha en strategi for at nøkkelpersoner som prosjektledere/saksbehandlere har tilstrekkelige kunnskaper og kompetanse utover ren anleggsdrift for å kunne håndtere interessentene på en forsvarlig måte	29
4.3 Dynamiske interessentanalyser og løpende planlegging og orientering der prosjektlederen er en kritisk faktor for suksess	30

4.4 Tverrfaglighet og utvikling av egne ansatte for å kunne gjennomføre prosjekter og å tilfredsstille interessentenes behov for informasjon til enhver tid	31
4.5 Eiere, i form av kommuner har skjerpet kravene til utbytte og informasjonsbehov og ikke minst lederkompetanse/forretningsmessig orientering.....	32
5. Analyse.....	33
5.1 Oppsummering, litterært rammeverk	34
5.1.1 God ledelse av et prosjekt krever blant annet en god oversikt over prosjektets interessenter.....	34
5.1.2 Det er viktig at prosjektlederen har forståelse av kontekst, nettverk og optimalisering av hele prosjektet.....	34
5.1.3 Proaktivitet når det gjelder samarbeidsrelasjoner med de omkringliggende organisasjonene	34
5.1.4 Tett oppfølging av nøkkelpillere, eller interessenter som har stor påvirkningsmulighet og stor interesse for prosjektene, bør vi samarbeide nært med.....	35
5.2 Diskusjon.....	35
5.2.1 Håndteringen av eksterne interessenter må være proaktiv og krever en overordnet strategi for å kunne være tilgjengelig for alle involverte parter	36
5.2.2 Toppledelsen i organisasjonen må ha en strategi for at nøkkelpersoner som prosjektledere/saksbehandlere har tilstrekkelige kunnskaper og kompetanse utover ren anleggsdrift for å kunne håndtere interessentene på en forsvarlig måte	39
5.2.3 Dynamiske interessentanalyser og løpende planlegging og orientering der prosjektlederen er en kritisk faktor for suksess	43
5.2.4 Tverrfaglighet og utvikling av egne ansatte for å kunne gjennomføre prosjekter og å tilfredsstille interessentenes behov for informasjon til enhver tid.....	45
5.2.5 Eiere, i form av kommuner har skjerpet kravene til utbytte og informasjonsbehov og ikke minst lederkompetanse/forretningsmessig orientering.....	47
6. Konklusjoner	51
6.1 Interessenthåndteringen av eksterne interessenter må være proaktiv og krever en overordnet strategi for å kunne være tilgjengelig for alle involverte parter.....	51

6.2 Toppledelsen i organisasjonen må ha en strategi for at nøkkelpersoner som prosjektledere/saksbehandlere har tilstrekkelige kunnskaper og kompetanse utover ren anleggsdrift for å kunne håndtere interessentene på en forsvarlig måte	52
6.3 Dynamiske interessentanalyser og løpende planlegging og orientering der prosjektlederen er kritisk faktor for suksess.....	52
6.4 Tverrfaglighet og utvikling av egne ansatte for å kunne gjennomføre prosjekter og å tilfredsstille interessentenes behov for informasjon til enhver tid	53
6.5 Eiere, i form av kommuner har skjerpet kravene til utbytte og informasjonsbehov og ikke minst lederkompetanse/forretningsmessig orientering.....	54
6.6 Implikasjoner av funn for vannkraftbransjen	54
6.7 Videre forskning.....	56
Litteraturliste	58
Vedlegg	60

Tabeller

Tabell 1: Antall relevante artikler funnet	18
Tabell 2: Søkord brukt i artikkelsøk	18
Tabell 3: Oversikt over intervjuobjekter	19
Tabell 4: Hovedfunn.....	33

Figurliste

Figur 1: Interessentkart, (Freeman, 1984)	3
Figur 2: Utvidet interessentkart, (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007).....	4
Figur 3: Typer av interessenter, (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015)	5
Figur 4: interessentmatrise, (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).....	6
Figur 5: Strategiplanlegging ovenfor interessenter, (egen figur).	9
Figur 6: Prosess for relasjonsledelse, (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015).....	11
Figur 7: Erkjennelsesstigen, (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015).....	12
Figur 8: Dataanalysen, (Sander, 2017).....	20
Figur 9: Kodeprosessen fra start til mål, (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011)	24

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Forsinkelser i vannkraftprosjekter får ofte store økonomiske konsekvenser på lik linje som andre prosjekter innenfor bygg og anlegg. Forskjellen fra byggeprosjekter i andre bransjer er tidsaspektet i søknadsprosessen for å få konsesjon. Dette kommer i all hovedsak av offentlige etaters behandlingstid og ankemuligheter. Ved en anke av et vedtak mister et kraftverkprosjekt fort et par år i behandlingstid. Prosjekter som berører naturen i et omfang som kraftverk gjerne gjør, er ofte lite populære prosjekter blant eksterne interessenter. Dette gjør at man kan møte høy grad av motstand fra lokalmiljøet. Det finnes eksempler på enkle ombygninger og fornyelser som har tatt alt fra 10 til 14 år å få gjennomført fra første søknad er sendt til en endelig godkjenning kommer. Det er derfor veldig viktig å dokumentere eventuell motstand tidlig i prosjektet og legge en slagplan for å håndtere denne på riktig måte.

Det er gjennomført mye relevant forskning på prosjektledelse og interessenthåndtering, og det finnes et utall publiserte artikler og fagskrifter rundt emnene. Det som derimot mangler er forskning på disse temaene innenfor vannkraftbransjen. Er dette bare en tradisjonell, konservativ bransje med høyt fokus på den tekniske gjennomføringen av prosjekter? Er det mulig å dra paralleller fra tidligere gjennomført forskning inn i denne bransjen?

Formålet med denne studien var å skape fokus i vannkraftbransjen rundt temaet interessenthåndtering og mulig intern og ekstern motstand som kan oppstå i forbindelse med prosjekter.

1.2 Problemstilling

Operativ drift og prosjekter innenfor kraftselskaper er til stadighet gjenstand for stor oppmerksomhet, da spesielt fra lokalaviser, lokalpolitikken og lokalmiljøet. Dette studiet tar for seg hvilke utfordringer som kan oppstå med interessenter i den daglige driften og hvordan disse blir håndtert. Problemstillingen «*Hvordan bruker ledere strategier, for å håndtere utfordringer med eksterne interessenter?*» er da aktuell for å kunne identifisere hvordan disse utfordringene blir løst.

1.3 Avgrensninger

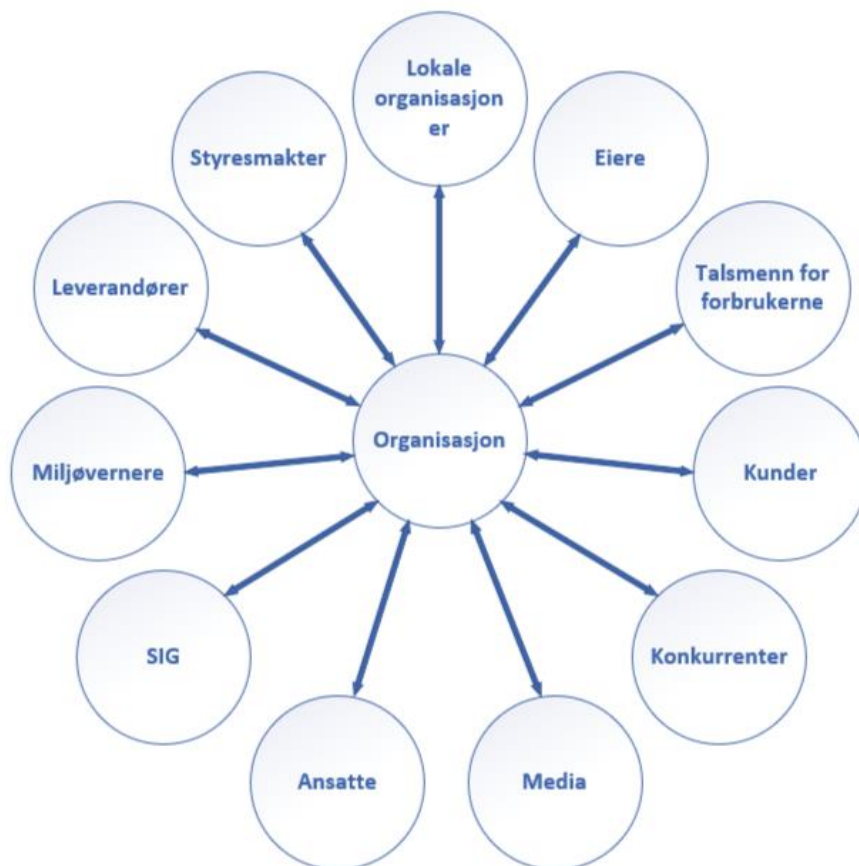
For å ha mulighet til å svare på problemstillingen i masteroppgaven, var det nødvendig å sette klare avgrensninger på metode og analyse. Da dette var en førstegangsstudie på dette temaet i norsk vannkraftbransje, var det nødvendig å bruke en kvalitativ metode for å få fordypning i materialet. Det var i utgangspunktet ønskelig med en større gruppe informanter, men på grunn av mengden data som måtte tolkes innenfor det begrensende tidsperspektivet, som er i en masteroppgave, lot dette seg ikke gjøre. De informantene som ble valgt er representative for bransjen og kommer fra både store og små vannkraftselskaper fra flere deler av landet. Den ene studentens kontaktnett ble brukt for å komme i kontakt med informantene.

2. Litterært rammeverk

Dette kapitlet omhandler det litterære rammeverket som dekker problemstillingen for studien. Det er i hovedsak sett på internasjonal litteratur som har omtalt lignende problemstillinger.

2.1 Interessentledelse

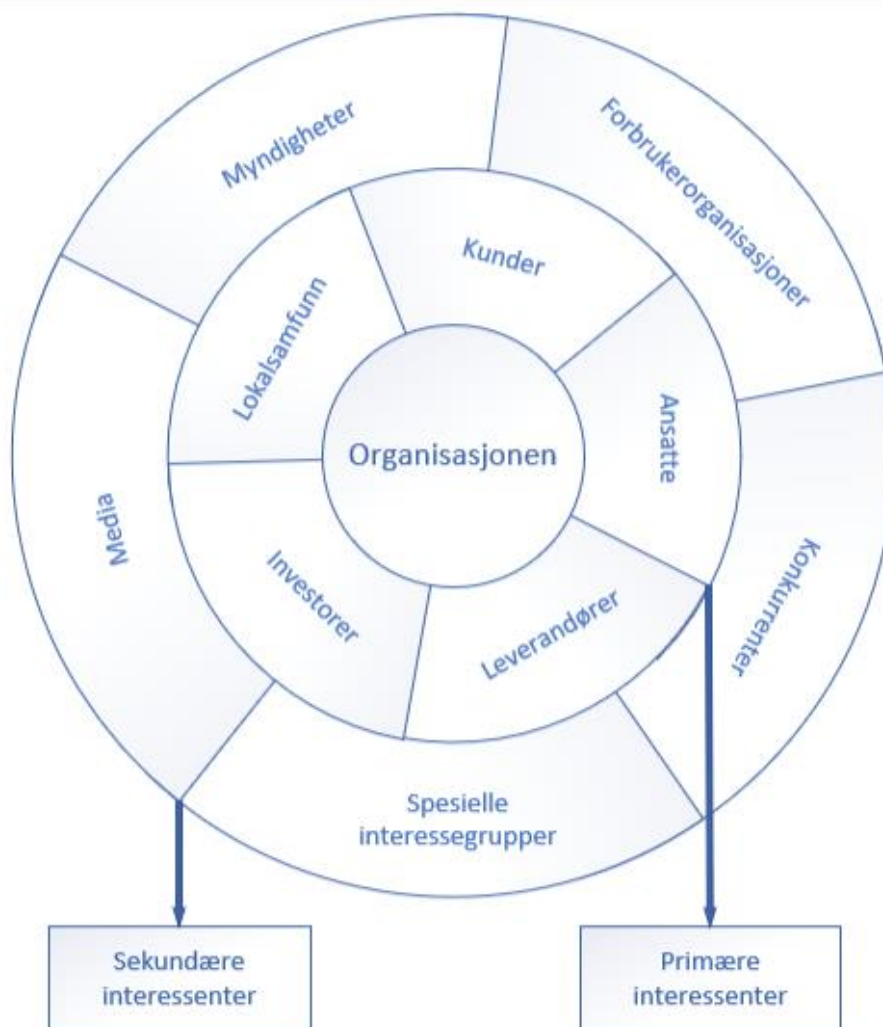
«God ledelse av et prosjekt krever god oversikt over prosjektets interessenter, hvem de er og hvilke muligheter de har til å påvirke selve gjennomføringen av prosjektet. Videre hvordan de kan bli berørt av prosjektet, hvordan deres posisjon kan analyseres og å forstå deres motiver.» (Aarseth, Rolstadås, & Klev, Lederskap i Prosjekter, 2015)



Figur 1: Interessentkart, (Freeman, 1984)

Freeman (1984) så et behov for et rammeverk som ikke bare inkluderte kunder, eiere, ansatte og leverandører, men også myndigheter, konkurrenter, advokater, interessegrupperinger og media. Dette resulterte i den kjente modellen «interessentenes syn på bedriften», hvor organisasjonen er plassert i sentrum. Definisjonen av en interessent blir da alle grupper eller personer som kan påvirke eller blir påvirket av organisasjonens handlinger og mål.

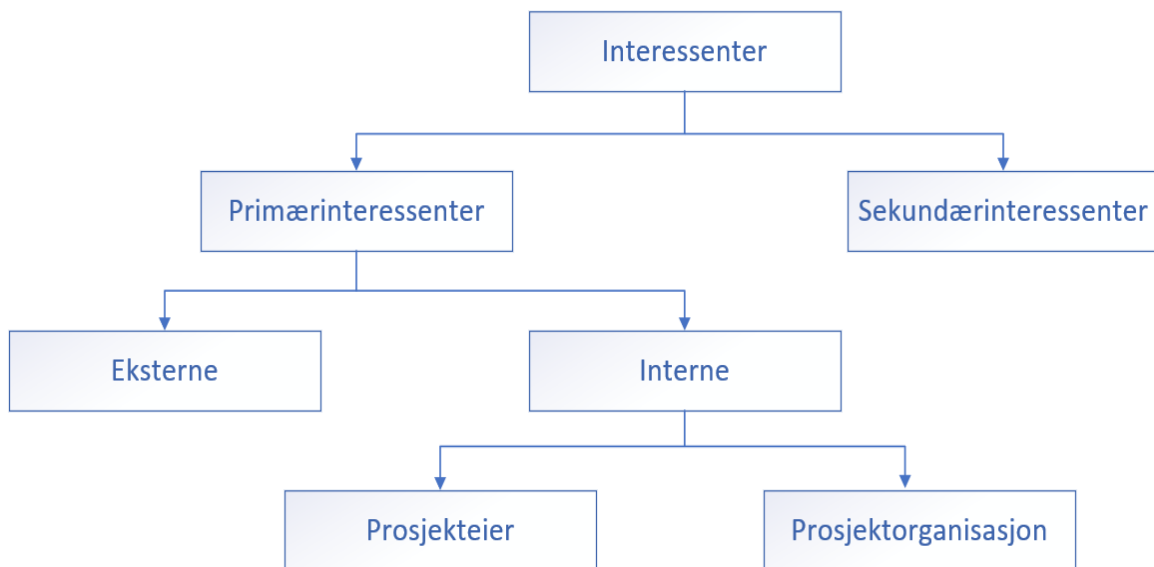
Ifølge Freeman (1984) må alle forutsetninger som er mener å øke bedriftens kompetanse på interessenthåndtering ta utgangspunkt i spørsmålet: *Hvem er det som kan bli påvirket eller kan påvirke bedriftens måloppnåelse?* Freeman argumenterer for at alle organisasjoner har interessenter og at man derfor må ta hensyn til de forskjellige interessentgrupperingene for å sikre seg suksess. Interessentledelses teori forteller oss at det er nødvendig for en organisasjon å håndtere forholdene til interessentgrupperingene på en handlingsorientert måte. Først må vi identifisere hvem interessentene er, som regel visualisert ved hjelp av et interessentkart (se eksempel i figur 1.) Så må vi forstå de organisatoriske prosessene som skal til for å håndtere organisasjonens forhold til interessentene. Til slutt må vi forstå hvilke transaksjoner som forekommer mellom organisasjonen og interessentene og avgjøre om disse passer med interessentkartet og organisasjonens prosesser for interessenter.



Figur 2: Utvidet interessentkart, (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007)

«En interessent er en person eller en organisasjon som på en eller annen måte blir berørt av prosjektet eller kan påvirke det» (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015)

Det skilles gjerne mellom primærinteressenter og sekundærinteressenter. Primærinteressenter er de som direkte kan påvirke prosjektets sentrale beslutninger, som å igangsette, gå videre til neste fase samt beslutte om en delleveranse eller resultatmålet er oppnådd eller ikke.



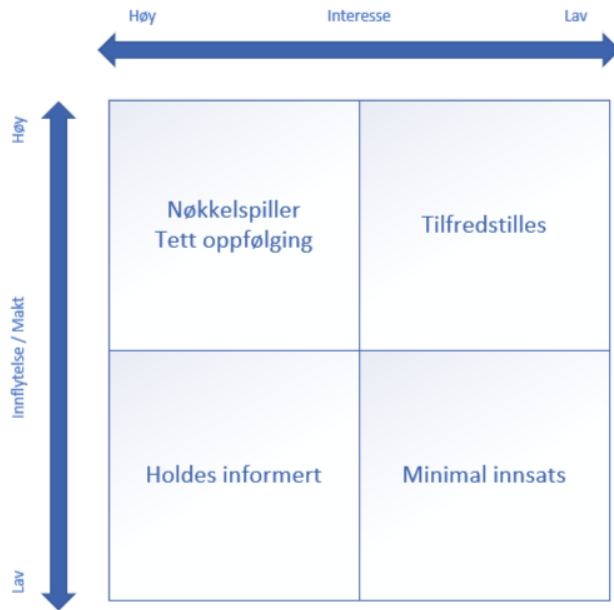
Figur 3: Typer av interessenter, (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015)

Sekundærinteressentene er normalt berørt av prosjektet og kan påvirke et, men har ikke myndighet til å treffe beslutninger som får konsekvenser for prosjektet.» (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015)

Primærinteressene deles gjerne inn i to grupper; interne og eksterne. De interne omfatter prosjekteier og prosjektorganisasjon.

En god leder må ha oversikt over organisasjonens interessenter og forstå hver enkelt interessents motiver og agenda ovenfor organisasjonen. For å kartlegge dette vil det være nødvendig å gjennomføre en interessentanalyse.

For en utvidet analyse er Johnson & Scholes (2002) interessentmatrise aktuell for å angi interessentenes innflytelse og interesse for prosjektet.



Figur 4: interessentmatrise, (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Tett oppfølging av nøkkelspillere, eller interessenter som har stor påvirkningsmulighet og stor interesse, bør vi samarbeide nært med. Autoriserende myndigheter og leverandører bør tilfredsstilles og involveres slik at de opplever at de blir tatt på alvor. De med minimal innsats i prosjektet, lav interesse og liten påvirkningsmulighet brukes lite ressurser på. Disse kan imidlertid bli mer engasjert og få mer innflytelse etter hvert som prosjektet utvikler seg.

En interessents rolle kan endre seg gjennom prosjektforløpet. Denne har som regel varierende grad av ansvar og myndighet i et prosjekt, og det skjer endringer i løpet av prosjektets livssyklus (Bourne & Walker, 2008) Interessentmatrisen bør derfor oppdateres i løpet av prosjektperioden. (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015)

Det er viktig å vite hvilke interessenter som kan fremme krav mot organisasjonen, og å skaffe seg en oversikt over hva slags krav det kan dreie seg om. Videre må organisasjonen vurdere interessentens motivasjon og evne til å fremme kravet samt utarbeide en strategi for hvordan prosjektet skal respondere på kravet. Det er en klok strategi å ligge i forkant og utvikle relasjoner som gjør at vi unngår å ende i alvorlige konflikter.

Basis for all interessenthåndtering er å identifisere potensielle interessenter, analysere potensiell innflytelse og velge passende ledelsestilnærming. Dette kan ses på som et viktig grunnlag for den faktiske ledelsen av interessenter (Sallinen, Ruuska, & Ahola, 2013).

Ansvar og myndigheten til interessentene har utvidet seg betraktelig fra sporadiske bidrag til full sponing av prosjektet, inkludert økonomisk og politisk støtte. Et prosjekts suksess eller fiasko har vist seg å være sterkt påvirket av både forventninger og oppfatninger fra interessentene, og evnen og viljen til prosjektlederen når det gjelder å håndtere disse faktorene samt politikk.

2.2 Identifisering og klassifisering av interessenter

Klassifisering av interessenter spiller en viktig rolle i ledelsesprosessen, da klassifiseringen av interessenter legger grunnlaget gjør at man kan identifisere hvem de er (interessentanalyse). (Turner, 2014) Klassifiseringen kan være alt fra to grupper med interne og eksterne interessenter til større matriser hvor en ser på alt fra muligheten de har for å påvirke, sosiale status, konfigurasjoner og spesifikke roller innad i prosjekter. Slike kategoriseringer er direkte koblet til ledelsesstrategier. Gitt den store variasjonen av klassifiseringer og modeller som finnes er det viktig å bruke en modell som passer for situasjonen. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Eksterne interessenter er normalt ikke underlagt den juridiske autoriteten til prosjektlederen. De er frie til å oppføre seg slik de ønsker uten å ta hensyn til prosjektet. (Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, & Wood, 2019) Mens interne interessenter har et kontraktlig forhold til prosjektet, er det sjeldent at eksterne interessenter har noen rettskraftige krav opp imot prosjektet og de er derfor avhengige av regulatorer som handler på deres vegne. Mobilisering av politisk innflytelse, enten i det skjulte eller gjennom offentlige kampanjer, blir da en viktig strategi for eksterne interessenter for å lykkes i å påvirke prosjektet.

2.3 Innflytelse fra interessenter

Nguyen et. Al (2019) fant i sin undersøkelse at de fleste studier av interessenter i dag fordyper seg i identifisering og klassifisering av interessenter. Det er svært få som har sett på hvilken innflytelse interessenter har og hvordan de kan skaffe seg innflytelse. Nguyen et. Al (2019) fant tre studier som har konsentrert seg om hvilken strategi og hvilke handlinger interessenter kan bruke for å skaffe seg innflytelse.

Hunter et. Al (2013) pekte på strategier hvor interessenter bruker sosiale medier til å påvirke. Slike strategier kommer gjerne i tre steg; først starter de med å publisere kritikk for å påvirke kredibiliteten til prosjektet eller firmaet i en negativ retning, så setter de inn tiltak for å mobilisere opposisjonen og spre agendaen. Til slutt allierer de seg med andre grupper for å kontrollere dagsordenen. (Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, & Wood, 2019)

Zietma og Winn (2008) så på prosessene og handlingene som interessenter kan bruke for å påvirke hverandre. I begynnelsen prøver interessenter å tiltrekke seg offentlig oppmerksomhet og støtte for sine påstander. Etter å ha tatt opp spørsmål kan de rette seg mot å styrke sin posisjon i kampen. Til slutt brukes løsningsorienterte taktikker, inkludert å bygge konsensus,

tillit og forståelse på tvers av linjene, for å nå en løsning med motstanderne. (Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, & Wood, 2019)

Frooman (1999) utviklet en typologi av interessenters innflytelsesstrategier. Denne typologien består av to viktige funksjoner: måten interessenter kontrollerer ressurser og veien de tar for å manipulere tilgangen på ressurser. Når de kontrollerer en organisasjons viktige ressurser, kan interessenter påvirke organisasjonen ved å bruke tilbakeholdelsesstrategier for å endre en organisasjons oppførsel ved å avbryte tilgangen på nødvendige ressurser. Alternativt brukes bruksstrategier når interessenter fortsetter å levere en ressurs, men med betingelser knyttet til den. Disse handlingene kan utøves direkte eller indirekte avhengig av fire typer ressursforhold mellom organisasjonen og interessenter; fast makt, interessentmakt, høy gjensidig avhengighet og lav gjensidig avhengighet. Organisasjonene har makten når de er mindre avhengige av interessenter enn interessenter avhengig av dem, og omvendt. Videre kan begge parter enten være veldig avhengige av hverandre eller ikke veldig avhengige av hverandre. (Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, & Wood, 2019)

2.4 Legge en strategi for god håndtering av interessenter

«Strategi er langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt for en organisasjon på lang sikt, som skaper en konkurransemessig fordel i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger» (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

En strategiplan for interessenter kan veilede om hvordan man skal samhandle, kommunisere og involvere med de identifiserte interessenten i de forskjellige fasene av et prosjekt. Interessentstrategien gir tilnærminger for å bygge og opprettholde positive forhold til interessentene. Det hjelper også å definere hvem som skal delta, på hvilke måter og på hvilket stadium av prosjektsyklusen interessentene skal være involvert. Dette vil bidra til å realisere et godt designet prosjekt og til å lykkes med et lavt konfliktnivå. (Lienert, 2019)

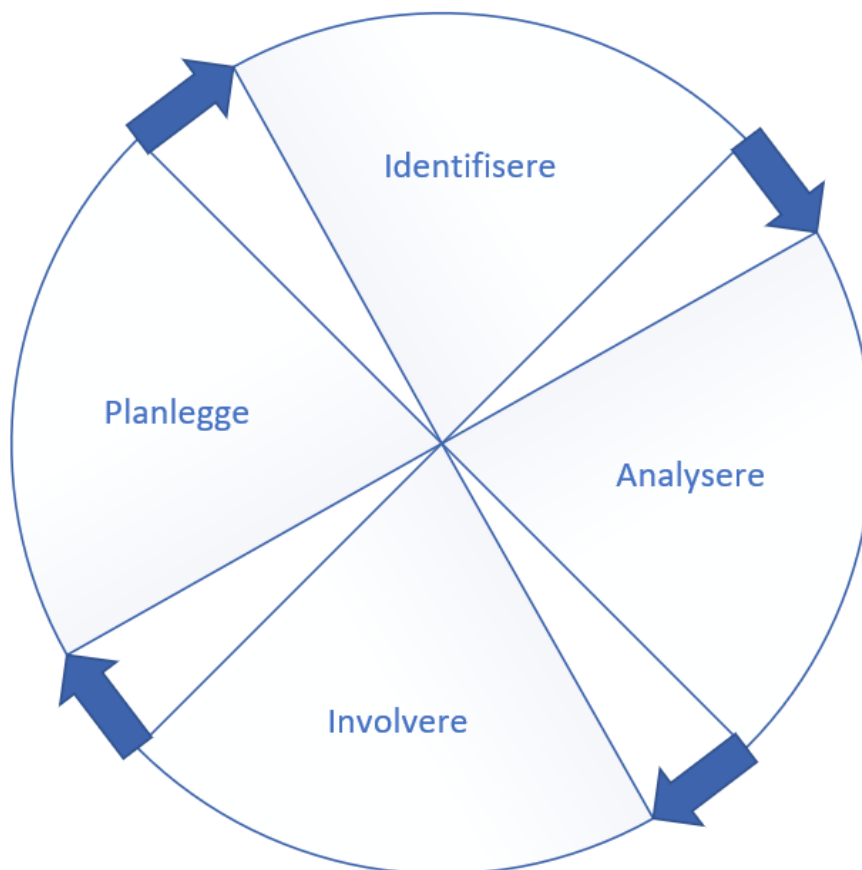
Basert på interessentteorien kan en dra ut 4 steg som er viktig for å få til god kommunikasjon og håndtering av interessenter.

Identifisere: Identifisere interessentene som kan påvirke eller har interesser i prosjektet. Gi interessentene balansert og objektiv informasjon slik at folk kan forstå problemet, alternativene og/eller løsningen.

Konsultere/involvere: Få tilbakemeldinger fra interessenter om analyse, alternativer og/eller beslutninger. Det innebærer å erkjenne bekymringer og gi tilbakemelding om hvordan innspill fra interessenter har påvirket beslutningen.

Samarbeid: Se på interessentene som partnere og ta dem med på hvert aspekt av beslutningen, inkludert utvikling av alternativer og identifisering av den foretrukne løsningen.

Analysere og planlegge: Bruk målbare KPIer (Key Performance Indicator) for å analysere arbeidet og tilbakemeldinger fra interessentene jevnlig og juster planen deretter.



Figur 5: Strategiplanlegging ovenfor interessenter, (egen figur).

2.5 Prosjektledelse

Ledelse kan utøves innenfor et sett av strukturelle, kulturelle og symbolske føringer, og disse opptrer i ulike kombinasjoner med ulik styrke. Ledelse og lederstil vil kunne variere med hvordan handlingsbetingelsen opptrer i et prosjekt. Noen ledere vil ha stramme formelle rammer i form av klare mål, klar formell struktur. Andre ledere vil kunne handle ut fra historiske tradisjoner, og det er få formelle føringer på deres adferd. Når ledelsen har klare mål, er det lettere å delegere ansvar nedover, slik at de i felleskap oppnår satte mål.

Fra Maslows behovsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2016) kan vi for en medarbeider spesielt hente ut to viktige erkjennelser;

En leder må ta høyde for at medarbeiderne har ulike behov og preferanser, slik at motivasjonsfaktorene vil være forskjellige og vektet ulikt i forhold til blant annet deres livsfaser.

En leder må også ta høyde for at medarbeiderne har behov for både en ytre belønning (lavere nivåer) og en indre belønning (høyere nivåer).

Lederskap i prosjekter «er en sosial prosess hvor lederen søker å nå sine mål gjennom andres arbeid. Oppgaver som teamutvikling, motivasjon, involvering, konfliktløsning etc. står sentralt i en slik prosess». (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015). Det skilles i litteraturen mellom management og leadership, hvor management administrerer oppgavene og fokusere på de riktige tingene for å lykkes, mens leadership fokuserer på menneskene rundt seg for å kunne skape motivasjon. Hovedskillet ligger i at management fokuserer på systemer og strukturer, mens leadership har fokus på menneskene rundt. Vinklingen i studien blir sett ut ifra teorien omkring leadership-filosofien.

Forståelsen for hva som ligger i prosjektarbeid er dokumentert som sentralt for å oppnå forbedringer og suksess i prosjekt. (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015, s. 62)

De fem store ideene i prosjektledelse – prinsippet om nært samarbeid og sterke samarbeidsrelasjoner;

- Deltakelse av alle
- Bygge tillit så snart som mulig
- Aktivering av unike nettverk og forpliktelser
- Kontroll
- Grunnlag for kontinuerlige forbedringer

Både suksess og store utfordringer er tydelig koblet til samarbeid og prosjektlederens forståelse av kontekst, nettverk og optimalisering av hele prosjektet. (Aarseth, 2014)

Proaktivitet er viktig når det gjelder samarbeidsrelasjoner med de omkringliggende organisasjonene, og dette er nært koblet til forretningsforståelse for prosjektet. Proaktivitet er ett av de viktigste fundamentene i konseptet strategisk arbeid som har vist seg viktig for vellykkede prosjektlederskap. En positiv holdning til hvor og hvorfor prosjektlederen kan

utvikle og vedlikeholde samarbeid med interessenter, er den viktigste faktor i konseptet av proaktivitet. (Aarseth, 2014)

Strategisk har samarbeid utelukkende vært basert på en relasjonsstrategi, noe som innebærer å utvikle langsiktige relasjoner på tvers av og utenfor organisasjoner. (Dwyer & La Gace, 1986)

Relasjonsledelse handler om å påvirke mennesker igjennom relasjoner. Den forutsetter at lederen vektlegger medarbeiderens positive handlinger og innsats, slik at medarbeiderne kjenner seg sett og verdsatt i de oppgaver som skal gjøres. Å vise ærlighet og åpenhet i relasjonen kan føre til at eventuelle misforståelser eller konflikter kan løses mer underveis. Beskrivelsen av relasjonsledelse «er strategisk og systematisk å utvikle, vedlikeholde og administrere en toveis dialog med ulike selskaper og interessenter, å etablere toveis incentiver og mekanismer for relasjonene samt å organisere, kontrollere og vurdere forholdet og prosessen». (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015)

Trinn 1	- Fastsett plan for relasjoner - Potensielle resultater fra relasjoner
Trinn 2	- Velg ut interessenter
Trinn 3	- Etabler intensiver og mekanismer for relasjoner
Trinn 4	- Opprett og følg opp plan for relasjonsledelse
Trinn 5	- Evaluer resultatet og prosessen

Figur 6: Prosess for relasjonsledelse, (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015)

Denne prosessen, som beskrives i figur 5, viser hvordan de ulike organisasjonene aktivt må samarbeide og avklare tiltak, handlingsplaner og ansvarsfordeling til de som skal følge opp.

2.6 Konflikthåndtering

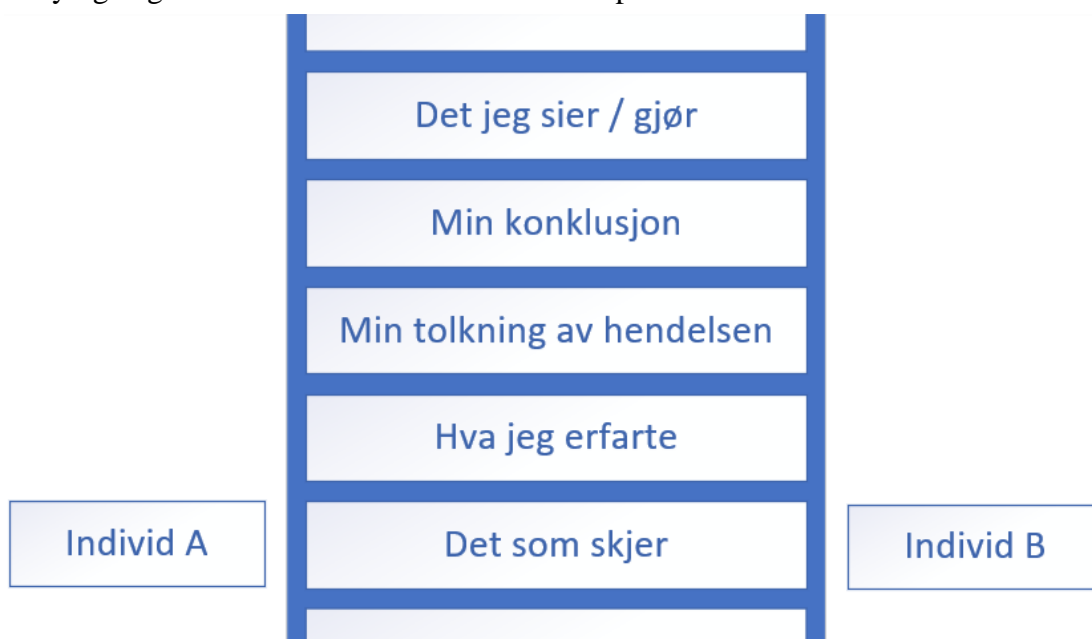
Rollen som prosjektleder krever svært mye i form av god kommunikasjon i relasjoner med konfliktpotensial. Prosjektledelse handler om å håndtere et stort antall relasjoner og sikre at mange aktører opptrer samordnet og bidrar mest mulig effektivt til prosjektets resultat. De fleste prosjekter har et betydelig konfliktpotensial. Prosjektlederens evne til å håndtere relasjoner og kommunikasjon blir derfor essensielt – både forprosjektets produksjon og for å redusere risikoen for at konflikter blir verdiødeleggende. Konflikter er i seg selv ofte ikke til å

unngå, og de kan være helt nødvendige for å skape fornyelse og resultater. Vi fokuserer derfor ikke på harmoni, men på hvordan kommunikasjon kan være åpen og direkte uten å eskalere konflikter, og hvordan man finner løsninger i interessekonflikter fremfor å skyve disse unna. (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015)

En hverdagslig kommunikasjonsform der man legger vekt på å opptre slik at den man kommuniserer med opplever å bli hørt og forstått (Kolb & Lewis, 1986). Dette blir mest brukt i direkte rådgivningssituasjoner, coaching eller i situasjoner der man forsøker å legge et grunnlag for å løse opp i en konflikt. Kjernen er å opptre slik at man sikrer en best mulig forståelse av hva den andre sier og mener, og at man gjennom aktiv lytting også greier å vise den andre at han/hun er forstått samt få bekreftet at man har en felles forståelse av hva som er kommunisert.

Den samme tenkingen kan også benyttes for å forsikre seg om at man selv blir forstått. Ved å invitere andre til å være aktive lyttere og reformulere det de har oppfattet som budskapet. Det å sikre at de som jobber i prosjektet forstår hva de skal gjøre, handler om lederskap og i stor grad om kommunikasjon.

Streben etter å unngå ubehag er, ifølge Argyris, en av de viktigste årsakene til at vi stadig utvikler vår dyktighet i å unngå å ta opp temaer eller på andre måter kommunisere noe som gjør at vi selv eller andre kommer i et dårlig lys. En lærer seg kommunikasjonsformer der man unndrar seg det man tror vil bli vanskelige situasjoner gjennom å være omhyggelig tvetydige og klokkeklar usikre – «skilled incompetence».



Figur 7: Erkjennelsesstigen, (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015)

Erkjennelsesstigen viser hvordan flere individer jobber og kommuniserer sammen i prosjekter, men likevel erfarer og fester seg ved helt ulike fakta. En kan ende opp med helt ulike konklusjoner fordi man ikke tolker ut ifra de samme forståelsesrammene.

Erkjennelsesstigen viser hvor lett det er å anta noe om den andres tanker og holdninger uten å teste dem. Den viser også muligheten som ligger i stigen til å «gå ned» og vise frem våre erfaringer, tolkinge og konklusjoner, og utfordre den andre til åpenhet.

Argyris & Schön (1978) beskriver to typiske motsettede modeller i måter å tenke våre relasjoner til omverden på. Modell I går ut på at vi vet best, og vår oppgave er å overbevise andre om at det vi allerede vet og få rett. Modell II er i et konfliktperspektiv, og som kontrast til modell I å ha klare oppfatninger om hva vi tror er riktig og sant, men samtidig beholde en åpenhet for å la andre presentere argumenter og fakta som kan få oss til å skifte mening.

Det ligger i prosjektets natur at svært mye av koordineringen skjer gjennom direkte møter mellom samhandlende aktører, eller styrt/ledet gjennom direkte interaksjon fra ledere. I svært mange tilfeller vil man se seg tjent med å ha en form for konsensus om en beslutning eller løsning. Fisher og Ury oppsummerer sine råd i fire hovedpunkter (Fisher & Ury, 2011):

- Skill personene fra problemet
- Fokuser på interesser og ikke på posisjoner
- Skap muligheter for vinn-vinn
- Se etter standarder som bidrar til beslutningstaking

2.7 Forskningsgap

Vannkraftbransjen ble valgt som mål for studiet på grunn av at dette er en bransje med potensiale for høyt konfliktnivå og tidvis store saker som også har versert i media. Underveis i litteratursøket kom det fram at det var svært vanskelig å finne relevant forskning på tema rundt problemstillingen. Det fantes lite litteratur som tok for seg interessentledelse, interessenthåndtering og strategier ovenfor interessenter og håndtering av interessenter. Mesteparten av forskningslitteraturen tok for seg kartlegging og koding. Da vannkraft ble lagt til i søk, dukket det opp svært få relevante artikler. Dette viser at det er et behov for forskning innenfor temaet «eksterne interessenter» i vannkraftbransjen. Problemstillingen er med dette relevant i dagens samfunn.

3. Metodiske momenter

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren er det vanlig å skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Forskjellen mellom de to metodene er måten data blir samlet inn på og hvordan data behandles. Kvalitative metoder blir brukt for å kartlegge hvordan sosiale fenomener oppleves for de involverte, og de er velegnet for å studere fenomener som er lite forsket på, vi ikke kjenner særlig godt eller vi ønsker å forstå mer grundig. (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 35). «*Kvalitative forskningsmetoder kan brukes til systematisering av og gi innsikt i menneskelige uttrykk, enten språklige ytringer (i skrift eller tale) eller handling (atferd). Språk og handling har en meningsdimensjon som krever kvalifisert og refleksiv fortolkning for å utvikles til vitenskapelig kunnskap.*» (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2010) Formålet med kvalitative metoder er å samle inn kvalitative data. Dvs. data som ikke kan telles, men tolkes.

Kvantitative metoder er derimot ofte brukt når man skal undersøke store mengder data, typisk data som kan telles, kvantifiserbare størrelser som kan systematiseres ved hjelp av statistiske metoder. Statistikken er ikke selvforklarende, så det kreves fortolkning av data også i kvantitativ forskning.

Hvilken metode som velges er avhengig av hvilken studie man skal foreta, hvilket område som ønskes belyst og hvilke data som er tilgjengelig, begge metoder er velegnet til sitt bruk og vil ikke konkurrere med hverandre i forskningsmetode. (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 36)

3.1 Valg av metode

I valg av metode ble det reflektert om en kvalitativ eller kvantitativ metode var nødvendig for å kunne svare på problemstillingen. Det ble valgt å gå metodisk til verks ved hjelp av en kvalitativ, samfunnsvitenskapelig metode. Den dreier seg om hvordan en skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data som en del av empirisk forskning, for så langt som mulig, å undersøke om studiens antakelser er i overenstemmelse med virkeligheten eller ikke. (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 33)

Det ble foretatt en undersøkelse av relevante tidsskrifter/journaler, de mest relevante forskningsartiklene ble valgt ut for å kunne forankre studiens hovedfunn til forskningsrelaterede studier.

Gjennomføringen av undersøkelsene/forskningsdesignet dreide seg om kvalitative designer. Disse kan utføres på mange forskjellige måter, men ut fra kunnskapen om vannkraftbransjen startet undersøkelsen med å velge ut de mest relevante vannkraftselskapene hvor det allerede var etablert kontakt og som så ut som at de hadde relevante problemstillinger opp mot problemstillingen. Transparens (gjennomsiktighet) ble vektlagt og alle faser av forskningsprosessen ble belyst avhjulpet av et godt og etablert forskningsdesign.

Forskningsdesignet baserte seg på kvalitativ analyse, men inneholdt også deler av typen fenomenologi (meninger bak individers erfaringer med et fenomen og tar utgangspunkt i kjente teorier), men kunne også dreie mot både grounded theory (en metode hvor en sammenligner større mengder data og snevrer seg inn etter hvert mot en teori) og etnografisk design (metode for å beskrive kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system).

Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av kvalitative tilnærminger som åpne intervjuer og ved anvendelse av kvantitative data og teknikker, som eksisterende statistikk og strukturerte spørreskjemaer (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 90). Målsettingen var å samle så mye informasjon opp imot problemstillingen som mulig (Yin 2007). Yins fem komponenter var sentrale;

1. Problemstilling (hvorfor eller hvordan noe skjer – eller ikke skjer)
2. Teoretisk antakelser (antar at mindre kraftselskaper får lengre konsesjonsbehandlingstid enn store kraftselskaper)
3. Analyseenheter (avgrense den enheten som skal studeres)
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene, teoretiske antakelser er å foretrekke og en beskrivende casestudie
5. Kriterier for å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. (Ha en foreløpig teori før datainnsamlingen – relatere funnene til eksisterende teori.
Medfører: Beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle denne eller bygge helt ny teori)

Siden det ble tatt i bruk en kvalitativ analyse fra et fagfelt var det mulig å identifisere trender, fokus og holdninger i de forskjellige organisasjonene. Det var da mulig å få informasjon fra

flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av flere systemer organisasjoner og samfunn.

Utvelgelse av informanter ble gjort i to mindre og tre store kraftselskaper. Det ble utarbeidet en intervjuguide som skulle gi de nødvendige svarene som var relevante for problemstillingen.

Det ble etterprøvd å følge retningslinjene for tidsbruk skissert av Johannesen et Al. (2011) som lister opp tre trinn som en modell og beskriver at rekruttering av informanter er en systematisk prosess.

Trinn 1 sier at 2 uker før intervjuene eller gruppesamtalen bør forsker ta kontakt med informantene og avtale tid for intervjuet.

Trinn 2 refererer til at en uke før intervjuene eller gruppesamtalen bør informantene få informasjon i form av brev, der det kommer fram om hvor og når intervjuene skal finne sted. Det vil være nyttig og gi informasjon om informantene om eventuelle forberedelser som er nødvendig.

Trinn 3 avslutter med at dagen før intervjuet eller gruppesamtalen bør de som skal delta på intervjuet få en SMS eller en telefon som påminner om avtale for intervju. (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 119)

Fenomenologi beskrives som et kvalitativ design en tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelsen av, et fenomen. Meningen er nøkkelord fordi forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øye. (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 86)

I forarbeidet til studiet ble det identifisert 8-12 aktuelle intervjuobjekter. Utvalget er en miks av ledere og tidligere ledere i store, mellomstore og små vannkraftprodusenter. På grunn av praktiske hensyn falt valget på kandidater i den ene studentens allerede etablerte kontaktnett. Derfor vil ikke hele landet være representert. For videre forskning kan det være aktuelt å se på om det er en sammenheng mellom hvilke landsdeler lederne jobber i.

3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

I den kvalitative analysen ble det innhentet, som tidligere beskrevet, informasjon fra flere informanter/ledere i kraftselskaper. Det ble valgt ut informanter fra tre mindre og tre større

vannkraftverkselskaper som vi på forhånd hadde bransjekunnskap om. Få av selskapene ligger i umiddelbar nærhet til Trondheim, og det var muligheter for at det kunne oppstå utfordringer med å få intervjuet alle disse innen rimelig tid for masteroppgaven. Der intervju ansikt til ansikt ikke var mulig ble Skype og telefon brukt som alternativ. Dette viste seg å være tilfredsstillende løsninger.

For et kvalitativt design som dette, ga dybdeintervjuer den nødvendige informasjonen for videre bearbeiding av dataunderlaget. En triangulering mellom informasjon fra dybdeintervjuene (primærdata), tilgjengelig informasjon på nett og informasjon fra andre ulike kilder (sekundærdata) sikret et godt grunnlag for analyse av tekst (transkribering av alle typer tekstdata). Artikkelsøk fra bygge- og anleggsbransjen samt fra olje- og gassektoren ga kunnskap som kan ha overføringsverdi i forhold til problemstillingen ettersom det var lite å finne om dette fra vannkraftverksbransjen.

Det finnes mange ulike måter å bestemme hvor stort utvalget skal være i kvalitative forskningsprosjekter, jfr. Patton (2002). I metodelitteraturen omtales ofte en utvalgsstrategi som innebærer å samle inn data til det oppnås metning, dvs. at datainnsamlingen pågår så lenge den gir forskeren ny informasjon. Selv om denne strategien er populær og utbredt, er det ikke gitt at denne passer for et hvert kvalitativt forskningsprosjekt. Som ved andre strategier som kan velges forutsettes det at det gis en god begrunnelse for valget av strategi og formålet med studien. (Etikkom, 2010)

Metning var i denne analysen mindre relevant ettersom det er et begrenset tema og miljø som ble forsket på.

Selve datainnsamlingen ble utført ved hjelp av intervjuguider med relativt få spørsmål slik at de ga utfyllende svar på problemstillingen. I tillegg var det noen underspørsmål som ga rom for at informantene kunne få «utfolde» seg om de hadde mye informasjon å komme med basert på enten hovedspørsmålene eller ett eller flere av underspørsmålene.

For å få tak i relevante artikler ble det sett på flere relevante databaser. Science Direct ble valgt da denne inneholder et stort utvalg av journaler og har en god søkefunksjonalitet. Relevante artikler ble først plukket ut på bakgrunnen av tittel, så ble sammendrag gått gjennom. Til slutt ble de artiklene som ble funnet relevante lest gjennom og relevant info dratt ut.

Journal	Gjennomg�tte artikler	Relevante artikler
International Journal of Project Management (IJPM)	7	5
Project Management Journal (PMJ)	8	6
International Journal of Managing Projects in Business (IJMPiB)	29	9
Construction Management & Economics (CME)	3	3
Strategic Management Journal (SMJ)	8	6
<i>Totalt</i>	55	29

Tabell 1: Antall relevante artikler funnet

Database	S�keord	�rstall	Antall artikler funnet
Science Direct			
	"stakeholder management"	2015-2019	819
	hydropower AND "stakeholder" AND "leadership"	2015-2019	386
	"stakeholder management" AND "project management"	2015-2019	361
	stakeholder management AND "project management" AND "leadership"	2015-2019	172
	stakeholder management AND "hydropower"	2015-2019	21
	"stakeholder management" AND "hydropower"	2015-2019	15

Tabell 2: Søkeord brukt i artikkelsøk

3.3 Informantene

Det som gjentakende kjennetegner kvalitative undersøkelser er at man ønsker å få så mye data som mulig fra et begrenset antall informanter. Spørsmålene som da dukker opp er hvem skal intervjues, hvor stort må utvalget være, hvordan skal spørsmålene utformes.

I denne kvalitative metoden ble det valgt å bruke intervju for datainnsamling. Det som da ble utfordringen, var at det ikke var noen begrensning for antall intervju som kunne gjennomføres. Siden tid er en kritisk faktor i en masteroppgave, måtte de informantene som var viktigst for å belyse problemstillingen velges. En annen utfordring var begrensningen for kontaktpunkt inn i bransjen som skulle undersøkes. Det var også et spørsmål om hvor mange som hadde tid til å stille til intervju. (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011)

Det ble valgt ut informanter ut ifra problemstillingen som ble satt. Det ble også prøvd å få tak i utenforstående informanter for å få annen informasjon som interne informanter kanskje ikke ga.

Ett av problemene som kunne dukke opp, var at det var et relativt lite miljø som skulle undersøkes, og det var mulig å ende opp i en situasjon der det ikke var nok data til å begrunne konklusjonene godt nok. Det var derfor viktig å få på plass nok informanter til å dekke databehovet. 8 informanter stilte opp og vi vurderte dette som tilstrekkelig mengde for å få metning i datagrunnlaget.

Stilling	Størrelse på selskap	Landsdel
Avdelingsleder	Stort	Midt-Norge
Driftssjef	Lite	Midt-Norge
Prosjektleder	Lite	Midt-Norge
Adm. Direktør	Stort	Midt-Norge
Tidligere Avdelingsleder	Stort	Sørlandet
Direktør	Stort	Sørlandet
Direktør	Stort	Sørlandet
Direktør	Mellomstort	Østlandet

Tabell 3: Oversikt over intervjuobjekter

3.4 Behandling av data (Nvivo)

Som analyseverktøy i forskningsprosjektet ble det valgt å bruke Nvivo. Dette er et verktøy som er designet for å håndtere og sortere store datamengder, og var derfor et godt

hjelpemiddel for å transkribere og utforske innsamlet data. Videre ble også Nvivo valgt for transkribering av observasjoner og refleksjoner rundt intervju. Det var derimot ikke mulig å erstatte den analytiske kapabiliteten med Nvivo, men programvaren kunne hjelpe langt på vei for å få en god oversikt over tilgjengelig informasjon.

I tillegg til å være et godt verktøy for å importere og sortere data var det mulig å transkribere video- og lydfiler direkte i Nvivo. Det var også mulig å importere transkriberte filer fra andre verktøy. Det ble sett på om det finnes fullgode nettbaserte løsninger for automatisk transkribering av lyd og videofiler. Konklusjonen her var at tjenester for automatisk transkribering har store utfordringer med norsk tale og dialekter. Det ble derfor valgt å transkribere på «gammelmåten».

3.5 Gjennomføringen av dataanalysen



Figur 8: Dataanalysen, (Sander, 2017)

Analysearbeidet startet først når datamaterialet var innhentet gjennom intervjuer. Intervjuene ble gjort i forhold til de problemstillingene som skulle studeres. Etter å ha gjennomført intervjuene, gjensto en stor mengde data som skulle gjennomgås.

Kvalitativ metode innebærer å analysere de dataene man kommer fram til, og samtidig fortolke dem, fordi teorier, hypoteser og forskerens forståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen. Å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer. Det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet. Når dataene er analysert trekker forskeren en konklusjon som skal svare på en problemstilling. Som regel, i alle kvalitative undersøkelser, er dataundersøkelsen å relatere data til tekst, eller arbeide med en tekst. Dette kan sees ut fra tre underpunkter som (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011):

- Rene tekster eller dokumenter, som brev, dagbøker, bøker og arkiver.
- Skriftlige nedtegnelser av handlinger eller verbale utsagn i form av notater fra observasjoner og filmopptak.
- Utskrifter og notater fra intervjuer, samtaler eller gruppesamtaler.

Det ble valgt å ta utgangspunkt i kvalitativ analyse med 8-12 intervjuobjekter. Disse intervjuobjektene ble analysert på lik linje som ved casestudie. Når man snakker om casestudier, henvises denne tilnærmingen til Robert Y. Yin. Yin beskriver casestudier slik: «En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensen mellom fenomenet og konteksten er uklare.» (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 221). Yin trekker fram at teori er utgangspunktet i casestudier.

I denne studien ble det valgt en kvalitativ analyse av et fagfelt. Denne studien kan sees som eksplorativ, dvs. at forskeren ikke alltid vet hva han eller hun kan komme til å finne. Under forskingsprosessen kan man oppleve å finne nye temaer eller problemstillinger som tidligere ikke var blitt tematisert og som viser seg å ha betydning for å løse problemstillingen. På denne måten kan teori bidra til å spesifisere hva som er hovedelementene i studien. I casestudier er teori med på å gi fullstendige og hensiktsmessige beskrivelser av antagelser man måtte ha til temaet. Teorier kan også være til hjelp for å støtte oppunder andre problemstillinger man sammenligner.

Å arbeide med tekst byr på spesielle utfordringer, Som Miles og Huberman uttrykker: Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det ordet vi studerer (vår oversettelse). For å forstå de forskjeller som oppstår, kan en ta utgangspunkt i at dataanalysen har to hensikter. (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011)

1. Å organisere data etter tema: Forskeren reduserer, systematiserer og ordner datamaterialet. Hensikten er å legge et godt grunnlag for analyse uten å miste viktig informasjon.
2. Å analysere og tolke: Forskeren utvikler fortolkninger av og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet. Som regel ønsker han å identifisere temaer og mønster i datamaterialet som kan kommuniseres gjennom en form for rapportering.

Disse to punktene går mye inn i hverandre. Det var derfor til stor hjelp å starte med systematisering og ordner de dataene som var tilgjengelige, for så gå over i analysearbeidet.

Ved gjennomføring av kvalitative undersøkelser, sitter man igjen med en stor mengde datamateriale. Det vil si notater, lydfiler og ferdige transkriberte samtaler etter intervju. Det kan være utfordrende å se noe klare sammenhenger i det som har kommet fram gjennom datamaterialet.

I følge (Mason 2002) trekker han frem 3 måter å organisere og strukturere de kvalitative dataene på.

- Tverrsnittsbasert og kategorisert inndeling av data, hvor tverrsnittsdata er å dele inn de dataene i et system som deler inn datamengden og har tverrsnitt til kategorisering.
- Kontekstuell dataorganisering. At forskeren ikke er så opptatt av å se på hele datamaterialet, men velger å ta deler, kontekster eller problemstillinger.
- Bruk av diagrammer og tabeller, som kan være til hjelp for å få en organisering og sortering av datamaterialet.

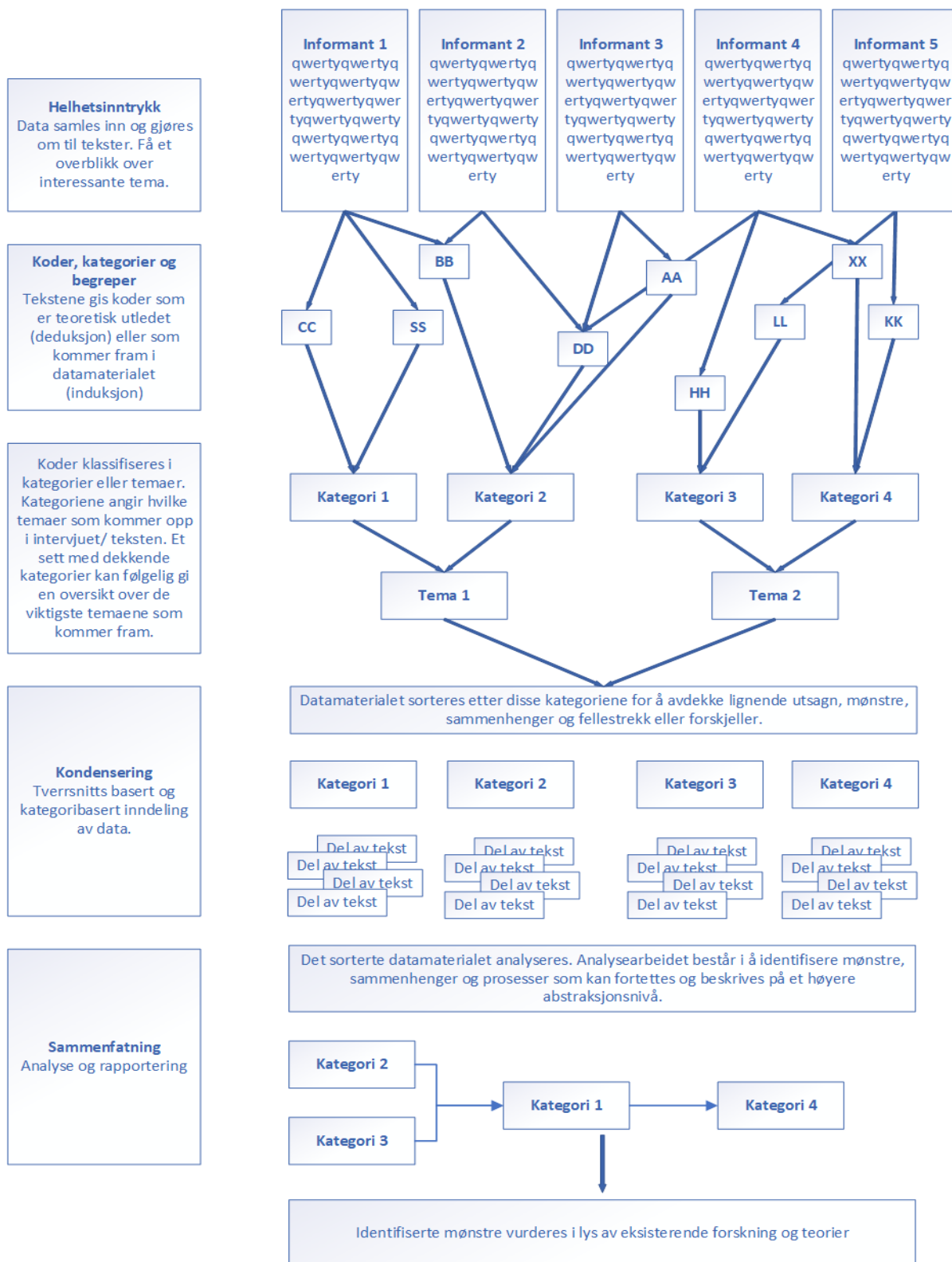
De tre modellene skiller seg fra hverandre fordi de innebærer ulike teknikker og aktiviteter. Man trenger ikke å forholde seg til et bestemt møte, men det må tas en vurdering i forhold til hvordan man ønsker å lese de kvalitative dataene. (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 187)

I denne studien ble det sammenlignet flere dybdeintervjuer fra en bransje, og innhenting av datamateriale ble gjennomført som fokusintervjuer og dybdeintervjuer som ble primærdata og informasjon fra nett og andre ulike kilder, sekundærdata. Det ble tatt utgangspunkt i fenomenologisk analyse for behandling datamaterialet.

I fenomenologisk analyser er hensikten å analysere meningsinnhold hvor forskeren er opptatt av innholdet som kommer fram gjennom intervjuene.

Ifølge Kirsti Malterud (2003) består analyse av meningsinnhold av fire hovedsteg:

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



Figur 9: Kodeprosessen fra start til mål, (Johannesen, Christoffersen, & Tuft, 2011)

Denne inndelingen gjenspeiles i figur 8 som ble brukt som utgangspunkt for gjennomgang av data innsamlet i analysen.

Som tidligere beskrevet i oppgaven, var målet å innhente data i form av intervjuer. Et realistisk mål for intervjuene innenfor bransjen ble satt for å kunne gjennomføre til normert

tid. Samtidig for å kunne nå metning. 14-15 aktuelle kandidater ble i utgangspunktet kontaktet for intervju. 10 svarte, hvorav 8 hadde mulighet til å stille. Dette skapte mye transkriberingsmateriale som skulle bli til tekstmateriale. Transkriberingen ble fordelt mellom forskerne i gruppa. Nvivo ble brukt som hjelpemiddel for å gå igjennom datamaterialet. Dette er i henhold til dataanalysen i figur 8.

I første fasen vil man bli kjent med og få et helhetsinntrykk av datamaterialet. Materialet ble gjennomgått og det ble lett etter interessante og sentrale temaer. Man skal ikke fortape seg i detaljer, men notere de hovedtemaene som intervju-, observasjons-, eller dokumentmaterialet synes å inneholde. (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 195) I den første fasen var poenget at man skulle fjerne mest mulig irrelevant informasjon, og ta vare på den informasjonen som var sentral for problemstillingen.

Når undersøkelsen gikk over i fase to om koder, kategorier og sentrale begreper, ble det sett på om informasjonen som kom ut fra transkriberingen inneholdt viktige elementer som kunne skilles ut og som kunne være relevante i forhold til problemstillingen. Denne fasen krever en mer systematisk gjennomgang av datamaterialet. Ved gjennomgåelse av datamaterialet dukket det opp noen underpunkter (koder) som kunne være med for å støtte oppunder den teoretiske forankringen i oppgaven. Dette gjorde at relevante avsnitt fra transkriberingen kunne tas ut, noe som igjen gjorde det lettere å analysere teksten etterpå. Denne fasen var tidkrevende og det ble gjort erfaringer om at koder som ble hentet ut, ikke alltid er like presise relatert til problemstillingen. Når temaene ble klassifisert etter relevante kategorier, ble det lettere å se sammenhenger i datamaterialet og foreløpig gi en oversikt over de temaene som var viktig å ta videre i analysen. Etter gjennomgang av de ulike kodene førte dette til noen hovedkategorier som ble sentrale temaer i analysen.

I den tredje fasen begynner man å se, ut ifra de forskjellige intervjuene (rådataene), om det er noen lignende utsagn, sammenhenger og fellestrekk eller forskjeller som de ulike informantene har kommet med. Det ble delt inn nye kategorier under de temaene fremkom som viktigst. Disse ble kategorisert på nytt og det var mulig å slå sammen kodene fra rådataene, se om det var noen form for tverrsnitt som kunne passe sammen under de nye underkategoriene.

Den siste fasen startet sammenfatningen av analysearbeidet hvor forskerne så på ulike mønstre, likheter og ulikheter og prosesser, som videre kunne gi nye begreper, beskrivelser og forståelser av temaet. De resultatene som kom fram i første fasen var ofte sammenfatninger av det arbeidet som ble gjort videre i de neste fasene i analysen. Til slutt i analysen kunne disse kategoriseres opp imot eksisterende forskning, på fagfeltet og teorier som ble funnet.

3.6 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet

Hvor gode dataene som ble samlet inn er, er avhengig av ulike former for validitet.

Begrepsvaliditeten, relasjonen mellom det generelle fenomenet det ble sett på og de konkrete dataene som ble fremskaffet, er et typisk målingsfenomen; det dreier seg om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og målingen/operasjonaliseringen.

Validitet handler om hvor troverdige og relevante data er, og det er et relevant spørsmål knyttet til generalisering. Det dreier seg om statistisk validitet og ytre validitet. Statistisk validitet er et spørsmål om generalisering fra utvalg til populasjon. Er utvalget representativt for populasjonen? Ved bortfall må dette redegjøres for når resultatene skal presenteres. Det må videre drøftes i hvilken grad bortfallet er så stort at det svekker undersøkelsens statistiske validitet. (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 411) Videre er det spørsmål om i hvilken grad resultater fra en undersøkelse kan overføres i rom og tid. Det dreier seg om ytre validitet. Det kan her f.eks. være overførbarhet fra små kraftverk til store og omvendt. En måte å kontrollere ytre validitet på er å gjennomføre samme undersøkelse i forskjellige kontekster og på forskjellige tidspunkter.

I den grad det er mulig å påvise kausale sammenhenger (årsakssammenhenger), er de knyttet til intern validitet. Høy intern validitet innebærer at et eksperiment er gjennomført på en slik måte at det gir muligheter for å si at en påvist sammenheng mellom to variabler dreier seg om en mulig årsakssammenheng. Begrepet minner oss om at slike undersøkelser gir ingen eller svært begrensede muligheter til å kunne påvise kausalsammenhenger (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 324).

Hvor pålitelige er data? Dataenes reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsen av data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Datas reliabilitet kan testes på flere måter. En måte er å gjenta samme undersøkelse på samme gruppe på ulike tidsrom (test-retest-reliabilitet). Like resultater gir høy reliabilitet.

Ved eventuelt bortfall av reliabilitet må dette redegjøres for når resultatene skal presenteres. Det må videre drøftes i hvilken grad bortfallet er så stort at det svekker undersøkelsens statistiske validitet. (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 411)

4. Empiriske funn

Problemstillingen i denne studien «Hvordan bruker ledere strategier, for å håndtere utfordringer med eksterne interessenter?»

I dette kapitlet presenteres resultatene fra datainnsamlingen som ble gjort gjennom intervjuer med de ulike informantene fra vannkraftbransjen.

Det er brukt sitater fra informantene i teksten for å underbygge funn.

4.1 Håndteringen av eksterne interessenter må være proaktiv og krever en overordnet strategi for å kunne være tilgjengelig for alle involverte parter

Informantene hevder at det blir tatt mye hensyn til eksterne interessenter, de blir invitert på møter og befaringer og de blir informert om hvordan prosjektlederne jobber.

Flere av informantene er bevisst på hvordan de ulike interessentene blir håndtert. De prøver å gå i dialog og være proaktiv med informasjon tidlig. Det kan sees på som nødvendig å informere om hvilke planer det er for prosjektet og hvordan bedriften arbeider. Dette kan gjelde nye eller eksisterende prosjekter.

Flere informanter ser altså at det å være proaktiv, å være i forkant og komme med informasjon omkring pågående og nye prosjekter er viktig. Dette kan oppleves som tillitsskapende. Ved å gi tidlig informasjon, kan dempe eventuell negativ oppmerksomhet og spørsmål fra eksterne interessenter.

Informantene hevder at proaktivitet er et av de viktigste fundamentene i konseptet av strategisk arbeid som har vist seg viktig for vellykkede prosjektlederskap. En positiv holdning til hvor og hvorfor prosjektlederen kan utvikle og vedlikeholde samarbeid med interessenter, er den viktigste faktor i konseptet av proaktivitet.

I kommunikasjonen med interessenter er det nødvendig å starte med dialogen og opprette nødvendig kontakt slik at alle parter opplever at et gjensidig maktforhold ivaretas. Ved bevisstgjøring av det å være proaktiv, og å ha felles informasjons plattform, er det nødvendig at informasjon som skal deles må være på tilbudssiden og stille opp på ulike informasjonsarenaer. Slik sikrer man at alle får lik informasjon og muligens kan slippe mange enkelthenvendelser om samme sak. Ved løpende dialog med interessentene vil det kunne bli lik forståelse om hvordan oppgaver partene kan inneha. En nødvendig egenskap til ledere er å ha tilstrekkelig kunnskap om prosjektene og nødvendig kompetanse for å håndtere de ulike

situasjonene man kommer bort i, og prosjektlederne må få føle at de innehar respekt hos de eksterne interessentene.

Når en håndterer ulike prosjekter, vil en være tjent med å håndtere interessentene som kan ha en påvirkningskraft på prosjektet på en god måte. Nøkkelen kan være å gå i tidlig dialog før en eventuell konklusjon fattes og da vil det være mulig å redusere eventuelt motstand. Det verste i kommunikasjonen er om eksterne interessenter føler seg overkjørt, eller får informasjon via andre. Da blir kommunikasjonen med de eksterne interessentene mye tyngre.

«Det er stort sett fornuftige mennesker vi har med å gjøre.»

Kommunikasjonsavdelingene er sterkt økende og helt nødvendig for å kunne forstå det totale helhetsbilde og tilrettelegge for kommunikasjon utad. Mediekontakten på store spørsmål bør håndteres av daglig leder. Det er den som eier saken som skal ut og fronte den. Det er viktig at også prosjektledere og eller andre i organisasjonen må være forsiktige med å uttale seg selv om de har god detaljkunnskap. Man blir klok av skade. Her er det viktig med retningslinjer. I prosjekter med lav grad av motstand fra interessentene, bør prosjektlederne selv være ute og informere.

«Det må man legge til grunn i interessenthåndteringen – å skaffe seg gode relasjoner tidlig og fått på plass dialogen.»

4.2 Toppledelsen i organisasjonen må ha en strategi for at nøkkelpersoner som prosjektledere/saksbehandlere har tilstrekkelige kunnskaper og kompetanse utover ren anleggsdrift for å kunne håndtere interessentene på en forsvarlig måte

I nye prosjekter og større aktiviteter som gjøres i organisasjoner, bør ansatte tas med på råd på absolutt alt. Slik får man eierskapet og er med i fra dag en i prosjekter. Både ved prosjektbeskrivelser og ved å gi tilbud til eksterne interessenter, er de ansatte med på beregning av priser og eksternt arbeid.

I flere av informantenes bemerkninger om eierskapet i prosjektet, legges det vekt på tidlig involvering av alle ansatte som arbeider i organisasjonen. Man hevder at de gjør seg kjent med eventuelle nye prosjekter som organisasjonen tenker å gjennomføre og at ansatte er med i prosessen fra dag 1. Man kan tenke at en slik filosofi er med på å gjøre alle ansatte i organisasjonen kjent med hvilke interessenter som kan bli påvirket og hvordan man tenker håndteringen av interessentene fremover.

Informantene ser nødvendigheten i å være i forkant på prosjekter selskapene er involvert i. Opp imot ulike informasjonskanaler som for eksempel media lokalt, eller aktuelle grunneiere som kan berøres av prosjektet blir eksterne interessenter viktig.

Informantene trekker fram at kompetansen som leder er viktig for å forstå de ulike prosessene. Det sees i sammenheng også at den kompetansen prosjektlederne får fra samspillet med bedriften er svært viktig for å håndtere ulike situasjonen selskapet kommer opp i. Det trekkes fram som viktig at tidlige dialog med de involverte partene etableres. Dette kan ansees som en viktig faktor når partene eventuelt møte og en konflikt oppstår. Noe som kan hende fra tid til annen. Informantene trekker fram at god interessenthåndtering er å få gode relasjoner i samarbeidsprosessen.

Informantene uttaler at prosjektlederen legger en strategiplan ovenfor interessentene, som kan være en veileder om hvordan man skal samhandle, kommunisere og involvere med den identifiserte interessenten i de forskjellige fasene av et prosjekt, her kan man se prosjektlederens kunnskap og kompetanse som avgjørende for å forstå de ulike prosessene som kan oppstå i prosjektene.

I prosjekter som ikke har gått som planlagt trekker informantene fram at en god dialog med interessentene i forkant av prosjektene ville forenklet utfordringene ved å løse opp i eventuelle konflikter som oppsto.

Informantene uttaler at konflikter som oppstår på et faglig nivå er enklere å håndtere, fordi man lettere kan forstå hverandre. Likevel kan man være uenig, forståelse og motstand kan sees på som to forskjellige holdninger om samme sak.

4.3 Dynamiske interessentanalyser og løpende planlegging og orientering der prosjektlederen er en kritisk faktor for suksess

Informantene trekker frem nødvendigheten av interessentanalyser for å få et bedre bilde over mulige interessenter som kan ha ulike innflytelser samt å kunne påvirke prosjektet. Her gis det også mulighet for å gå i dialog med aktuelle interessenter for å unngå konflikter i tidlig fase.

Informantene trekker fram viktigheten at interessentanalysene starter tidlig, for å kartlegge hvilke interessenter som blir involvert og hvordan de påvirker og blir påvirket av prosjektet. Som informantene poengterer er interessentanalysen et viktig element både før iverksetting av

et prosjekt, men også opp mot fast rapportering og evaluering underveis i prosjekter. Hva har skjedd med for interessentene siden sist måned og hva skjer fremover. Det sees på som nødvendig for organisasjonen at de er tett på dette.

Vanligvis endrer rammebetingelsene og interessenter seg underveis i prosjektet. Flere informanter hevder at det er nødvendig med å utføre dynamiske interessentanalyser.

«Interessentanalysen er ett av de viktigste elementene både før man starter i gang prosjektet, men også fast rapportering for å finne ut om hva som har skjedd ovenfor interessentene i siste måned og hva skal skje fremover.»

4.4 Tverrfaglighet og utvikling av egne ansatte for å kunne gjennomføre prosjekter og å tilfredsstillere interessentenes behov for informasjon til enhver tid

Det er viktig med prosjektstyring. Nøkkelpersoner i prosjektet, både prosjektleder og øvrige deltakere/saksbehandlere må inneha kunnskaper og kompetanse utover ren anleggsdrift for å kunne håndtere interessentene på en forsvarlig måte, og for å kunne ha en god styring av prosjektet. «Ingeniørmåten» der «vi vet best selv» er definitivt over.

Informantene peker på tverrfaglig kompetanse som avgjørende for hvordan interessentene skal håndteres på best mulig måte. Tverrfaglighet og utvikling av egne ansatte er avgjørende for å kunne gjennomføre prosjekter og å tilfredsstillere interessentenes behov for informasjon til enhver tid.

«Kompetansen til lederen er selvsagt veldig viktig, men det er også viktig hvilken kompetanse en har rundt seg for å kunne håndtere alle situasjoner. Før var det mye enklere med interessenthåndteringen, da kunne man skrive et brev, så tok det tre dager før det kom frem. Så skulle det leses, og de skulle de skrive et brev tilbake. Da hadde du god tid til både å tenke og håndtere problemer. I dag med Facebook og digital kommunikasjon, må du være på mer eller mindre 24 timer i døgnet, og svare på alle henvendelser. Det er et voldsomt trykk, så dette er et område det fokuseres mer og mer på».

4.5 Eiere, i form av kommuner har skjerpet kravene til utbytte og informasjonsbehov og ikke minst lederkompetanse/forretningsmessig orientering

Det har i de senere år kommet nye konkurrenter inn i vannkraftbransjen som har en mer forretningsmessig tilnærming til kundene/interessentene enn det den tradisjonelle vannkraftbransjen har hatt. Dette har blant annet vist seg tvingende nødvendig i forbindelse med utarbeidelsen av kontrakter med et langt høyere krav til spesifisering enn tidligere brukte estimater for ulike deler av kontraktene.

I tillegg har økte utgifter for kommunene ført til at de forventer utbytte, minst på linje med det de har kunnet ta ut over år eller helst mer fra vannkraftselskapene. Når dette ikke lenger er tilfelle oppstår gjerne diskusjoner hos eierkommunene om de skal legge press på ledelsen i vannkraftselskapene for økt utbytte, eller om de like godt skal selge aksjene sine.

«I vårt område har det tradisjonelt vært veldig mange gode konkurrenter og i det siste har det kommet til et par nye som utfordrer oss både på kunnskapsnivå og prisbilde. Men da vi har god kompetanse på alt fra kontrakter til drift og vedlikehold opplever jeg at vi fremdeles har et stort konkurransefortrinn.»

5. Analyse

Hensikten med dette kapittelet er å analysere funnene fra studiet opp imot det litterære rammeverket som ligger til grunn. På grunnlag av denne analysen skal vi avslutningsvis kunne svare på undersøkelsens problemstilling: «Hvordan bruker ledere strategier for å håndtere utfordringer med eksterne interessenter?»

Hovedfunn	
Litterært rammeverk	Informanter
<ul style="list-style-type: none">• God ledelse av et prosjekt krever god oversikt over prosjektets interessenter, hvem de er og hvilke muligheter de har til å påvirke selve gjennomføringen av prosjektet (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015)• Både suksess og store utfordringer er tydelig koblet til samarbeid og prosjektlederens forståelse av kontekst, nettverk og optimalisering av hele prosjektet (Aarseth, 2014)• Sentralt er proaktivitet når det gjelder samarbeidsrelasjoner med de omkringliggende organisasjonene, og at dette er nært koblet til forretningsforståelse for prosjektet. (Aarseth, 2014)• Tett oppfølging av nøkkelspillere, eller interessenter som har stor påvirkningsmulighet og stor interesse, bør vi samarbeide nært med. Til slutt brukes løsningsorienterte taktikker, inkludert å bygge konsensus, tillit og forståelse på tvers av linjene, for å nå en løsning med motstanderne. (Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, & Wood, 2019).	<ul style="list-style-type: none">• Interessenthåndteringen av eksterne interessenter må være proaktiv og krever en overordnet strategi for å kunne være tilgjengelig for alle involverte parter. Videre å gi en god og omforent informasjon om nye prosjekter til relevante eksterne. Kommunikasjonsavdelingene er sterkt økende og helt nødvendig for å kunne forstå det totale helhetsbilde og tilrettelegge for kommunikasjon utad.• Toppledelsen i organisasjonen må ha en strategi for at nøkkelpersoner som prosjektledere/saksbehandlere har tilstrekkelige kunnskaper og kompetanse utover ren anleggsdrift for å kunne håndtere interessentene på en forsvarlig måte.• Dynamiske interessentanalyser og løpende planlegging og orientering der prosjektlederen er kritisk faktor for suksess.• Flere peker på kompetanse som avgjørende for hvordan interessentene skal håndteres på best mulig måte. Tverrfaglighet og utvikling av egne ansatte for å kunne gjennomføre prosjekter og å tilfredsstille interessentenes behov for informasjon til enhver tid.• Eiere, i form av kommuner har skjerpet kravene til utbytte og informasjonsbehov og ikke minst lederkompetanse/forretningsmessig orientering.

Tabell 4: Hovedfunn

5.1 Oppsummering, litterært rammeverk

5.1.1 God ledelse av et prosjekt krever blant annet en god oversikt over prosjektets interessenter

Hvem disse er og hvilke muligheter de har til å påvirke selve gjennomføringen av prosjektet. For å få en bedre oversikt over interessentene, vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en interessentanalyse. Dette for å kartlegges hvilke motiver interessentene kan ha for prosjektet. Interessentene kan endre seg igjennom prosjektforløpet hvor noen er mer direkte tilknyttet prosjekter og andre interessenter er mer fraværende og passiv grad av mostand. Prosjektledere som er vellykkede har god oversikt over de ulike motivene interessentene har ovenfor organisasjonen og deres agenda. Jfr. «interessentanalysesom skrevet over» (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015).

5.1.2 Det er viktig at prosjektlederen har forståelse av kontekst, nettverk og optimalisering av hele prosjektet

Prosjektleder mislykkes sjelden på grunn av tekniske problemer, men mislykkes ofte på grunn av samarbeidsutfordringer og konflikter. Ekstern prosjektlederlitteratur fokuserer på interne systemer, planlegging, organisering og overvåkning, og der kjernen av kunnskapen om prosjektledelsen er bare konsentrert om tekniske problemer og utføring. Disse utfordringene blir ikke løst hvis man ikke ser prosjektet i det store bilde. Vellykkede prosjekter inneholder organisatoriske og forretningsmessige sammenhenger. Løsningene her krever prosjektledere med forretningsmessig forståelse og fokus. (Aarseth, 2014)

5.1.3 Proaktivitet når det gjelder samarbeidsrelasjoner med de omkringliggende organisasjonene

Dette er nært koblet til forretningsforståelse for prosjektet. Proaktivitet er ett av de viktigste fundamentene i konseptet av strategisk arbeid som har vist seg viktig for vellykkede prosjektlederskap. En positiv holdning til hvor og hvorfor prosjektlederen kan utvikler og vedlikeholde samarbeid med interessenter, er den viktigste faktoren i konseptet av proaktivitet. (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2016)

5.1.4 Tett oppfølging av nøkkelspillere, eller interessenter som har stor

påvirkningsmulighet og stor interesse for prosjektene, bør vi samarbeide nært med

Ansvarlige myndigheter og leverandører bør tilfredsstilles og involveres slik at de opplever at de blir tatt på alvor. De med minimal innsats i prosjektet, lav interesse og liten påvirkningsmulighet brukes lite ressurser på.

Hunter et. Al (2013) pekte på strategier hvor interessenter bruker sosiale medier til å påvirke. Slike strategier kommer gjerne i tre steg; først starter de med å publisere kritikk for å påvirke kredibiliteten til prosjektet eller firmaet i en negativ retning, så setter de inn tiltak for å mobilisere opposisjonen og spre agendaen. Til slutt allierer de seg med andre grupper for å kontrollere dagsordenen. (Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, & Wood, 2019).

Zietma og Winn (2008) så på prosessene og handlingene som interessenter kan bruke for å påvirke hverandre. I begynnelsen prøver interessenter å tiltrekke seg offentlig oppmerksomhet og støtte for sine påstander. Etter å ha tatt opp spørsmål kan de rette seg mot å styrke sin posisjon i kampen. Til slutt brukes problemløsende taktikker, inkludert å bygge konsensus, tillit og forståelse på tvers av linjene, for å nå en løsning med motstanderne. (Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, & Wood, 2019).

5.2 Diskusjon

Problemstilling: «Hvordan bruker ledere strategier for å håndtere utfordringer med eksterne interessenter?»

Informantene som ble intervjuet opplevde ulike utfordringer fra eksterne interessenter og hadde ulike strategier for å imøtekomme interessentene. Diskusjonskapitlet bygger opp til drøfting av hovedfunnene fra informantene opp mot relevante teorier hvor spesielt 6 av 8 informanter har sammenfallende oppfatninger av problemstillingen. For eksempel mente 6 av informantene at det var viktig med en god dialog og gi tidlig informasjon til interessentene. De anbefalte å bruke egne tilsatte som prosjektledere, som har et spesielt eierskap til prosjektet istedenfor å leie inn eksterne prosjektledere. Ulike ledelsestilmæringer ble drøftet opp mot selve prosjektstyringen. Det er viktig å løse saker på lavest mulig nivå. Etter utført interessentanalyse legges en strategiplan opp mot eksterne interessenter.

5.2.1 Håndteringen av eksterne interessenter må være proaktiv og krever en overordnet strategi for å kunne være tilgjengelig for alle involverte parter

I ett av hovedfunnene fra informantene kom det frem at interessenthåndteringen av eksterne interessenter må være proaktiv og at det kreves en overordnet strategi for å kunne være tilgjengelig for alle involverte parter. Videre å gi en god og omforent informasjon om nye prosjekter til relevante eksterne interessenter som grunneiere, hytteeiere, naturvernorganisasjoner og ikke minst media (informasjonsportaler, oppdaterte hjemmesider og direkte informasjon til berørte interessenter).

For vannkraftbransjen er de definerte aktørene i interessentanalysen, alt i fra internt i selskapet, helt opp til styret og til det eksterne med grunneiere og reindrift, hytteeiere, kommuner, og videre opp til fylkeskommune, og ulike myndighetsorganer som OED - Olje- og Energidepartementet og NVE - Norges vassdrags- og energidirektorat.

De eksterne interessentene er blitt enda mer opptatte av vannkraftbransjens drift og utbyggingsprosjekter, som kan medføre ulemper for dem og deres bruk av samme område. Spesielt sosiale medier har medført at vannkraftbransjen har fått økt fokus og nye utfordringer rundt alt de foretar seg. Dette krever oppfølging 24/7 og raske svar.

Dette funnet støttes av funn i litteraturen der det beskrives at «Proaktivitet er ett av de viktigste fundamentene i konseptet av strategisk arbeid som har vist seg viktig for vellykkede prosjektlederskap. En positiv holdning til hvor og hvorfor prosjektlederen kan utvikle og vedlikeholde samarbeid med interessenter, er den viktigste faktor i konseptet av proaktivitet.» (Aarseth et al., Project leadership challenges).

Informantene har påpekt at de har gode relasjoner til alle eksterne interessenter. De kjenner stort sett disse fra før og inviterer til møter for å ligge i forkant med informasjon og dermed avklare forutsetningene i prosjektene samt avdekke forventningene fra interessentene for å kunne planlegge fremdriften i prosjektene sammen med de berørte parter.

Proaktivitet er også sentralt i forbindelse med samarbeidsrelasjoner med organisasjoner tett opp mot prosjekter vannkraftselskapet arbeider med, samtidig med at dette er nært knyttet til forretningsforståelsen for prosjekter.

Både suksess og store utfordringer er tydelig koblet til samarbeid og prosjektlederens forståelse av kontekst, nettverk og optimalisering av hele prosjektet. (Aarseth, 2014)

For å kunne være proaktiv, og samtidig være tilgjengelig for eksterne interessenter, er det viktig å vite hvilke interessenter som kan fremme krav mot organisasjonen, og å skaffe seg en oversikt over hva slags krav det kan dreie seg om. Videre må organisasjonen vurdere interessentens motivasjon og evne til å fremme kravet samt utarbeide en strategi for hvordan prosjektet skal respondere på kravet. En mulig strategi kan være å ligge i forkant og utvikle relasjoner som gjør at organisasjonen unngår å ende i alvorlige konflikter.

«Klarer du å involvere og informere i forkant, så er det kjempeviktig, og gjør alt mye enklere i hverdagen. Istedenfor at folk begynner å bli mistenksomme. Spesielt hvis viktige interessenter får informasjon i etterkant, skaper det ofte støy og bråk som er helt unødvendig»

Basis for all interessenthåndtering er å identifisere potensielle interessenter, analysere potensiell innflytelse og velge passende ledelsestilnærming. Dette kan ses på som et viktig grunnlag for den faktiske ledelsen av interessenter (Sallinen, Ruuska, & Ahola, 2013).

Et prosjekts suksess eller fiasko har vist seg å være sterkt påvirket av både forventninger og oppfatninger fra interessentene, og evnen og viljen til prosjektlederen når det gjelder å håndtere disse faktorene samt overordnede, politiske føringer.

Det ble videre hevdet fra informantene at å gi en god og omforent informasjon om nye prosjekter var særdeles viktig. I kommunikasjonen med interessenter hevder de at det er nødvendig å starte med dialogen og opprette nødvendig kontakt slik at alle parter opplever at et gjensidig maktforhold ivaretas. Ved bevisstgjøring av det å være proaktiv og ha en felles informasjonsplattform, er det nødvendig at informasjon som skal deles må være korrekt og deles på de viktigste informasjonsarenaer. Slik sikrer man at alle får lik informasjon og muligens kan en slippe mange enkelthenvendelser om samme sak. Gjennom løpende dialog med interessentene vil det bli lik forståelse om hvilke oppgaver partene kan inneha. En nødvendig egenskap hos ledere er å ha tilstrekkelig kunnskap om prosjektene og nødvendig kompetanse for å håndtere de ulike situasjonene man kommer bort i. Det er viktig at prosjektlederne har respekt hos de eksterne interessentene. Respekt oppnås gjennom dialog og gjensidig tillit.

Håndteringen av interessentene som har stor påvirkningskraft på prosjektet, må skje på en måte som gjør det mulig å redusere eventuelt motstand. Prosjektledere er tjent med å gå i tidlig dialog før en eventuell konklusjon fattes. Føler de eksterne interessentene seg overkjørt, eller får informasjon via andre, blir kommunikasjonen med de eksterne interessentene mye tyngre.

Når informantene hevder at åpenhet er en av kjerneverdiene er det også nødvendig at de stiller seg tilgjengelige for både media og andre interessenter. Rask oppfølging, ved å svare opp på henvendelser og å vite hvordan interessentene skal håndteres i det daglige, er en veldig stor støtte i den daglige kommunikasjonen i forhold til planlegging og gjennomføring av prosjektene. For noen av organisasjonene er til og med egne kommunikasjonsavdelinger opprettet for å kunne være mest mulig proaktiv samtidig som de selv har kontroll på informasjonsflyten.

Kommunikasjonsavdelingene i organisasjonene er sterkt økende og helt nødvendig for å kunne forstå det totale helhetsbilde og tilrettelegge for kommunikasjon utad. Mediekontakten på store spørsmål håndteres gjerne av daglig leder, men det er den som «eier» saken som skal ut og fronte den. Det er viktig at også prosjektledere og eller andre i organisasjonen må være forsiktige med å uttale seg selv om de har god detaljkunnskap. Man blir klok av skade. Her er det viktig med klare retningslinjer. I mindre prosjekter må prosjektlederne være ute og kommenter i prosjekter de selv er involvert i.

«Å skaffe seg gode relasjoner tidlig og få på plass dialogen, må man legge til grunn i interessenthåndteringen.»

«Strategi er langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt for en organisasjon på langsikt, som skaper en konkurransemessig fordel i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger» (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

En strategiplan for håndtering av interessenter har som formål å veilede om hvordan man skal samhandle, kommunisere og involvere med de identifiserte interessentene i de forskjellige fasene av et prosjekt. Denne strategien gir tilnærminger for å bygge og opprettholde positive forhold til interessentene. Den vil også definere hvem som skal delta, på hvilke måter og på hvilket stadium av prosjektsyklusen interessentene skal være involvert. Dette vil kunne bidra til å realisere et godt designet prosjekt og til å lykkes med et lavt konfliktnivå. (Lienert, 2019)

Som nevnt i litteraturkapittelet, basert på interessentteorien, kan en dra ut 4 steg som er viktig for å få til god kommunikasjon og håndtering av interessenter.

I forhold til dette funnet kan disse stegene være til stor hjelp for ledernes strategiarbeid for systematisk identifisering og kartlegging av interessentene som kan ha interesse i prosjektet. Informasjonen vil da kunne forankres i organisasjonens overordnede strategi og fremstå som

balansert og objektiv for interessentene. Informantene har vært tydelige på at det å være proaktiv med denne type informasjon om prosjektet og de alternative løsningene de har vurdert gir vannkraftbransjen et omdømmemessig løft ved at det blir lite støy i etterkant.

Erfaringene informantene har fått ved strategisk informasjonsarbeid har ført til at de i større grad enn tidligere er åpne med egne bekymringer og vurderinger av alternativene i prosjektene. Tidlig involvering av interessentene har gitt informantene positive tilbakemeldinger fra interessentene, og ført til at disse har påvirket beslutningene.

Interessentene har følt at de har vært med i beslutningsprosessen og har derfor blitt fornøyd med sluttresultatene.

Ved å inkludere interessentene i utviklingen av alternativene i prosjektene underveis, for å identifisere den foretrukne løsningen, og ved å benytte gjenkjennbare måleparametre for å analysere arbeidet, har tilbakemeldinger fra interessentene vært udelt positive. Interessentenes kontakt med prosjekteiere om fremdrift, og eventuelle endringer, som påvirker interessentenes virke og hverdagsliv. Dette må anses å være et langt skritt i riktig retning for å kunne håndtere eksterne interessenters informasjonsbehov.

5.2.2 Toppledelsen i organisasjonen må ha en strategi for at nøkkelpersoner som prosjektledere/saksbehandlere har tilstrekkelige kunnskaper og kompetanse utover ren anleggsdrift for å kunne håndtere interessentene på en forsvarlig måte

Ifølge undersøkelsens empiriske funn kommer det fram at ledere / prosjektledere må ha et godt overblikk over hvilke eksterne interessenter det er lurt å samarbeide med. Informantene mener at det å være proaktiv og komme med informasjon er et viktig grunnlag for å komme i dialog med eksterne interessenter.

Aarseth et. Al (2015) hevder, at god ledelse av prosjekter krever god oversikt over prosjektets interessenter. Tiden informantene bruker på å identifisere interessenter, er noe de ser på som særdeles viktig for å dempe eventuelle konflikter som kan oppstå tidlig eller underveis i prosjektet opp imot bedriften og interessentene.

I undersøkelsen trekker informantene fram at dialog med interessentene er noe av nøkkelen til god interessenthåndtering. Dessuten er det viktig at prosjektleder hensyntar interessentenes oppfatninger og vurderer disse i prosjektet. Som en av informantene hevdet: «Jeg opplever at

det blir tatt mye hensyn til eksterne interessenter, men interessentenes argumentasjon blir ikke bestandig tatt høyde for.»

Man kan hevde at interessentene får en følelse av å bli involvert på et tidlig tidspunkt. Aarset et. Al (2015) hevder at gode ledere har oversikt over organisasjonens interessenter og har forståelse for interessentenes ulike motiver for påvirkning. Denne teorien kan sidestilles med Sallinen et. Al (2013), som baserer all interessenthåndtering på å identifisere, analysere potensiell innflytelse og velge passende ledelsestilnærming.

En annen informant hevdet at: *«Har man fått på plass dialogen og kjenner hverandre fra før, blir det et helt annet møte når det først smeller.»* Som andre utsagn fra informantene, vektla denne informanten at oppnådd dialog er en dempende faktor ved en eventuell konflikt med interessentene. En god dialog er en viktig strategi som bedriftene vektlegger innenfor håndtering av eksterne interessenter.

For at strategien med god interessenthåndtering skal lykkes, er det ifølge Johnson et. Al (2002), viktig at interessentenes forventninger blir en stor del av planleggingen av prosjekter. Teorien fra forskningen gjort av Lienert (2019) er nyttig, får å bygge og opprettholde positive forhold med interessentene. En tolkning av hans forskning kan være at for å oppnå et lavt konfliktnivå, må prosjektleder/saksbehandlere inneha nødvendig kompetanse for å kunne utarbeide og gjennomføre en god strategi ovenfor interessentene. Opp mot problemstillingen sammenfaller disse teoriene og utsagnene fra informantene med at tett samarbeid med eksterne interessenter, ofte fører til et lavere konfliktnivå.

I tillegg til temaet dialog, er det også viktig med kunnskap og kompetanse hos prosjektlederne. De må kunne stille de riktige spørsmålene og vurdere interessentenes ulike informasjonsbehov. Det er derfor viktig at topplederens kompetanse på hva de ulike interessentene står for og legger strategiplaner ut fra det.

Informantene hevder: *«Ofte går vi ut og sender direkte høringsbrev til alle involverte interessenter der de får mulighet til å uttale seg, også etter at vi har hatt den første kontakten med dem.»* Ut fra dette kan det sluttet at gode strategiplaner og en informasjonsplan kan sees som nøkkelen til god interessenthåndtering, da dette utsagnet bygger på dette.

Aarseth et al, 2016 sin teori omkring forståelse av proaktivitet som det viktigste fundament i konseptet av strategisk arbeid, har vist seg viktig for vellykkede prosjektlederskap. En positiv

holdning til hvor og hvordan prosjektlederen kan utvikle og vedlikeholde samarbeid med interessenter.

Det må brukes hverdagslige kommunikasjonsformer som inkluderer de vi kommuniserer med slik at de blir hørt og forstått. (Kolb & Lewis, 1986).

Strategier for å unngå konflikt, må leder/prosjektleder være innforstått med, for å sikre god kommunikasjon på områder som har konfliktpotensial. (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015) Er ledere i organisasjoner gode til å gi nødvendig informasjon om eventuelle nye prosjekter som tenkes/skal iverksettes ut mot ulike aktører og samarbeidspartnere? Fra empirien kan det hevdes at organisasjoner er avhengige av strategisk samarbeid basert på relasjonsstrategier.

Informantene påpeker at kommunikasjon med eksterne interessenter er ressurskrevende. Enten må det tilføres ressurser eller så går det utover andre deler av prosjektlederbiten. Frooman (1999) så på interessentenes innflytelsesstrategier. Interessentene kan kontrollere ressurser og veivalg for å manipulere tilganger på ressurser. Når interessentene kontrollerer et firmas ressurser, kan de bruke ulike tilbakeholdne strategier. Organisasjonens opptreden vil redusere tilgangen på nødvendige ressurser. (Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, & Wood, 2019).

Derfor er gjensidig kommunikasjon og informasjon fra organisasjonen og ut til interessentene viktig, der også interessentene kan komme med sine synspunkter. (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015), (Dwyer & La Gace, 1986), (Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, & Wood, 2019)

Teorien til Aarseth (2014), viser at i prosjekter hvor organisasjoner har mest mulig kontroll selv, gjør det lettere å se det store bildet. Det vil si hvordan interessenter blir påvirket og hvordan interessentene påvirker bedriften. At prosjekteiere har en forståelse av egen organisasjon, gjør at prosjektmedarbeidere man samarbeider med, blir bedre. Om et konfliktfylt forhold er under utvikling, kan man tenke at det er lettere å dempe eller avverge konflikten hvis kompetansen i prosjektene ligger i bedriften.

Prosjekter mislykkes sjeldent på grunn av tekniske problemer, men heller på grunn av samarbeidsutfordringer og konflikter. (Aarseth, 2014) Problemer kan oppstå på grunn av manglende kunnskaper og kompetanse både hos prosjektledelsen og hos interessentene. Samarbeid som følger strategien, er sentralt. Det er viktig å bygge langsiktige relasjoner i og utenfor bedriften og å ha en relasjonsstrategi. (Dwyer & La Gace, 1986).

Informantene hevder: *«Innleide prosjektledere er noe vi har delte erfaringer med, de ansatte i bedriften distanserer seg mer fra prosjekter og de føler ikke eierskap til prosessen. Det er egentlig en suksessfaktor å ha eierskapet selv.»*

Siden bedriften har eierskap selv til prosjektet, kan det antas at det blir bedre å håndtere utfordringer som eventuelt blir fra interessentene. Og spørsmål internt i organisasjonen kan lettere besvares når informasjonen er åpent tilgjengelig. Man kan hevde at ansatte som ikke er direkte involvert, lettere tar avstand fra prosjekter som de selv ikke er involvert i. (Aarseth, 2014). Det er derfor viktig at også disse mottar god informasjon. Dette kan igjen styrkes av, at prosjektledelse er en ledelses- og styringsfunksjon, og mål nås igjennom tilgjengelige ressurser og forankring i organisasjonens toppledelse. (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015).

I det teoretiske rammeverket henvises det til at gode ledere i bedrifter diskuterer ulike synsvinkler omkring gode og mindre gode prosjekter og forløpet mot ferdig prosjekt. Det hevdes at prosjektledere som blir med i prosjekter har tanker om at prosjektene skal lykkes. Informanten hevder det at indre motivasjon eller som det sies i utsagnet, «drivkraften» er at man ønsker vellykkede prosjekter som er til fordel for selskapet, markedet og i organisasjonen og seg selv.

Dette kan oppnås av ledere/prosjektledere som er god til å informere tidlig, under og etter prosjekter. Dette danner grunnlaget for forståelse om utfordringer som kommer fra eksterne interessenter, og strategier for å håndtere denne eventuelle motstanden. (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015).

Ledere i vannkraftbransjen er involvert i ulike prosjekter som har en til dels langvarig tidshorisont. Derfor kan det antas at de igjennom prosjekter vil oppleve flere ulike utfordringer sett fra eksterne interessenters side, og til stadighet må endre strategier underveis i prosjekter for å holde god dialog.

Toppledelsen i organisasjoner utvikler overordnede strategiplaner for selskapet, som er avhengig av prosjektledere som innehar ulik kompetanse utover det å kjenne sin egen organisasjon.

Behovet for relevant informasjon til interessentene må kartlegges, som vil øke organisasjonens forståelse for problemer som kan oppstå. Alternativer for mulige strategier som kan gi løsning på eventuelle utfordringer kan diskuteres. Kartlegging vil synliggjøre

arbeidet som er utført av prosjektlederen overfor interessentene. Det er viktig at interessentene som har reelle bekymringer også får tilbakemeldinger om at deres innspill er tatt i betraktning.

Det å etablere respektfullt samarbeid er viktig. Erfaringsutveksling må ikke betraktes som et problem. Interessentene må få følelsen av å være partnere og ikke utfordrere.

Måleverktøy for å analysere fremdriften i prosjektet kan være et hjelpemiddel for å gi en jevnlig tilbakemelding til interessentene. Prosjektledere bør utarbeide informasjonsstrategier for å gi løpende informasjon underveis i prosjektet. De må være lydhøre for tilbakemeldinger fra interessentene og eventuelt justere kommunikasjonsplanene.

Informanten hevder: *«Det virker som om det må være en tverrfaglighet for å kunne håndtere interessenter. Det må brukes ulike måter for å håndtere dem på.»*

Det informanten sier oppfattes som at en leder, som for eksempel er ingeniørutdannet, er vant til teknisk kommunikasjon og fagkompetanse når man er i prosjekter. Denne type kompetanse må også samarbeide med andre faggrupper som økonomer og markedsførere. Tar prosjektlederen hensyn til dette, vil det kunne gi en helt annen og mer forståelse for helhetsbildet.

Det må derfor tas i betraktning at å lede prosjekter innebærer å ha kompetanse med flere andre grupper av yrke og arbeid og som mulig har en helt annen fagkompetanse som leder selv. Dette viser at det å ha god dialog mellom interessentene og internt i organisasjonen er en viktig faktor som er viktige lederegenskaper i prosjekter.

Disse påstandene kan forstås ut i fra Fisher og Ury som oppsummerer sine fire hovedområder som: å skille personene fra målet, sette søkelys på interesser og ikke posisjoner, skape muligheter for vinn – vinn situasjoner og se etter standarder som bidrar til beslutningstaking. (Fisher & Ury, 2011) og (Martin, 2009).

5.2.3 Dynamiske interessentanalyser og løpende planlegging og orientering der prosjektlederen er en kritisk faktor for suksess

Innen interessentledelsesteorier trekkes det fram viktigheten med at organisasjoner i prosjekter utarbeider interessentanalyser som er til hjelp for å kartlegge og analysere interessentenes påvirkningsmuligheter for organisasjonene. Som tidligere referert i teorien av Aarseth et. Al (2015), utdypes at ledelse av prosjekt må ha god oversikt over interessenter.

Informantene hevder: *«Det viktigste er å starte med en interessentanalyse, jo tidligere jo bedre. Det mener jeg er nøkkelen. Man starter prosjektene med en grunneier, eller en kommune, med å få informert alle parter så tidlig som mulig.»*

Informantens synspunkt, illustreres ved å se på teorien fra Freeman (1984), «Interessentens syn på bedriften hvor bedriften plasseres i sentrum og kan kartlegge hvilke interessenter som vil være en involverende part i prosjekter».

Tidlig identifisering av interessenter er med på å gi nødvendig informasjon til organisasjonen og interessentene få en opplevelse av delaktighet. På den ene siden kan man kartlegge interessenter som direkte har påvirkning på sentrale beslutninger omkring igangsetting og om resultatmål er oppnådd eller ikke. På den andre siden kan man få oversikt over interessenter som direkte kan påvirke prosjektets handlinger og mål og som ikke har noe myndighet til å fatte beslutninger, men likevel kan være til skade for prosjektet.

Informantene benytter seg mer og mer av interessentanalyser i tidligfase for å kunne kartlegge og forberede seg på å gi informasjon til aktuelle eksterne interessenter. De har i de senere årene sett nødvendigheten av å forberede seg best mulig på kritikk og motarbeidelse fra for eksempel miljøvernorganisasjoner og berørte eiendomsbesittere. Dette er i all hovedsak prosjektlederens ansvar, som må håndtere de eksterne interessentene på en langt mer profesjonell måte enn tidligere. Interessentene har meget flinke og erfarne personer som fronter sine interesser. Det er derfor svært krevende for en prosjektleder å kunne parere alle disse på en tilfredsstillende måte. Evner prosjektlederen å kommunisere på et forståelig språk, samtidig som det kreves innsikt i de eksterne interessentenes ulike krav og endringer i deres hverdag, ender gjerne prosjektene opp med et positivt utfall med lave eller ingen konfliktnivåer. Ved hjelp av åpenhet og løpende involvering av interessentene kan prosjektlederne og dermed vannkraftselskapet oppnå omdømmemessig suksess.

Bruken av interessentanalyser vil før og underveis i prosjekter være en nødvendighet siden det kan komme til nye interessenter som ikke var til stede da første interessentanalyse ble gjennomført eller ved starten av prosjekt. Teorien til Bourne & Walker (2008), understreker at interessentenes rolle kan endre seg underveis i prosjektet.

Et relevant verktøy er interessentmatrisen utarbeidet av Johnson et. Al (2008), som viser interessentenes innflytelse på prosjektet. Denne matrisen er et nyttig verktøy som kan være til hjelp i den daglige arbeidsprosessen i prosjektet, og gir informasjon om hvilken informasjonsflyt de ulike interessentene har behov for. Slike arbeidsredskaper må oppdateres

gjennom prosjektperioden, på grunn av at informasjonsbehovet til interessentene kan endre seg igjennom prosjektsyklusen.

En informant hevder: *«Vite hva de ulike interessentene mener og å ha stor vekt på utarbeidelse av interessentanalyse.»*

Interessentanalyse kan brukes som et arbeidsverktøy, hvor dette kan være til hjelp for prosjektleder/leder når man leder en prosjektprosess. Utarbeidelser av interessentanalyser kan være viktig verktøy når bedriften legger ulike strategiplaner.

Dette underbygges av Johnson et. Al (2008), sin teori om at strategi er et langsiktig retningsvalg og har til hensikt om å skape konkurransefortrinn gjennom omgivelser gjennom ressurser og kompetanse som skaper behov i markedet og interessentenes forventninger.

Som beskrevet før i oppgaven antar man at god kommunikasjon og god interessenthåndtering, sett fra strategiplanleggeren side, bidrar til et positivt forhold til interessentene. En godt konstruert prosjektplan er robust nok til å tåle et høyt konfliktnivå mellom interessenten og prosjektet. Dette kan også underbygge at interessentanalyser er et viktig verktøy til bruk i prosjekteringsprosessen, noe også informantene refererer til.

5.2.4 Tverrfaglighet og utvikling av egne ansatte for å kunne gjennomføre prosjekter og å tilfredsstille interessentenes behov for informasjon til enhver tid

Det fjerde hovedfunnet fra informantene er at tverrfaglighet og utvikling av egne ansatte er helt avgjørende for å kunne gjennomføre prosjekter og å tilfredsstille interessentenes behov for informasjon til enhver tid. Alle informantene hevdet at de utarbeider interessentanalyser som beslutningsgrunnlag for sine avgjørelser i ledelsen og at disse er dynamiske beslutningsprosesser.

«Det viktige er å starte med en interessentanalyse, jo tidligere jo bedre! Det mener jeg er nøkkelen. Man skriver jo fort et brev til myndighetene, og det er jo i stor grad offentlig. Man starter prosjektene med en grunneier, eller en kommune, med å få informert alle parter så tidlig som mulig. Interessentanalyse er nok det viktigste verktøyet vi har tidlig i prosjektene.»

Ved å identifisere alle interessentene er det også mulig å avdekke hvilke kunnskaper og kompetanse som skal til for å lykkes i et prosjekt. Kompetansen til lederen er selvsagt veldig viktig, men det er også viktig hvilken kompetanse en har rundt seg for å kunne håndtere alt av

situasjoner som oppstår. Det stilles bare større og større krav til å kunne kommunisere, både fra myndigheter og andre interessenter. Kommunikasjonsavdelingene blir derfor ikke noe mindre fremover.

Funn fra litteraturen bekrefter dette funnet fra informantene ved at det hevdes at; «God ledelse av et prosjekt krever blant annet en god oversikt over prosjektets interessenter, hvem de er og hvilke muligheter de har til å påvirke selve gjennomføringen av prosjektet». For å få en bedre oversikt over interessentene, vil det derfor være hensiktsmessig å gjennomføre en interessentanalyse. Dette for å kartlegge hvilke motiver interessentene kan ha for prosjektet. Interessentene kan endre seg igjennom prosjektforløpet hvor noen er mer direkte tilknyttet prosjekter og andre interessenter er mer fraværende og passiv grad av mostand. Prosjektledere som er vellykkede har god oversikt over de ulike motivene interessentene har ovenfor organisasjonen og deres agenda. (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015)

Ifølge Freeman (1984) må alle forutsetninger som er ment å øke bedriftens kompetanse på interessenthåndtering ta utgangspunkt i spørsmålet: *Hvem er det som kan bli påvirket eller kan påvirke bedriftens måloppnåelse?* Freeman argumenterer for at alle organisasjoner har interessenter og at man derfor må ta hensyn til de forskjellige interessentgrupperingene for å sikre seg suksess. Interessentledelsesteori forteller oss at det er nødvendig for en organisasjon å håndtere forholdene til interessentgrupperingene på en handlingsorientert måte.

Informantene hevder at prosjektstyring ved nøkkelpersoner som prosjektledere/saksbehandlere må inneha kunnskaper og kompetanse utover ren anleggsdrift for å kunne håndtere interessentene på en forsvarlig måte. «Ingeniørmåten» der «vi vet best selv» er definitivt over. Informantene peker på kompetanse som avgjørende for hvordan interessentene skal håndteres på best mulig måte. Tverrfaglighet og utvikling av egne ansatte blir fremhevet for å kunne gjennomføre prosjekter og å tilfredsstillere interessentenes behov for informasjon til enhver tid.

Mange av de ansatte i vannkraftbransjen har vært der lenge og har stort sett ingeniørbakgrunn. Utfordringene fremstår gjerne slik denne informanten formulerer det;

«Både når vi skal ut på befaring, og gi tilbud til eksterne, så har jeg med de ansatte på det. For å kunne være med på beregning av priser og kalkyler, må de se hvordan vi egentlig opererer. Det er en ganske konservativ bransje den her vannkraftbransjen. Så det å tenke litt annerledes, litt nytt og få folk som har jobbet i 10, 15 og 20 år med på det, er viktig men vanskelig».

En god leder må ha oversikt over organisasjonens interessenter og forstå hver enkelt interessents motiv og agenda ovenfor organisasjonen. Dette kom til uttrykk fra informantene, og en av den sa det slik;

«Kompetansen til lederen er selvsagt veldig viktig, men det er også viktig hvilken kompetanse en har rundt seg for å kunne håndtere alle situasjoner. Før var det mye enklere med interessenthåndteringen, da kunne man skrive et brev, så tok det tre dager før det kom frem. Så skulle det leses, og de skulle de skrive et brev tilbake. Da hadde du god tid til både å tenke og håndtere problemer. I dag, med Facebook og digital kommunikasjon, må du være på mer eller mindre 24 timer i døgnet, og svare på alle henvendelser. Det er et voldsomt trykk, så dette er et område det fokuseres mer og mer på».

For at et vannkraftselskap skal opprettholde og/eller opparbeide seg et godt omdømme er det avgjørende at menneskene i organisasjonen har nødvendig kunnskap og kompetanse for å kunne tilfredsstille interessentenes behov for informasjon til enhver tid. Hele bransjen er regulert, og på vassdragsiden er det NVE og på el-siden er det DSB – Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap som er tilsynsmyndigheter.

«Det er dokumentasjon, dokumentasjon, dokumentasjon, på alt du gjør og det er utrolig viktig at du har det på stell. Når alt går greit og ingen ting skjer så trenger du egentlig ikke et eneste papir, men gud bedre den dagen det skjer noen ting, når politi, Arbeidstilsynet, DSB og presse, ikke minst, står på døra og lurere på hva som har skjedd. Da må du ha systemene i orden, det er i hvert fall min erfaring.»

5.2.5 Eiere, i form av kommuner har skjerpet kravene til utbytte og informasjonsbehov og ikke minst lederkompetanse/forretningsmessig orientering

Et femte funn fra informantene er at eiere, i form av kommuner, har skjerpet kravene til utbytte og informasjonsbehov og ikke minst lederkompetanse/forretningsmessig orientering som en konsekvens av dette.

To av funnene fra litteraturen relaterer seg til dette funnet. Disse er:

Prosjektlederens forståelse av kontekst, nettverk og optimalisering av hele prosjektet, og proaktivitet når det gjelder samarbeidsrelasjoner med de omkringliggende organisasjoner, og at dette er nært koblet til forretningsforståelse for prosjektet.

Fra litteraturen hevdes det at det er viktig at prosjektlederen har forståelse av kontekst, nettverk og optimalisering av hele prosjektet. (Aarseth, 2014)

Prosjektgjennomfører mislykkes sjelden på grunn av tekniske problemer, men mislykkes ofte på grunn av samarbeidsutfordringer og konflikter. Ekstern prosjektlederlitteratur setter søkelys på interne systemer, planlegging, organisering og overvåkning, og om kjernen av kunnskapen om prosjektledelsen er bare konsentrert om tekniske problemer og utføring. Disse utfordringene blir ikke løst hvis prosjektet ikke blir sett på «i det store bildet». Vellykkede prosjekter inneholder organisatoriske og forretningsmessige sammenhenger som bør få mer oppmerksomhet i fremtidig forskning og litteraturstudium. Løsningene her krever prosjektledere med forretningsmessige og globale forståelse og fokus. (Aarseth, 2014)

Det har i de senere årene kommet nye konkurrenter inn i vannkraftbransjen som har en mye større forretningsmessig tilnærming til kundene/interessentene enn den tradisjonelle vannkraftbransjen har hatt. Det har bl.a. vist seg tvingende nødvendig i forbindelse med utarbeidelsen av kontrakter, med et langt høyere krav til spesifisering enn tidligere brukte estimater for ulike deler av kontraktene.

Som for det første funnet finner man igjen sammenfall med litteraturen om proaktivitet når det gjelder samarbeidsrelasjoner med de omkringliggende organisasjonene, og at dette er nært koblet til forretningsforståelse for prosjektet. (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2016)

Det ble i denne sammenhengen nevnt av en av informantene; *«Det kan begynne å skje noe når markedskreftene slippes løs, og det med pris blir avgjørende. Likeledes bør det være vi som et offentlig eid kraftproduksjonsselskap som må drive bedriftsøkonomisk lønnsomt, slik at våre eiere får mest mulig utbytte. Så det er vår oppgave å drive så effektivt at det blir et positivt resultat.»*

En annen av informantene nevner i denne forbindelse at vannkraftbransjen kunne effektivisert seg ekstremt mye ved å konkurransesette f.eks. drift og vedlikehold. Aktørene kan enkelt og greit håndtere egen, kritisk infrastruktur ved å ha egne observatører/kontrollører som også hadde vært veldig gunstig økonomisk. Vedkommende sier også at når man ser på organisasjonene til store vannkraftprodusenter, så har de mange fagområder som ikke er innen kjernevirksomheten. Dette er gammeldags, og det vil derfor fremtvinge seg en effektiviseringsprosess for å bli langt mer kostnadseffektiv i en mer og mer forretningsmessig orientert bransje.

Når det gjelder det sterkt økende informasjonsbehovet uttaler informantene at de har egne kommunikasjonsfolk som jobber aktivt med å følge med på sosiale media og konsernet har egne kontoer i sosiale media der de kan bli kontaktet.

Det poengteres fra informantene at de har veldig fokus på framtiden og at de prøver å avdekke farer samtidig som de ser stor verdi i å ta med styret, og spesielt eierne, på hvordan de ser for seg framtiden. Det å ha en god informasjonsportal mot både styre og eiere, økt omsetning, økt utbytte til eierne, kombinert med en kanskje med en skrantet kommuneøkonomi, er utfordringer ledelsen i vannkraftbransjen har fokus på for å møte framtiden med ny, tilpasset teknologi.

«I vårt område har det tradisjonelt vært veldig mange gode konkurrenter og i det siste har det kommet til et par nye som utfordrer oss både på kunnskapsnivå og prisbilde. Men da vi har god kompetanse på alt fra kontrakter til drift og vedlikehold opplever jeg at vi fremdeles har et stort konkurransefortrinn.»

Dette funnet, som for det første funnet fra informantene, støttes også av litteraturen der det beskrives at «Proaktivitet er en av de viktigste fundamentene i konseptet av strategisk arbeid som har vist seg viktig for vellykkede prosjektlederskap. En positiv holdning til hvor og hvorfor prosjektlederen kan utvikle og vedlikeholde samarbeid med interessenter, er den viktigste faktoren i konseptet proaktivitet.» (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2016)

Informantene har påpekt at de har gode relasjoner til alle eksterne interessenter. De kjenner stort sett disse fra før og inviterer til møter for å ligge i forkant med informasjon og dekke deres informasjonsbehov samt avdekke forventningene fra interessentene for å kunne planlegge fremdriften i prosjektene sammen med de berørte interessentene. Dette anses også av de andre informantene å være en mer forretningsmessig tilnærming til interessentene og helt sentralt i forbindelse med ledelsens utvikling av samarbeidsrelasjoner med interessentene, samtidig med at dette øker forretningsforståelsen i prosjekter i egen organisasjon.

Som tidligere nevnt er både suksess og store utfordringer tydelig koblet til samarbeid og prosjektlederens forståelse av kontekst, nettverk og optimalisering av hele prosjektet (Aarseth, 2014)

For å kunne være proaktiv, og samtidig være tilgjengelig for eksterne interessenter, er det viktig å vite hvilke interessenter som kan fremme krav mot organisasjonen, og å skaffe seg en oversikt over hva slags krav det kan dreie seg om. Videre må organisasjonen vurdere interessentens motivasjon og evne til å fremme kravet samt utarbeide en strategi for hvordan

prosjektet skal respondere på kravet. En god strategi kan være å ligge i forkant og utvikle relasjoner som gjør at organisasjonen unngår å ende i alvorlige konflikter.

Basis for all interessenthåndtering er å identifisere potensielle interessenter, analysere potensiell innflytelse og velge passende ledelsestilnærming. Dette kan ses på som et viktig grunnlag for den faktiske ledelsen av interessenter (Sallinen, Ruuska, & Ahola, 2013).

Et prosjekts suksess eller fiasko har vist seg å være sterkt påvirket av både forventninger og oppfatninger fra interessentene, samt evnen og viljen til prosjektlederen når det gjelder å håndtere disse faktorene og overordnede, politiske føringer.

For å kunne imøtekomme kravene fra eierne om utbytte er det viktig for aktørene i vannkraftbransjen å orientere om hva de driver med, og hvilke utfordringer de har til sine eiere. En av informantene sier i denne forbindelse at:

«Nå er det kommunene som eier selskapet, så det kunne ha vært et mangehodet troll, for å si det sånn, men det opplever vi ikke. Vi opplever dem veldig enig om strategien til selskapet, vi kjører eiermøter to ganger i året der vi informerer dem om viktige saker og legger opp til diskusjon. Da får de stille med ordfører og rådmann og en person til, de kan stille med inntil tre personer fra hver kommune. Det er halvårlige eiermøter, og så er det et arbeidsutvalg hvor tre av ordførerne, valgt av eierkommunene, er representert, som er bindeleddet mellom eierne og styret. De møtes ved behov, har dialog ved behov, nettopp fordi det er for krevende å ha dialogen med alle ordførerne løpende. Det er bedre å ha et arbeidsutvalg å forholde seg til. Utvalget får da bestemme i hvilken grad de skal involvere eierne videre. Det fungerer veldig godt.»

På denne måten får vannkraftselskapene i denne undersøkelsen gjensidig orientert og diskutert eiernes krav og selskapenes forutsetninger for (fortsatt) å kunne dele ut utbytte til sine eiere. De får samtidig informasjon om de fremste vannkraftselskapenes forretningsmessige ståsted og signaler om hva som kommer til å bli kravene til både ledelsens kompetanse og selskapenes virkeområder. Eksempler på dette kan være vindkraft og internett.

6. Konklusjoner

I dette kapittelet vil vi konkludere på drøftingen som ble gjort i kapittel 4 og analysen som ble gjort i kapittel 5. Problemstillingen «Hvordan bruker ledere strategier for å håndtere utfordringer med eksterne interessenter?» ligger til grunn for konklusjonene.

6.1 Interessenthåndteringen av eksterne interessenter må være proaktiv og krever en overordnet strategi for å kunne være tilgjengelig for alle involverte parter

Som nevnt i drøftingskapittelet sier informantene at for å kunne være proaktiv, og samtidig være tilgjengelig for eksterne interessenter, er det viktig å vite hvilke interessenter som kan fremme krav mot prosjekteierne. Videre er det viktig å skaffe seg oversikt over hva slags krav det kan dreie seg om. Organisasjonene må derfor vurdere interessentens motivasjon og evne til å fremme kravet, samt utarbeide en strategi for hvordan de skal respondere på denne. En klok strategi kan være å ligge i forkant og utvikle relasjoner som gjør at organisasjonene unngår å ende i alvorlige konflikter.

Dette funnet som også støttes av funn i litteraturen, der proaktivitet er ett av de viktigste fundamentene i konseptet av strategisk arbeid, har vist seg viktig for vellykkede prosjektlederskap. En positiv holdning til hvor og hvorfor prosjektlederen kan utvikle og vedlikeholde samarbeid med interessenter, er den viktigste faktoren i konseptet av proaktivitet.

Informantene er samstemte i viktigheten av det å være proaktiv. Imidlertid avdekker undersøkelsen at de har noe ulik grad av proaktivitet og at de ikke er like tydelige på hva strategiene deres er. Dette kommer frem ved at noen lar prosjektlederne gjøre jobben overfor interessentene, mens andre «overtar» kommunikasjonen med interessentene om noe går galt. Også bruken av kommunikasjonsavdeling/kommunikasjonsmedarbeidere er ulik. Noen tar de aktivt med i prosjektarbeidet, mens andre bare benytter kommunikasjonsavdelingen som en støttefunksjon uten operativ medvirkning.

6.2 Toppledelsen i organisasjonen må ha en strategi for at nøkkelpersoner som prosjektledere/saksbehandlere har tilstrekkelige kunnskaper og kompetanse utover ren anleggsdrift for å kunne håndtere interessentene på en forsvarlig måte

I studiet trekkes det fram at en bredest mulig kompetanse som leder er avgjørende for å kunne forstå de ulike prosessene som kan oppstå. Også den kompetansen ledelsen har rundt seg er svært viktig for å kunne håndtere ulike situasjoner organisasjonen kommer opp i. Dette ansees som kanskje den viktigste suksessfaktoren når eventuelt en konflikt oppstår. De trekker også fram at god interessenthåndtering er å etablere gode relasjoner til interessentene tidligst mulig.

For å bedre håndteringen av interessentene, er informantene i undersøkelsen bevisst spørsmålet om hvem det er som kan bli påvirket eller selv kan påvirke bedriftens måloppnåelser. Dette er sentralt for interessentene i undersøkelsen for å kunne håndtere forholdet til interessentgrupperingene på en handlingsorientert og forsvarlig måte.

En hverdagslig kommunikasjonsform med interessentene, er helt nødvendig for at de skal kunne oppleve å bli hørt og forstått. Ser man på andre yrkesgrupper og kompetanser utenom fagkompetansen som er i organisasjonen, bør man søke å kommunisere med enkle ord og begreper for å beskrive ulike problemstillinger. Dette er helt avgjørende for at bestillere og økonomer skal kunne forstå de problemstillingene som diskuteres.

Undersøkelsen avdekket at funn fra litteraturen samsvarer med funnet fra informantene, om at det er helt avgjørende at prosjektledere/saksbehandlere har kunnskaper og kompetanse utover den rent faglige for å kunne håndtere interessentene. Selskapene i undersøkelsen er organisert ulikt, men som det fremgår av undersøkelsen, er informantene samstemte i hva som skal til for å kunne møte eksterne interessenter på en forsvarlig måte.

6.3 Dynamiske interessentanalyser og løpende planlegging og orientering der prosjektlederen er kritisk faktor for suksess

Informantene i undersøkelsen understreker viktigheten med å starte med en interessentanalyse for å kartlegge tidlig hvilke interessenter som blir involvert, og hvordan de påvirkes og blir påvirket av prosjektet. Som en av informantene poengterte, er interessentanalysen et viktig element både før man iverksetter et prosjekt, men også opp mot fast rapportering. Hva har skjedd med interessentene siden sist måned og hva skjer fremover? Det ansees som helt nødvendig for organisasjonen å være tett på interessentene.

Fra litteraturen blir det hevdet at god ledelse av prosjekter, krever god oversikt over prosjektets interessenter. Informantene hevder at de involverer interessentene, og at det er særdeles viktig for å dempe eventuelle konflikter som kan oppstå tidlig eller underveis i prosjektet, både fra organisasjonens side og fra de eksterne interessentene.

Bruken av interessentanalyser før og underveis i prosjekter vil være en nødvendighet siden det for eksempel kan komme til nye interessenter underveis som ikke var til stede da første interessentanalysen ble gjennomført og/eller ved starten av prosjektet. Med andre ord er dynamikk i interessentanalyser og løpende oppfølging og planlegging, helt avgjørende for at prosjektene ved prosjektlederne skal kunne oppnå suksess overfor de eksterne interessentene.

6.4 Tverrfaglighet og utvikling av egne ansatte for å kunne gjennomføre prosjekter og å tilfredsstillere interessentenes behov for informasjon til enhver tid

Identifisering av alle interessentene gjør det mulig å avdekke hvilke kunnskaper og kompetanse som skal til for å lykkes i et prosjekt. Kompetansen til lederen er selvsagt veldig viktig, men det er også viktig hvilken kompetanse en har rundt seg for å kunne håndtere ulike situasjoner. Det stilles bare større og større krav til å kunne kommunisere, både fra myndigheter og andre interessenter, slik at behovet for hyppig og god kommunikasjon ikke blir noe mindre i fremtiden.

Funn fra litteraturen bekrefter dette funnet ved at det hevdes at; «god ledelse av et prosjekt krever blant annet en god oversikt over prosjektets interessenter, hvem de er og hvilke muligheter de har til å påvirke selve gjennomføringen av prosjektet». For å få en bedre oversikt over interessentene, vil det derfor være hensiktsmessig å gjennomføre en interessentanalyse.

I en stadig mer forretningsorientert vannkraftbransje, med nye, mer markedsorienterte aktører, er det helt avgjørende at prosjektledere/saksbehandlere og de som blir satt til å kommunisere med de eksterne interessentene innehar kompetanse innen kommunikasjon, også digital, og forretningsforståelse. Rask responstid overfor både media og sosiale plattformer er avgjørende for å tilfredsstillere interessentenes behov for informasjon og avklaringer.

6.5 Eiere, i form av kommuner har skjerpet kravene til utbytte og informasjonsbehov og ikke minst lederkompetanse/forretningsmessig orientering

Det har i de senere årene kommet flere nye konkurrenter inn i vannkraftbransjen som har en langt bredere forretningsmessig tilnærming til kundene/interessentene enn den tradisjonelle vannkraftbransjen har hatt. Tidligere har selskapene i vannkraftbransjen basert mye av kontraktsgrunnlaget på estimer og erfaringstall. I tillegg har vannkraftbransjen mange fagområder som ikke er innen kjernevirksomheten. Dette er gammeldags, og det vil derfor fremtvinge seg en effektiviseringsprosess for å bli langt mer kostnadseffektiv i en mer og mer forretningsmessig orientert bransje.

En av informantene påpeker at de har et mandat fra eieren om å utvikle organisasjonen med utbygging av mer vannkraft, samtidig som de blir pålagt av eieren å ikke investere i nytt vannkraftverk fordi det ikke gir mulighet for utbytte slik de er vant til. Dette føles som en knebling av organisasjonen, og kan medføre at de som en liten aktør kan bli kjøpt opp av andre aktører i bransjen.

Informantene hevder at de innehar tilstrekkelig lederkompetanse og forretningsmessig forståelse, for å kunne tilfredsstillende kravene fra eierne om både økonomisk resultat i form av utbytte og informasjon til både eiere og øvrige interessenter. utfordringene er imidlertid at de ikke kan utvikle selskapet slik det er nødvendig fordi det vil komme i konflikt med eiers krav til utbytte. Her kreves det en bedre koordinering med, og forståelse for, vannkraftselskapets mandat fra eierne, og eierens økonomiske forventninger til vannkraftseksapet.

Fra litteraturen hevdes det som nevnt i drøftingskapittelet, at det er viktig at prosjektlederen har forståelse av kontekst, nettverk og optimalisering av hele prosjektet. Informantene har påpekt at de lykkes med prosjektene sine når de er tidlig ute med informasjon, og inviterer interessentene til dialog for å unngå samarbeidsutfordringer og konflikter. God håndtering av de eksterne interessentene krever prosjektledere med både forretningsmessig forståelse og fokus på fremdrift i prosjektene.

6.6 Implikasjoner av funn for vannkraftbransjen

Dette kvalitative studiet innen vannkraftbransjen har avdekket at det i stor grad er samsvar mellom informantenes beskrivelser av selskapenes ledelsesutfordringer overfor eksterne interessenter, og litteraturens påstander om hvordan ledere forholder seg til eksterne interessenter når det gjelder motstand mot deres virksomhet.

Det er en bransje det er forsket lite på når det gjelder håndtering av eksterne interessenter fra ledelsens side. Forretningsforståelse henger noe etter andre bransjer, bl.a. pga. store omstillinger og en konservativ bransje med tung/ensidig ingeniørbakgrunn.

Informantene hevder at de er proaktive, men spørsmålet er om de er proaktiv nok. Hyppige oppslag i media kan tyde på at de fortsatt har en vei å gå.

Hvordan de ulike undersøkte vannkraftselskapene er organisert, er ganske forskjellig. Noen har egne kommunikasjonsavdelinger, andre har informasjonsansvarlig, mens andre igjen benytter prosjektledere/saksbehandlere overfor eksterne interessenter. Blir det nødvendig, trer øverste leder inn og fronter prosjektet.

Det kan også stilles spørsmål ved kvaliteten på selskapenes interessentanalyser. Er de grundige nok? Hva analyseres?

Når det gjelder forventninger fra eksterne interessenter til vannkraftselskapenes informasjonsnivå, kan det nok hevdes at dette beror på at de eksterne interessentene ikke har god nok kjennskap til kraftselskapets hverdag/måte å håndtere prosjektene på, samt at selskapene selv ikke har god nok forståelse for hva slags informasjon og til hvilken tid informasjonen blir gitt. Kravet til responstid fra eksterne interessenter er gjerne på 24/7. Dette setter nye krav til vannkraftselskapenes kompetanse og omstillingsevne for kommunikasjon med eksterne interessenter.

Informantene sier at de har strategier for å håndtere utfordringene fra de eksterne interessentene. Selv om selskapene har en rekke plandokumenter og et godt rammeverk (management) samt føringer fra det offentlige med tilsyn og kontroll for å kunne håndterte utfordringene er det først når de iverksetter disse at kvaliteten på disse vises for omverden. Det er først da at ledelsen får prøvd ut om strategiene deres er holdbare.

Ledere i vannkraftbransjen er involvert i mange ulike prosjekter som har en til dels langvarig tidshorison. Det hevdes at de i løpet av prosjektperioden opplever flere ulike utfordringer sett fra eksterne interessenters side og til stadighet må endre strategiplaner underveis. Dette gir rom for feilinformasjon og misforståelser både internt og eksternt. Strategiarbeidet bør derfor forbedres for å kunne fremstå som mer troverdig og konsekvent overfor både medarbeidere og eksterne interessenter.

Dynamiske interessentanalyser og løpende oppfølging og planlegging er helt avgjørende for at prosjektene skal oppnå suksess overfor de eksterne interessentene. Disse inngår som en av de viktigste strategiverktøyene for lederes håndtering av de eksterne interessentene.

Undersøkelsen har ikke avdekket nye funn i forhold til relevant litteratur. Imidlertid har informantene tilkjennegitt at det er forbedringspotensiale både når det gjelder forretningsforståelse, proaktivitet i forhold til kommunikasjon med eksterne interessenter samt kvaliteten og etterlevelsen av strategiene for dette.

6.7 Videre forskning

For videre forskning kunne det ha vært av interesse å undersøke hvordan nye utfordringer med eksterne interessenter blir håndtert av de involverte informantene som deltok i denne oppgaven. Dette blant annet for å undersøke om håndteringen av spesielt utfordrende prosjekter innen vindkraft og tilleggstjenester som internett, vil kreve andre strategier og ytterligere kompetanse innen kommunikasjon og forretningsdrift. Videre om dette vil være avgjørende for omdømme og økonomisk bærekraft for vannkraftbransjens fremtid.

Ved blant annet å undersøke hvordan de eksterne interessentene involveres og kommuniseres med i tidligfase i prosjekter – sett fra de eksterne interessentenes side –, ville det kunne gi et bedre grunnlag for å utarbeide strategier for ledere i vannkraftbransjen.

Det ville også vært interessant å verifisere funnene i denne oppgaven kvantitativt. Ved for eksempel å undersøke et større utvalg av vannkraftselskaper, og som gjerne også har vært involvert i mer utfordrende prosjekter enn informantene i denne undersøkelsen.

En anbefaling til videre forskning vil også kunne være å undersøke om det kan avdekkes andre funn som gjør håndteringen av eksterne interessenter enklere og/eller mer forutsigbar for ledere i vannkraftbransjen.

Videre forskning bør også undersøke hva som kan bli fremtidens mest effektive kommunikasjonskanaler for vannkraftbransjen. Kunne det for eksempel å utvikle en «app» for bedre informasjonsflyt 24/7, med tilhørende funksjoner som appellerer til de eksterne interessentene, og at informasjonen må være oppdatert og attraktiv i en mer og mer konkurranseutsatt bransje, være aktuelt?

Som nevnt i diskusjonskapittelet, bør vellykkede prosjekter inneholder organisatoriske og forretningsmessige sammenhenger, som bør få mer oppmerksomhet i fremtidig forskning og litteraturstudium.

Litteraturliste

- Aarseth, W. (2014). *Project Management - A New Mindset for Success*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i Prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Aarseth, W., Rolstadås, R., & Klev, R. (2016). *Project Leadership Challenges*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2008). *Project relationship management and the Stakeholder Circle*. Melbourne, Australia: University, Melbourne Australia.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Coopetition*. New York, USA: Doubleday.
- De nasjonale forskningsetiske komiteer. (2010). *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Etikkom.
- Dwyer, F., & La Gace, R. R. (1986). On the nature and role of byer-seller trust. *Proceedings of the American Medical Association Summer Educators Conference, Volume 11, August 3-6*, 40-45.
- Etikkom*. (2010, 01 15). Hentet fra Utvalgsstrategi: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/3-Utvalgsstrategi/>
- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes*. Random House Business Books.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for Stakeholders*. New Haven: Yale University Press.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan Organisasjoner Fungerer - 4. utgave*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forsningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Kolb, D. A., & Lewis, L. H. (1986). Facilitating experiential learning: Observations and reflections. *New Directions for Continuing Education, no. 30*, 99-107.
- Lienert, J. (2019). *SSWM*. Hentet fra Stakeholder Strategy Plan: <https://sswm.info/humanitarian-crisis/prolonged-encampments/planning-process-tools/exploring-tools/stakeholder-strategy-plan>

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward A theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management*, 853-886.
- Nguyen, T. H., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2019). External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study. *International Journal of Project Management* 37, ss. 176-191.
- Sallinen, L., Ruuska, I., & Ahola, T. (2013). How governmental stakeholders influence large projects. *International Journal of Managing Project in Business*, 6(2), 51-68.
- Sander, K. (2017, 08 12). *estudie.no*. Hentet fra Arbeidsmodell for dataanalysen: <https://estudie.no/arbeismodell-dataanalysen/>
- Turner, J. R. (2014). *Handbook of Project-Based Management*. McGraw-hill.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	61
Vedlegg 2 - Samtykkeerklæring og informasjonsskriv side 1	62
Vedlegg 3 - Samtykkeerklæring og informasjonsskriv side 2	63

Intervjuguide

Problemstilling:

Hvordan håndterer ledelsen i like prosjekter ulik grad av motstand fra interessenter?

- Kvalitativ undersøkelse fra vannkraftbransjen

Diskusjonsspørsmål:

Sett fra utbyggers side; Hva gjør prosjektene som ikke opplever høy grad av motstand og/eller forsinkelser riktig?

Kort forklaring på interessenter:

- Alle grupper eller personer som kan påvirke eller bli påvirket av organisasjonens handlinger og mål.

Introduksjon:

Presentere problemstilling

Hensikten med intervjuet

- Vi ønsker å undersøke og skape fokus rundt spesielt eksterne interessenter i vannkraftbransjen.

Samtykkeerklæring

Informere om anledning for gjennomlesning og mulighet til å trekke seg

Informere om lydopptak

Navn:

Stilling:

Antall år innenfor bransjen:

Tidligere yrkeserfaring:

Utdanning:

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Masteroppgave om interessentledelse i kraftverksprosjekter”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge egenskaper ved ledere og fokus på interesser i vannkraftverksbransjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Med denne masteroppgaven håper vi å sette fokus på interessentledelse innenfor vannkraftbransjen i Norge.

For å få til dette har vi kommet fram til følgende problemstilling:

«Hvordan håndterer ledelsen i tilsynelatende like vannkraftprosjekter ulik motstand fra interesser?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ditt navn dukket opp gjennom våre kontakter innenfor vannkraftbransjen som en person som antakeligvis vil bidra med verdifull informasjon knyttet til vår problemstilling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen baserer seg på personlige intervju. Intervjuet vil ta 45-60 minutter.

Ved å delta på vår undersøkelse godtar du at data fra dette intervjuet kan bli brukt for å svare på vår problemstilling.

Det vil bli tatt lydopptak og notater under intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være studentene i prosjektet og veileder som har tilgang til innsamlet data.
- All elektronisk kommunikasjon og opptak vil bli lagret på kryptert lagringsmedie.
- Alle personsensitive data vil bli anonymisert i oppgaven
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Hvis det blir aktuelt kan oppgaven bli publisert i forum innenfor bransjen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 18.05.2020

All personsensitiv data og lydopptak vil bli destruert ved prosjektets slutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved veileder Wenche Aarseth, wenche.aarseth@nord.no eller Victor Lorentzen, victor.lorentzen@student.nord.no, Telefon: 959 38 552
- Vårt personvernombud: personvernombud@nord.no Telefon: 740 22 750
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Studenter ved MBA Nord Universitet

Arne Jakobsen

Arne Undeland

Victor Lorentzen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.05.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)