

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Eirin Røen og Marius Talgø

---

## Interessentledelse i Forsvarets anskaffelsesprosjekt – P7628

---

Dato: 24.mai 2023

Totalt antall sider: 99

## **Abstract**

This report examines the involvement of the user in official procurement projects carried out by the Norwegian Defence Materiel Agency for the Norwegian Army. The Norwegian Defence Materiel Agency leads all procurement processes regardless of branch in the Norwegian Armed Forces. The objective of the report is to shed light on how stakeholder involvement in procurement projects affects the outcome with focus on the user by answering the following problem statement: *“How is the user involved in procurement projects in the Army, and how does this affect the achievement of performance targets?”*.

The literature covered in this report is mainly from the disciplines of project management and management psychology. More specific it focuses on stakeholder management and involvement, hereunder stakeholder analysis, classification, and strategies, in addition to stakeholder leadership. It also covers some aspects regarding communication and trust in project- and stakeholder processes. This establishes a theoretic framework to discuss the findings from the research.

To answer the problem statement the researchers carried out a qualitative single-case study. The case for this report is the procurement project of short-ranged armoured air defence for the Norwegian Army, also called P7628. The Norwegian Defence Materiel Agency and the Norwegian Army was differentiated as different units for analysis in order to sort out findings and set them up against each other. Interviews was conducted with both organizations utilizing the same interview guide. This allowed the researchers to see how the involvement was experienced both from the view of the project organization and from the view of the user.

Findings from the analysis shows that there were several implications regarding stakeholder involvement. Among other, the difference of the organizations and the understanding of each other and the project processes appeared as a challenge for effective involvement. The understanding of project success was also found as an implication. However, as the project proceeded the organizations seem to overcome these challenges and establish an effective stakeholder involvement. Both organizations tell a story of a good relationship with some hardships along the way, and they both characterize the involvement of the user as a contribution to project leadership success.

This report demonstrates that tight cooperation with the user may increase the chance of increased project success. These findings seem especially relevant for projects with a scarcity

of resources. This deviates from some of the established theory regarding stakeholder management and strategies. This report therefore suggests that the user in official procurement processes should be tightly coupled with the project organization to increase effectiveness and chances of project success.

## Sammendrag

I denne rapporten undersøker vi Forsvarsmateriells involvering av brukeren i Hærens anskaffelsesprosjekter. Forsvarsmateriell leder alle anskaffelsesprosesser i Forsvaret, uavhengig av forsvarsgren. Hensikten med rapporten er å belyse hvordan involvering av brukeren i anskaffelsesprosjekter påvirker oppnåelse av resultatmål ved å svare på følgende problemstilling: «*Hvordan involveres brukeren i anskaffelsesprosjekter i Hæren, og hvordan påvirker dette oppnåelsen av resultatmål?*».

Litteraturen som benyttes i denne rapporten er hovedsakelig fra fagområdene prosjektledelse og ledelse. Mer spesifikt er litteraturen fokusert mot interessenthåndtering og involvering, herunder interessentanalyse, klassifisering og strategier, i tillegg til interessentledelse. Kommunikasjon og tillit i prosjekter og interessentledelse dekkes også. Sammen danner dette det teoretiske rammeverket for diskusjonen i rapporten.

For å svare på problemstillingen er det gjennomført en innebygget enkeltcasestudie. Casen som undersøkes i rapporten er anskaffelse av nytt luftvernmateriell til Hæren. Dette prosjektet går under navnet P7628. Forsvarsmateriell og Hæren har i denne rapporten blitt delt inn i to analyseenheter. Dette har gitt forskerne mulighet til å sortere funnene fra de to analyseenhetene og sette de opp mot hverandre. Det ble gjennomført intervjuer med begge organisasjoner med samme intervjuguide. Dette skapte grunnlag for å forstå opplevelsen av brukerinvolveringen fra både prosjektorganisasjonens perspektiv, og fra brukerens perspektiv.

Funn fra studien viser at det er flere implikasjoner vedrørende brukerinvolvering. Forskjellen på organisasjonene, hvordan de forstår hverandre, og hvordan de forstår prosjektprosessen fremstår som en utfordring for effektiv interessentinvolvering. I tillegg identifiseres det at organisasjonene har forskjellig definisjon av prosjektsuksess. Funnene viser at etter hvert som prosjektet utviklet seg, har organisasjonene mestret utfordringene og etablert et effektivt interessentengasjement. Begge organisasjonene forteller om et godt samarbeid med enkelte uenigheter. Både bruker- og prosjektorganisasjon karakteriserer involvering av brukeren som et bidrag til prosjektledelsessuksess.

Rapporten viser at tett samarbeid med brukeren kan øke sannsynligheten for økt prosjektsuksess. Funnene viser seg særlig relevant for prosjekter med knapphet på ressurser. Dette avviker fra noe av den etablerte teorien om interessenthåndtering og interessentstrategier. Denne rapporten foreslår derfor at det i offisielle anskaffelsesprosjekter bør være et tett

samarbeid mellom prosjektorganisasjonen og brukeren, for å øke effektivitet og sannsynligheten for å oppnå prosjektsuksess.

## **Forord**

Denne masteroppgaven avslutter vår MBA i strategi og ledelse ved Nord Universitet. Vi har gjennomført studiet ved siden av fulltidsgjobb som offiserer i Hæren og Luftforsvaret. Å være offiser i en tid med krig i Europa er spesielt, men også interessant, og å få økt kunnskap om ledelsesfaget har vært mer givende enn vi kunne forutse. Muligheten til å se teorien fra studiet opp mot praksis på arbeidsplassen har gitt en unik mulighet til refleksjon vi ikke ville vært foruten.

I arbeidet med masteroppgaven har det vært spesielt interessant å få innsikt i hvordan P7628 arbeides med, og vi gleder oss til å se hva resultatet av prosjektet kan tilføre Hæren og Forsvaret av kampkraft. I den anledning retter vi en takk til arbeidsgiver, som har latt oss gjennomføre denne studien ved siden av jobb.

En stor takk til vår veileder, Anne Live Vaagaasar. Takk for god veiledning og hjelp, både tidlig og sent. Din kunnskap, både i fagbøker og som veileder, har vært uvurderlig for oss i denne oppgaveskrivingen.

En stor takk rettes også til informantene i FMA og Hæren. Takk for tid, erfaringer og refleksjoner. Uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre studien.

Til sist er vi uendelig takknemlige for støtten vi har fått fra våre nærmeste, som har fulgt oss i de tre årene med studier, i tillegg til jobb og fritid.

Eirin Røen og Marius Talgø

24.mai 2023

## Innholdsfortegnelse

<b>Abstract</b> .....	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iii</b>
<b>Forord</b> .....	<b>v</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>vi</b>
<b>Oversikt tabeller</b> .....	<b>ix</b>
<b>Oversikt figurer</b> .....	<b>ix</b>
<b>Oversikt vedlegg</b> .....	<b>ix</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrunn for valg av tema</i> .....	1
1.2 <i>Problemstilling</i> .....	3
1.3 <i>Avgrensning</i> .....	4
1.4 <i>Rapportens oppbygging</i> .....	4
1.5 <i>Begrepsavklaring</i> .....	4
<b>2 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>6</b>
2.1 <i>Prosjekter</i> .....	7
2.2 <i>Prosjektlederen</i> .....	9
2.3 <i>Interessentledelse</i> .....	10
2.3.1 <i>Interessentens påvirkning</i> .....	12
2.3.2 <i>Interessentinvolvering</i> .....	14
2.4 <i>Kommunikasjon</i> .....	17
2.5 <i>Tillit i prosjekter</i> .....	18
2.6 <i>Oppsummering av teori</i> .....	19
<b>3 Metodiske momenter</b> .....	<b>22</b>
3.1 <i>Forskningsdesign</i> .....	22
3.1.1 <i>Casestudie</i> .....	22

3.1.2 Teoretiske antakelser .....	23
3.2 Innsamling av data .....	24
3.2.1 Utvalgsstrategi .....	24
3.2.2 Forberedelser .....	25
3.2.3 Gjennomføring .....	26
3.3 Analyse av data .....	27
3.4 Metodisk kvalitet .....	29
3.4.1 Forskerrollen .....	29
3.4.2 Reliabilitet, validitet og overførbarhet .....	31
<b>4 Resultater .....</b>	<b>35</b>
4.1 Målsetting og måloppnåelse .....	36
4.2 Organisatoriske ulikheter .....	38
4.3 Prosess og metode .....	41
4.3.1 Operative krav .....	42
4.3.1.1 Luftforsvaret som brukerkoordinator .....	42
4.3.1.2 Utforming av krav .....	43
4.3.2 PRINSIX som metode .....	45
4.4 Ressurser .....	46
4.4.1 Økonomi .....	46
4.4.2 Personell og kompetanse .....	49
4.4.3 Tid .....	50
4.5 Samarbeid .....	51
4.5.1 Kommunikasjon .....	52
4.5.2 Involvering .....	52
4.5.3 Brukerens påvirkning .....	53
4.6 Prosjektlederens rolle .....	54
4.6.1 Brukerorganisasjonen opplevelse av prosjektlederen .....	54
4.6.2 Prosjektorganisasjonens opplevelse av prosjektlederen .....	55
4.7 Tillit .....	55
4.7.1 Tillit til organisasjon .....	55
4.7.2 Tillit til prosess .....	56
<b>5 Diskusjon .....</b>	<b>57</b>
5.1 Interessentledelse .....	57



5.1.1 Forståelse av prosjektsuksess.....	57
5.1.2 Ledelse av eller for interessenter .....	59
5.1.3 Brukerens påvirkning.....	60
5.1.4 Interessentstrategier .....	62
<i>5.2 Målsetting og felles forståelse for prosjektmål.....</i>	<i>64</i>
5.2.1 Tid .....	65
5.2.2 Økonomi .....	65
5.2.3 Personell og kompetanse .....	66
5.2.4 Brukerens påvirkning av mål .....	66
5.2.5 Forståelse av målsetting .....	67
<i>5.3 Kommunikasjon i prosjekt .....</i>	<i>68</i>
5.3.1 Tilpasset kommunikasjon .....	68
5.3.2 Kommunikasjon og prosess .....	69
5.3.3 Kommunikasjon og tillit.....	69
<b>6 Konklusjon .....</b>	<b>72</b>
<i>6.1 Praktiske implikasjoner .....</i>	<i>75</i>
<i>6.2 Anbefaling til videre forskning.....</i>	<i>75</i>
<i>6.3 Svakheter og begrensninger.....</i>	<i>76</i>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>78</b>

## **Oversikt tabeller**

Tabell 2.1 – Eksempel på vurdering av en interessents krav, ønsker og bekymringer

Tabell 5.1 – Temaer og kategorier

## **Oversikt figurer**

Figur 2.1 – Identifisering av interessenter

Figur 2.2 – Strategier for interessenter

Figur 2.3 – Former for tillit i prosjektteam

Figur 4.1 – Fremgangsmåte dataanalyse

## **Oversikt vedlegg**

Vedlegg 1 – Godkjenning Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Vedlegg 2 – Godkjenning Forsvarets høyskole

Vedlegg 3 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 4 – Intervjuguide

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det teknologiske kappløpet innen militær teknologi pågår stadig (Klare, 1993; Koubi, 1999; Brzoska et al., 2022). Det er viktig å erkjenne at denne utviklingen har sammenheng med avskrekking, en av kjernene i norsk forsvarspolitik. Stadig blir det viktigere å være en relevant samarbeidspartner for NATO, og å kunne hevde egen suverenitet basert på en sterk nasjonal militær kapasitet (Forsvarsdepartementet, 2020). Det er derfor viktig for Norge å holde tritt med teknologien, og Forsvaret implementerer stadig mer sofistikert teknologi gjennom ulike våpenplattformer. For eksempel har Hæren nylig innført nye artillerikanoner, Luftforsvaret har anskaffet moderne jagerfly og maritime overvåkningsfly, og Sjøforsvaret er i gang med å skaffe seg nye ubåter.

Det som kjennetegner disse plattformene er kompleksiteten, avanserte datasystemer og muligheten til å overføre sanntidsdata til andre enheter. Dette er et viktig skritt mot å utvikle et nettverksbasert forsvarssystem, hvor det endelige målet er å oppnå en effektiv utnyttelse av ressursene gjennom menneskelig samhandling i et slikt nettverk (Forsvaret, 2019). Den norske forsvarspolitikken anerkjenner betydningen av å holde tritt med teknologiske fremskritt og forbedringer innen militære systemer. Ved å investere i moderne våpenplattformer, søker Norge å opprettholde en avskrekkende effekt og styrke nasjonens forsvarsevne. Denne tilnærmingen tar sikte på å sikre at Norge har et troverdig forsvar og en relevans i NATO (Forsvarsdepartementet, 2020).

Dette stiller store krav til Forsvarets anskaffelsesprosesser, hvor anskaffelsene og investeringene må gi den effekten som er tiltenkt. I dag står mange organisasjoner, uansett størrelse, overfor utfordringen med å skape verdier gjennom prosjekter (Eskerod & Jepsen, 2013). Prosjekter defineres ofte som noe med en karakter av en engangsforeteelse med bestemte mål, omfang, kostnader og tidsrammer (Rolstadås et al., 2020). Ifølge Eskerod, Huemann og Savage (2015) har håndtering av interessenter blitt en kjerneoppgave innenfor prosjektledelse. Dette betyr at det å forstå, engasjere og håndtere de ulike interessentene er avgjørende for prosjektets suksess (Eskerod et al., 2015).

Interessentledelse har stor betydning, da det muliggjør tidlig identifisering av muligheter og trusler. Dette igjen legger grunnlaget for kloke beslutninger om bruk av prosjektets ressurser

for å oppnå suksess. Ifølge Eskerod og Jepsen (2013) kan interessentledelse deles inn i to aktiviteter. Den første aktiviteten handler om å utføre interessentanalyser for å skaffe nødvendig informasjon vedrørende interessentene. Dette inkluderer identifisering av interessentene, vurdering av hvordan hver enkelt interessent kan bidra til prosjektets suksess, samt prioritering mellom interessentene. Den andre aktiviteten innebærer målrettet samhandling med prosjektets interessenter, basert på resultatene fra analysene. Gjennom denne samhandlingen kan man effektivt kommunisere med interessentene og håndtere deres forventninger og behov.

Selv om teorien tilsier at interessentledelse bidrar til økt sannsynlighet for suksess, finnes det en del praktiske implikasjoner. Dette kan være både konflikt i interesser og manglende klarhet om roller og ansvar (Freeman R. E., 2010). Hvis interessentene har ulike interesser, kan det være vanskelig å balansere og håndtere disse på en rettferdig og effektiv måte. Dette innebærer også konflikt i interesser mellom prosjektledelsen og interessenten (Freeman E. , 1984). Manglende klarhet om roller og ansvar handler om ansvar og myndighet til interessentene (Ansell & Gash, 2008). Dette gjør seg spesielt gjeldende i beslutningsprosesser og kan medføre usikkerhet og forvirring. Disse faktorene, sammen med andre gjør at involvering av interessenter kan være kostbart, både i tid og ressurser. Dette kan føre til at det ikke er forsvarlig å involvere interessenten i den grad den ønsker da det kan gå utover både tidsrammen og budsjetter. Dette gjør at interessentinvolvering på den ene siden kan bidra til prosjektsuksess dersom man overkommer utfordringene og gjennomfører det på en god måte. På den andre siden kan interessentinvolveringen skape utfordringer som budsjettsprekker, utglidning på tid og unødvendige konflikter dersom man ikke leser interessentene riktig.

Ved å implementere en god interessentledelse kan dette bidra til at prosjektets ressurser brukes på en mer hensiktsmessig måte, og derav øke sannsynligheten for at prosjektet når sitt mål innen rammene. Dette gjør seg også gjeldende i anskaffelsesprosjekter i Forsvaret, spesielt da offentlig sektor kjennetegnes av knapphet i ressurser (Rønning, 2021). I 2012 ble en ny anskaffelse til Hæren presentert på Army Summit. Hæren skulle igjen få luftvern, noe Hæren ikke har hatt siden 2004. Prosjektet innebærer anskaffelse av en helt ny kapasitet. Den fremskaffes av Forsvarsmateriell (FMA) som gjennomfører prosjektet i samarbeid med Hæren, som er bruker og mottaker av leveransen. Prosjektet går under navnet P7628. I skrivende stund er produksjonen i gang hos Kongsberg Defence & Aerospace (Kongsberg/KDA), og kapasiteten forventes å være overlevert til Hæren i sin helhet rundt årsskiftet 2023/2024. I den forbindelse er det interessant å se hvordan FMA involverer brukeren i sine prosjekter. Særlig

er det interessant å se hvordan utfordringene i interessentledelse kommer til syne og løses, og hvordan dette påvirker oppnåelsen resultatmålene.

## ***1.2 Problemstilling***

Med bakgrunn i påvirkningen interessentledelse kan ha i prosjekter, og Hærens anskaffelse av nytt luftvern, vil vi svare på følgende problemstilling:

*Hvordan involveres brukeren i anskaffelsesprosjekter i Hæren, og hvordan påvirker dette oppnåelsen av resultatmål?*

For å komme frem til et svar vil vi benytte underproblemstillinger i arbeidet. Disse vil hjelpe oss med å bryte problemstillingen ned i mindre elementer som vi kan diskutere og besvare hver for seg. Vi vil se nærmere på hvordan prosjektlederen involverer brukeren, hvordan brukeren er med på å fastsette mål og hvordan kommunikasjonen mellom prosjektet og brukeren er. Vi har utledet følgende underproblemstillinger for å svare på problemstillingen:

- *Hvordan involveres brukeren og hvilke strategier for interessentledelse er denne praksisen forankret i?*
- *I hvilken grad er brukeren med på å sette mål, og er det en felles forståelse for prosjektmålet?*
- *Hva kjennetegner kommunikasjonen mellom bruker og prosjekt, og hvordan påvirker dette prosjektets oppnåelse av mål?*

Den første underproblemstillingen har til hensikt å undersøke hvordan brukeren blir involvert i prosjektet, og hvilke strategier for interessentledelse prosjektlederen bruker for å involvere brukeren. Den andre underproblemstillingen har til hensikt å undersøke brukerens involvering i fastsettelse av mål, og om organisasjonene har en felles forståelse for hva som er prosjektets mål. Den siste underproblemstillingen belyser hvordan kommunikasjonen mellom prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen er, hvor det også har falt seg naturlig å undersøke hvordan kommunikasjonen har påvirket tilliten mellom organisasjonene. De tre underproblemstillingene vil til sammen legge grunnlag for å svare på hvordan interessentledelse anvendes ovenfor brukeren i P7628, og hvordan det har påvirket oppnåelsen av resultatmålet i prosjektet.

### ***1.3 Avgrensning***

Oppgavens problemstilling og underproblemstillinger er rettet mot interesseledelse i prosjekter. Interessentledelse omfavner alle typer interessenter i alle typer prosjekter. Denne oppgaven avgrenses til å undersøke prosjektet og prosjektlederens interessentledelse ovenfor brukeren, og vil dermed ikke inkludere andre interessenter. Tidsforløpet for prosjektet er langvarig, og prosjektet er fremdeles pågående ved slutføringen av denne oppgaven. Oppgaven får dermed en naturlig avgrensning innenfor målene som løftes av informantene, og innhentet data vil begrense seg til hvordan informantene opplever måloppnåelsen av resultatmål når intervjuene gjennomføres, og hvordan de forutser at den vil være ved prosjektets slutføring.

### ***1.4 Rapportens oppbygging***

Dette delkapittelet har til hensikt å gi en oversikt over oppgavens videre oppbygging. Kontekst og beskrivelse av case er gjort i innledningen av dette kapittelet. Der er rammene for hva denne undersøkelsen har hatt som mål å utforske gitt. I det neste kapittelet vil oppgavens teoretiske rammer bli presentert, hvor hensikten er å skape grunnlag for oppgavens teoretiske forankring og perspektiver. Metoden som er benyttet for innsamling og analyse av data vil deretter bli presentert i eget kapittel. Etter at metodevalgene er presentert, vil resultater og funn av dataanalysen presenteres. Deretter følger diskusjonskapittelet hvor vi går gjennom resultat og ser på de i lys av den teoretiske rammen. I drøftingskapittelet vil vi finne svar på underproblemstillingene. Oppgaven avsluttes med en konklusjon, samt anbefaling til videre forskning.

### ***1.5 Begrepsavklaring***

Totalprosjektkoordinator (TPK) – TPK er brukerorganisasjonens representant inn mot prosjektorganisasjonen. TPK skal ivareta brukerens interesser inn i prosjektet, samtidig som den skal koordinere aktivitet og informasjon i egen organisasjon inn mot prosjektorganisasjonen. TPK og brukerkoordinator er samme rolle, og begrepene brukes om hverandre av informantene. Årsaken til dette er at det skjedde en endring i prosjektmetoden til FMA midtveis i prosjektet, som også medførte noen språklige endringer.

Prosjektorganisasjonen – Prosjektorganisasjonen henviser i denne oppgaven til den delen av FMA som jobber med P7628. Dette inkluderer ikke TPK fra brukerorganisasjonen.

Brukerorganisasjonen – Brukerorganisasjonen henviser i denne oppgaven til Hæren og beskriver relasjonen til prosjektorganisasjonen.

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil det teoretiske og litterære rammeverket for oppgaven presenteres. For å undersøke hvordan involvering av brukeren påvirker måloppnåelse av resultatmål i Forsvarets anskaffelsesprosjekter, har vi valgt å se nærmere på teori og litteratur innenfor prosjekter, prosjektledelse, herunder spesielt interessentledelse, samt kommunikasjon og tillit.

Måloppnåelse i prosjekter er utfordrende, både for store og små prosjekter. Dette er dokumentert gjennom mengder med litteratur som søker å gi prosjektledere teoriene og metodene de trenger for å øke sannsynligheten for prosjektsuksess (Eskerod & Jepsen, 2013). På tross av dette er det dessverre mange prosjekter som sliter med måloppnåelsen, det være seg å fullføre prosjektet innen tidsfristen, å holde seg innenfor budsjetter, eller å levere den effekten leveransen skal ha (Eskerod & Jepsen, 2013). Skyttermoen og Vaagaasar (2021) snakker om to typer mål for prosjekt; resultatmål og effektmål. Resultatmål beskriver hvilke produkt eller leveranse prosjektet skal skape, hvor de kvalitetsstandardene og kravene som er satt skal være innfridd. Effektmål handler om verdiskapning for oppdragsgiver, som vil si at produktet gir mer verdi enn at produktet eller leveransen er produsert (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Måloppnåelse i prosjekter er utfordrende, både for store og små prosjekter. Dette er dokumentert gjennom mengder med litteratur som søker å gi prosjektledere teoriene og metodene de trenger for å øke sannsynligheten for prosjektsuksess (Eskerod & Jepsen, 2013). På tross av dette er det dessverre mange prosjekter som sliter med måloppnåelsen, det være seg å fullføre prosjektet innen tidsfristen, å holde seg innenfor budsjetter, eller å levere den effekten leveransen skal ha (Eskerod & Jepsen, 2013). Skyttermoen og Vaagaasar (2021) snakker om to typer mål for prosjekt; resultatmål og effektmål. Resultatmål beskriver hvilke produkt eller leveranse prosjektet skal skape, hvor de kvalitetsstandardene og kravene som er satt skal være innfridd. Effektmål handler om verdiskapning for oppdragsgiver, som vil si at produktet gir mer verdi enn at produktet eller leveransen er produsert (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

I denne oppgaven undersøker vi hvordan involvering av brukeren påvirker oppnåelsen av resultatmål i Forsvarets anskaffelsesprosjekter. Det er derfor naturlig å se nærmere på etablert litteratur som omhandler prosjekt og prosjektleder. Prosjekter skiller seg fra andre aktiviteter organisasjoner driver med ved at prosjektorganisasjonen er midlertidig (Andersen, 2018). Så snart leveransen er slutført og kunden eller brukeren har mottatt det den skulle motta, opphører prosjektorganisasjonen, og menneskene som jobbet med prosjekter går gjerne til nye prosjekter.



Dette gjør at prosjektlederen står i en særstilling når det gjelder styring og ledelse. Prosjektlederen som skal innfri målene skal evne å styre ressursene på en slik måte at det leveres innen tid og kostnad, samtidig som den skal lede den midlertidige organisasjonen slik at prosjektet klarer å levere effekten det skal (Müller & Turner, 2010). Ved å se nærmere på særegenhetene til et prosjekt vil det hjelpe oss å forstå rammene rundt prosjektet, forstå informantenes opplevelser i riktig perspektiv, samt å se utfordringene til prosjektlederen.

Et tilbakevendende tema i prosjekter som ikke nådde målene sine, er interessenter. I disse tilfellene har ikke prosjektledere og prosjekter tatt nok hensyn til interessentene med sine motiver og interesser (Eskerod & Jepsen, 2013). Interessenter i denne sammenheng er personer eller enheter som blir berørt av prosjektet, eller som kan påvirke utfallet av prosjektet (Freeman, 1984). I anskaffelsesprosjekter i Forsvaret er det FMA som gjennomfører prosjektet, mens driftsenheten som skal motta materiellet er brukeren. Ved å se nærmere på interessentledelse, kan vi få en større forståelse av hvordan prosjektet har involvert og blitt påvirket av brukeren. I dette ligger også kommunikasjonen mellom prosjekt og bruker. Samhandling med interessenter innebærer alltid en form for kommunikasjon (Eskerod & Jepsen, 2013). Noen drar det også lenger og sammenligner et prosjekt med et sosialt system, hvor kommunikasjon er et grunnleggende element (Eskerod et al., 2016).

En annen viktig dimensjon i samhandling med interessenter er tillit (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Kommunikasjon og tillit henger tett sammen, og kommunikasjon bidrar til å bygge tillit (Butler & Cantrell, 1994). Forskning tilsier at tillit styrker kreativitet og effektivitet, og at det er sammenheng mellom en tillitsbyggende lederstil og tilliten som bygges i relasjonene mellom menneskene (Boyes et al., 2015). Dette kan også sees i lys av prosjekter, hvor tilliten som bygges har innvirkning på interessentinvolveringen (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Både tillit og kommunikasjon er derfor relevante temaer og undersøke når vi skal se på hvordan prosjektorganisasjonen involverer brukeren i prosjektgjennomføringen, sett i lys av interessentledelse.

## ***2.1 Prosjekter***

Rolstadås et al. (2020, s. 25) definerer et prosjekt som «et tiltak som har karakter av en engangsforeteelse med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og konstansramme». I tillegg tar nyere skandinavisk forskning til orde for at et prosjekt kan betraktes som en midlertidig organisasjon (Andersen, 2018). Dette innebærer at prosjekter bør

rette fokuset mot hvordan de ledes, arbeidsformer, ressursallokering og hvordan forhold som usikkerhet og interesser virker inn på gjennomføringen av prosjektet, på lik linje med andre organisasjoner (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Skyttermoen og Vaagaasar (2021) viser til fire definerende begreper som kjennetegner prosjekter: tid, oppgave, team og omforming, forkortet til TOTO. Disse begrepene stammer fra Lundin og Söderholms (1995, som referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2021) artikkel om hvordan prosjekter som organisasjon skiller seg fra andre organisasjoner.

Tid er i prosjekter ofte knapp, og prosjekter kjennetegnes av at de har et slutt punkt (Rolstad et al. 2020 Andersen, 2018; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). I den tradisjonelle forståelsen av prosjektledelse ligger strenge krav til absolutt ferdigdato til grunn (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). I nyere tid har vektleggingen av verdiskapning endret noe på dette synspunktet, og man kan med fordel bruke en veiledende tidsramme fremfor en absolutt ferdigdato. Det er ikke så viktig om resultatet blir levert innen sluttdatoen, hvis resultatet har liten verdi (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). I tillegg utgjør midlertidigheten ved et prosjekt en faktor vedrørende samhandling, prosjektledelse og relasjoner (Vaagaasar et al., 2020).

Oppgaven er svært definerende for hvert spesifikke prosjekt. Et prosjekt opprettes som oftest fordi man ønsker å løse en oppgave eller en utfordring organisasjonen ikke foretar seg eller står ovenfor til vanlig (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Prosjekter kan også opprettes som følge av at man ønsker å konsentrere arbeidskraft mot et spesifikt mål (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Team er medlemmene i prosjektet. Et prosjekt er ingenting uten menneskene som løser oppgavene (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Som oftest settes prosjekter sammen av personell med ulik erfaring og kompetanse, slik at det blir en tverrfaglige gruppe med bred kompetanse og kunnskap. Noen ganger bryter man også institusjonelle grenser ved å hente personer fra forskjellige avdelinger eller forskjellige organisasjoner (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Relasjoner i et prosjektteam er derfor et kjennetegn for prosjekter, for en av utfordringene i prosjektarbeid er at mennesker som ikke arbeider sammen til vanlig, kommer sammen for å løse oppgaver (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Dette byr på særegne utfordringer vedrørende tillit, samarbeid og kommunikasjon som andre organisasjoner ikke står ovenfor (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Omforming handler om gevinstrealisering og endring. Flere aktører samles for å jobbe mot et mål, og skal sikre at resultatet blir best mulig for mottakeren, samt at det skapes holdninger og forankring som gjør at leveransen blir tatt i bruk av mottakeren (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Samhandlingen mellom oppdragsgiver og prosjektet er nøkkelen for at endringen skal realiseres. Hvordan samhandlingen gjennomføres har påvirkning mot ønsket verdiskapning (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Det er to grunnleggende forhold som kjennetegner prosjekter. Den første er endring; alle prosjekter oppstår fordi det er behov for en eller annen form for endring. Den andre er usikkerhet; det eksisterer usikkerhet i form av hva som skal gjøres, noen ganger hvorfor det skal gjøres, og alltid knyttet til hvordan man skal gå frem (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). For å redusere usikkerheten og å omforene rundt endringen er det viktig at prosjektet, oppdragsgiver og andre interessenter samhandler. Dette vil bidra til at mottakeren av leveransen, oppdragsgiveren, eller brukeren i vårt tilfelle, får den effekten og verdiskapningen den skal ha (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

## ***2.2 Prosjektlederen***

PMI (2021) beskriver, veldig forkortet, at prosjektlederens rolle er å planlegge, organisere, styre og kontrollere. Aarseth et al. (2015) definerer ledelse som å skape og bygge relasjoner mellom leder og de som ledes. Videre definerer Aarseth et al. (2015, s. 19) lederskap i prosjekter som 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». Som tidligere nevnt kjennetegnes prosjekter av midlertidighet, både når det gjelder personell og tid. Dette gjør at prosjektlederen står ovenfor særegne utfordringer hva gjelder ledelse som man ikke finner i vanlige organisasjoner (Aarseth et al., 2015). En prosjektleder må dermed beherske både ledelse og styring (Müller & Turner, 2010).

De fem store ideene i prosjektledelse baserer seg på prinsippene om nært samarbeid og sterke samarbeidsrelasjoner (Lichtig, 2005). Ideene oppstod først i rammeverket for prosjekteringen av oppgradering og erstatning for Sutter's Health, et sykehus i California (Lichtig, 2005). Ideene er i senere tid gjengitt av flere, blant annet Aarseth et al. (2015) og Roldstadås et al. (2020). Ideene er:

1. Samarbeid, både i utvikling, planlegging og gjennomføring. Byggbart, veldikeholdsvennlig og prisgunstig design krever deltakelse av alle.

2. Bygg relasjoner mellom alle prosjektdeltakerne. Ved å styrke relasjonene mellom prosjektdeltakerne og å bygge tillit skaper man rom for læring.
3. Prosjekter er nettverk av forpliktelser. Prosjektstyring fordrer at disse nettverkene artikuleres og aktiveres, prosjektledelse fordrer at nettverkene går samlet mot et felles mål.
4. Optimaliser prosjektet, ikke oppgavene. Prosjektarbeid kan være rotete, og ting kan komme ut av kontroll når leder presses på tid og kostnader. Å presse på tid ned til oppgaver gjør at tillit svinner og det kan bli vanskeligere å koordinere.
5. Handling må knyttes tett til læring. Planlegg, gjennomfør og kontroller som én handling, ikke som separerte handlinger. På den måten får den som utøver handlingen tilbakemeldinger underveis og dette bygger opp om læring.

En annen viktig del av prosjektlederens roller er å styre tankesettet. Talke (2007) bygger videre på Venkatraman (1989) sine strategiske dimensjoner. De strategiske dimensjonene blir fremstilt som et tankesett og består av analyse, proaktivitet, aggressivitet og risikovillighet. Talke (2007) trekker særlig frem proaktivitet som et tankesett for å oppnå prosjektsuksess. Med proaktivitet menes evnen og viljen til å være fremoverlent, finne muligheter, samtidig som man er forretningsorientert. Proaktive prosjektledere griper muligheter og eksperimenterer for å nå sine mål (Talke, 2007).

### ***2.3 Interessentledelse***

«Skal prosjektene bli vellykkede og skape noe verdifullt, må de forankres i historien, blant interessenter og ellers i den større sammenhengen» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 406).

Interessentledelse kan defineres som «[...] alle målbevisste aktiviteter som utføres i tilknytning til interessentene for å styrke prosjektets suksess» (Eskerod & Jepsen, 2013, s. 7, vår oversettelse). Det finnes flere definisjoner av hva en interessent er i prosjektledelse. Freeman lanserte den mest anerkjente definisjonen av en interessent i 1984, hvor han beskriver en interessent som: «enhver gruppe eller individ som kan påvirke, eller som blir påvirket av oppnåelsen av organisasjonens mål» (Freeman, 1984, s. 46, vår oversettelse). I nyere litteratur tas det til orde for at en interessent også er et individ eller gruppe som frivillig inngår i et samarbeid som krever bidrag fra begge eller alle deltakere i samarbeidet, og at en interessent kan defineres av et avhengighetsforhold hvor den enes eksistens er betinget av den andre (Philips et al., 2003; Dunham et al., 2006). PMI (2021) har en bred definisjon som lyder:

*Et individ, en gruppe eller en organisasjon som kan påvirke, bli påvirket av, eller persipere seg selv som å bli påvirket av en beslutning, aktivitet eller utfall av en portefølje, et program eller et prosjekt. Interessenter påvirker også, direkte eller indirekte, et prosjekt, prosjektprestasjonen, eller utfallet på en positiv eller negativ måte (PMI, 2021, s. 31).*

Interessenteori er først og fremst en relasjonell virksomhetsstrategi som søker å øke sannsynligheten for prosjektsuksess (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Eskerod (2014) refererer til to tankeganger innen interessenteori; den ene er ledelse *av* interessenter, den andre er ledelse *for* interessenter.

Ledelse *for* interessenter fokuserer på moral og verdier spesifikt som en sentral del av å lede organisasjoner (Philips et al., 2003). Målet med samarbeid mellom personer og/eller organisasjoner og måtene man når disse på, bygges på et fundament av moralske verdier, hvor man ikke bare fokuserer på å maksimere profitt, men også på interessene og velværen til interessentene (Philips et al., 2003). I denne tankegangen er en interessent personer eller grupper med legitim interesse i prosessuelle eller materielle aspekter. Interessentene blir identifisert av deres interesser i organisasjonen, uavhengig av om organisasjonen har gjensidige interesser (Donaldson & Preston, 1995, som referert i Eskerod, 2014). Målet er å skape vinn-vinn scenarier. Kritikken mot denne tankegangen innen interessenteori er at ambisjonsnivået synker når man søker å oppnå konfliktfrie løsninger (Hahn et al., 2010, som referert i Eskerod, 2014). En suksessfaktor i ledelse *for* interessenter er å etablere en felles forståelse av forventninger (Eskerod et al., 2016). Dette innebærer hva interessentene kan forvente av kostnader, hvor mye de må bidra, samt hva de vil få ut av prosjektet, i hvilket omfang og eventuelt med hvilken ytelse.

Ledelse *av* interessenter er den klassiske tankegangen, hvor man ser på interessenter med to perspektiver; det ressursbaserte og det forholdsbaserte. I det ressursbaserte perspektivet fokuserer man på hva interessenten har å tilby av ressurser, og hvordan man kan utnytte dette for å oppnå prosjektsuksess (Eskerod et al., 2016). For at organisasjonen skal kunne nå sine mål er den avhengig av eksterne bidrag fra interessenter. Interessentene blir derfor i dette perspektivet vurdert ut fra deres potensial til å bidra til prosjektet, eller å hindre det. Det forholdsbaserte perspektivet baserer seg på hva interessenten kan bidra med, og bruker dette som grunnlag for å kategorisere de. Ledelse *av* interessenter har, ifølge Eskerod et al. (2016), fått kritikk for å være manipulativ ovenfor interessenter uten å ta hensyn til etiske

problemstillinger. Der ledelse *av* interessenter fremstår som en mer instrumentell tilnærming, er ledelse *for* interessenter av en mer relasjonell karakter.

Eskerod og Jepsen (2013) peker på to hovedoppgaver vedrørende interessentledelse. Den ene er interessentanalysen, hvor man identifiserer interessenten og dens interesser, samt hva interessenten kan bidra med. Det andre er å ha en målbevisst samhandling med interessenten, herunder å fatte beslutninger vedrørende ressursbruk og hvordan disse skal anvendes i samspill med interessentene.

### ***2.3.1 Interessentens påvirkning***

Interessentens innflytelse kan klassifiseres gjennom å gjøre en interessentanalyse. En interessentanalyse har ifølge Eskerod og Jepsen (2013) tre hovedhensikter:

- Å identifisere bidragene man trenger fra hver av interessentene,
- Å få en forståelse for hva interessentene ser på som fordeler og ulemper som følge av prosjektets utfall,
- Å få innsikt i hver av interessentenes potensiale til å bidra til, eller å hindre, prosjektet.

Ifølge Eskerod og Jepsen (2013) kan en interessents potensielle bidrag til et prosjekt bestemmes basert på følgende fire faktorer: interesse, innflytelse, makt og støtte. Interesse er interessentens nivå av interesse for prosjektet og den potensielle innvirkningen prosjektet vil ha på interessentens organisasjon eller interesse. Innflytelse er interessentens nivå av innflytelse over prosjektets eventuelle utfall, inkludert interessentens evne til å påvirke prosjektbeslutninger og ressurser. Makt er interessentens maktnivå i organisasjonen, inkludert posisjon, autoritet og tilgang til ressurser. Støtte er interessentens nivå av støtte til prosjektet, inkludert viljen til å gi ressurser og bistand for å hjelpe prosjektet i å lykkes. For å bestemme en interessents bidrag, kan man evaluere nivået av interesse, innflytelse, makt og støtte i forhold til prosjektets mål. Interessenter som har høye nivåer av interesse, innflytelse, makt og støtte kan betraktes som sentrale bidragsytere til prosjektet, mens de med lavere nivåer av disse faktorene kan ha mindre innvirkning på prosjektets suksess. Det er viktig å vurdere hver enkelt interessents bidrag i forhold til deres spesifikke rolle og ansvar innenfor prosjektet, og opp mot de overordnede prosjektmålene (Eskerod & Jepsen, 2013).

Videre er det viktig å definere interessentenes krav, ønsker og bekymringer (Eskerod & Jepsen, 2013). Det er verdt å merke seg at dette kan være en vanskelig oppgave, og at man ofte må nøye seg med en analyse med de resultater den medfører. Noen ganger vil det være vanskelig for interessenten selv å vite dette, mens andre ganger kan interessenten av forskjellige grunner ønske å holde dette skjult. Ved å ha god oversikt over interessentens krav, ønsker og bekymringer er det lettere å gjøre avveininger både i planleggingsfasen og gjennom prosjektfasen, slik at man minimerer ulemper for interessentene. Spesielt viktig er det å definere interessentens oppfatning av suksess. Det finnes minst to typer suksess i prosjekter: produktsuksess (Baccarini, 1999) og prosjektledelsessuksess (Munns & Bjeirmi, 1996). Produktsuksess oppnås når den kalkulererte nytten oppnås, mens prosjektledelsessuksess oppnås når prosjektet fullføres til riktig tid, innenfor spesifikasjonen og innenfor budsjettet. Prosjektsuksess anses som summen av prosjektledelsessuksess og produktsuksess (Baccarini, 1999). Det er verdt å merke seg at disse faktorene kan endre seg underveis, og det vil derfor være viktig å overvåke dette, i tilfelle det skulle skje endringer.

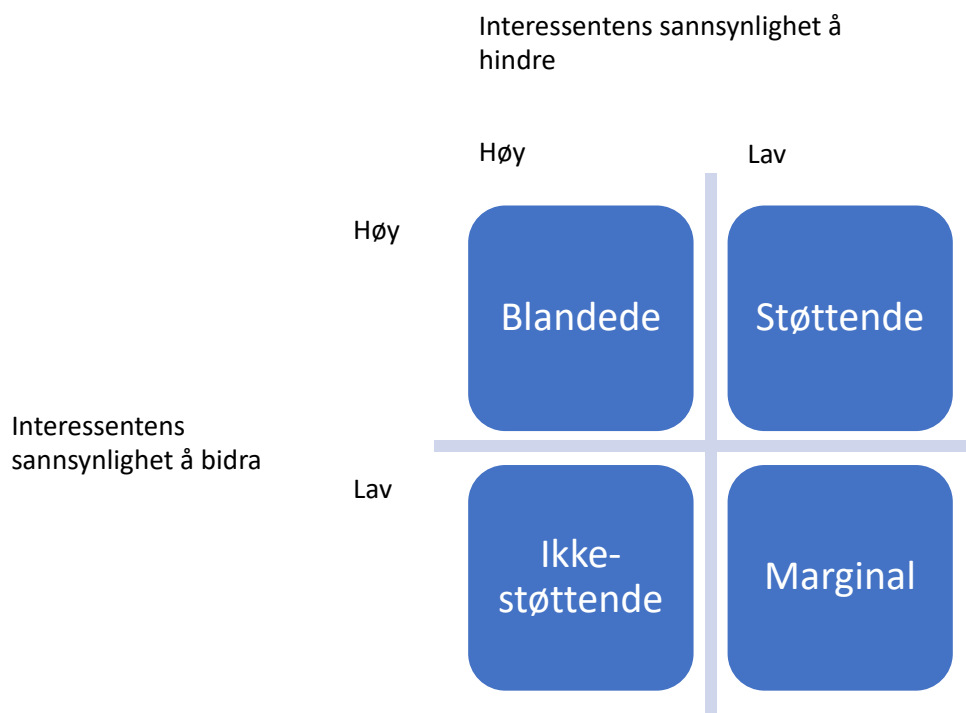
Stakeholder	Stakeholder's necessary (N) and wished for (W) contributions	Stakeholder's requirements (R) and wishes (W)	Stakeholder's concerns
Customer X	Signed contract for customized machinery (N), Access to directly interact with the customer's customer (W).	Two product alternatives (R). More product alternative (W). Knowledge creation for future projects (W).	That the process is prolonged because of the customer's customer's raised expectations.
R&D department	Allocate two employees as project team members part time for one month (N). The employees should be very experienced (W).	Schedule must fit other activities in the department (R).	The project may be delayed due to long lasting negotiations or due to problems in supply of parts for the prototype.

Tabell 2.1 – Eksempel på vurdering av en interessents krav, ønsker og bekymringer, hentet fra Eskerod og Jepsen (2013, s. 31).

En interessent har to potensialer til å påvirke inn mot prosjektet. Det ene er å bidra til prosjektets suksess, og det andre er å true måloppnåelsen til prosjektet (Freeman E. , 1984). Disse to dimensjonene kan vurderes basert på interessentens kapasitet og mulighet til å støtte til prosjektsuksess, eller til å motvirke det. Interessenter med mange ressurser har et stort potensiale til å støtte, og dermed bidra til suksess. Ressurser må her forstås i et bredt spenn, og inkluderer både moralsk støtte, arbeidskraft, kunnskap og materielle ressurser (Eskerod & Jepsen, 2013). Interessentens potensiale til å true måloppnåelsen, og dermed motvirke den, ligger i interessentens evne til å stoppe prosjektet eller å hindre fremgang. Dette kan innebære tilbakehold av ressurser, eller å skade omdømmet til prosjektet. Dess mer prosjektet er avhengig av interessenten, dess større skadepotensiale.

Potensiale til å støtte eller å motvirke må ikke sees på som to ender av en skala (Eskerod & Jepsen, 2013). En interessent som kontrollerer en viktig ressurs for prosjektet har potensiale til å både bidra eller å true, mens en interessent som tilbyr en ressurs som også er tilgjengelig andre steder har stort potensiale for å bidra og lavt potensiale til å true. På samme måte som interessenters krav, ønsker og bekymringer kan endre seg i løpet av prosjektets gang, kan det samme skje med interessentenes potensiale til å bidra eller å true (Eskerod & Jepsen, 2013). Det er derfor viktig å monitorere hver interessent slik at man kan gjøre nye vurderinger underveis.

Ved å bruke de to dimensjonene, å støtte og å motvirke, kan man klassifisere interessentene inn i fire grupper: støttende, blandede, ikke-støttende og marginale (Savage et al., 1991; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).



Figur 2.1 – Identifisering av interessenter, gjengitt fra Freeman (1984).

### 2.3.2 Interessentinvolvering

Klassifiseringen av interessenter er en av flere måter å gå frem på for å finne ut hvordan og i hvilken grad man skal involvere en interessent. I Savage et al. (1991) knytter de strategier til hver av klassifiseringene til Freeman (1984).



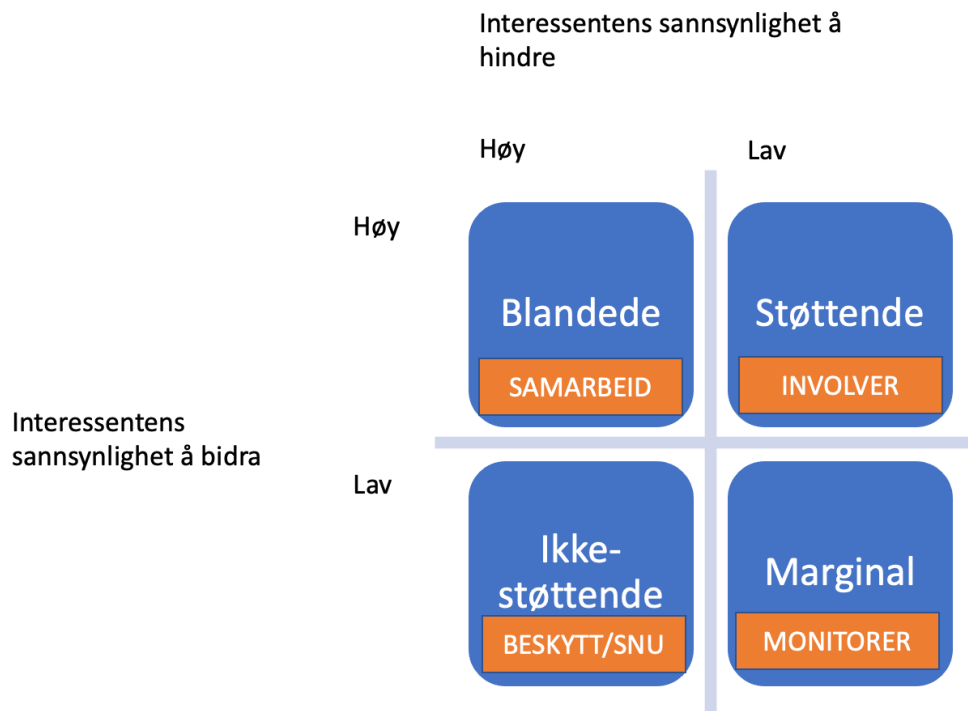
De blandede interessentene er interessenter med høyt potensiale for å hindre måloppnåelsen (Savage et al., 1991; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Eksempler på slike interessenter kan være en kunde, en klient, eller en interessent som kontrollerer en ressurs med begrenset tilgang (Savage et al., 1991). Slike interessenter ønsker man å vie mye oppmerksomhet og det vil være hensiktsmessig å samarbeide med de. Det er vesentlig med god og tett kommunikasjon, og man kan med fordel inkludere de i den formelle prosjektorganisasjonen (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Et godt samarbeid vil være viktig, og kan være premisset for at interessenten beveger seg i retning av støttende, kontra ikke-støttende, gjennom prosjektes løp (Savage et al., 1991).

De støttende interessentene er interessenter med høyt potensiale for å samarbeide og lite potensiale for å hindre (Savage et al., 1991; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Eksempler på slike interessenter kan være sjefer, morselskap eller tilbydere av materielle tjenester eller andre tjenester hvor det finnes flere tilbydere (Savage et al., 1991). Dette er den ideelle interessenten. Denne typen interessent kan i liten grad påvirke måloppnåelsen i negativ retning og har en egeninteresse av å samarbeide (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Denne kategorien interessenter bør man involvere i prosjektet for å styrke potensialet i samarbeidet (Savage et al., 1991). De bør aktivt informeres om prosjektets gang og rådspørres. Det kan lønne seg å involvere denne typen interessent i testpaneler, høringsgrupper eller referansegrupper (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

De ikke-støttende interessentene er interessenter med høyt potensiale for å hindre og lavt potensial for å samarbeide (Savage et al., 1991; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Eksempler på slike interessenter er konkurrerende bedrifter, media, foreninger og myndigheter (Savage et al., 1991). Denne kategorien interessenter bør man vurdere flere strategier ovenfor. Det kan være å beskytte seg mot de, eller å forsøke å snu de. Å beskytte seg innebærer å redusere avhengigheten man har til interessenten, mens å snu de innebærer å gå i dialog for å la de bli hørt (Savage et al., 1991; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Uavhengig av strategi bør man være nøye med kommunikasjon til denne typen interessent, og tilstrebe å tilpasse kommunikasjonen til hver enkelt (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

De marginale interessentene er interessenter med lavt potensiale for å hindre og lavt potensiale for å samarbeide (Savage et al., 1991; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Eksempler på slike interessenter er aksjeeiere, interessegrupper eller profesjonsgrupper (Savage et al., 1991). Denne kategorien interessent trenger man ikke å bruke så mye tid på, men man bør monitorere de. Slike interessenter kan skifte til støttende eller ikke-støttende interessenter underveis i

prosjektet, og da særlig ved milepæler eller når større avgjørelser skal tas (Savage et al., 1991; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Det vil derfor være viktig å holde de informert gjennom hele prosjektet. Fordi man ikke ønsker å bruke så mye tid på denne typen interessenter, kan informasjonen foregå på en lite ressurskrevende måte, slik som nyhetsbrev eller pressemeldinger (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).



Figur 2.2 – Strategier for interessenter, gjengitt fra Savage et al. (1991).

Savage et al. (1991) sine strategier for interessenthåndtering er noen få av mange flere som finnes. Andre strategier som kan nevnes er Polonsky og Ottman (1998) sine strategier, herunder tilpasning, aggresjon, samarbeid og isolasjon, samt Bunn et al. (2002) sine seks generiske strategier: samhandle, forsvare, utdanne, involvere, lede og monitorere. Fellesnevneren for alle strategiene er at de er generiske. De må derfor brukes med omhu og tilpasses interessenten og de faktiske forhold. Det er viktig å merke seg at interessentarbeid er et dynamisk arbeid og at klassifiseringen av interessenten vil kunne endre seg underveis (Aaltonen & Kujala, 2010). Dermed må også strategien man anvender i interessentinvolveringen endres, dersom man ønsker å øke sannsynligheten for prosjektsuksess (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Samhandling med interessenter må sees i lys av interessentens rolle og makt (Aaltonen & Kujala, 2010). I tillegg må man vurdere hvordan og i hvilken grad man skal samhandle med interessentene ut fra hvilken fase man er i, i prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

I konseptfasen anses interessentene som gode bidragsytere til behovsanalysen, og da spesielt i større anskaffelsesprosjekter. Interessentene kan bidra til utforming av anskaffelsen, etablere de overordnede kravene, bidra til idéer, så vel som å danne grunnlag for kartlegging av risiko og mulighetsrom (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

I planleggingsfasen anses involvering av nøkkelinteressenter som viktig for å fremme prosjektledelsessuksess. Interessentene kan i denne fasen bidra til definering og forankring av prosjektets mål, og identifisering og analyse av usikkerhet. I denne fasen bør man søke å forene mot prosjektsuksess, samtidig som man forhindrer opportunisme gjennom blant annet informasjonsdeling og involvering (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

I gjennomføringsfasen er interessentenes oppgaver stort sett å handle etter avtale fra planleggingsfasen. Når noe ikke går som planlagt er dette nødt til å bli kommunisert til prosjektledelsen. Videre kan interessenter som brukere, forvaltere av leveransen eller fagekspertes være vesentlige bidragsytere. Disse interessentene kan delta i ekspertgrupper og testpanel. I gjennomføringsfasen er det viktig med tett oppfølging av interessentene. Denne fasen er ofte tema for endring, og interessenter kan ønske andre løsninger enn det som opprinnelig var planlagt (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

I avslutningsfasen er det de viktigste interessentene som skal motta og forvalte leveransene. I henhold til Skyttermoen og Vaagaasar (2021) må disse interessentene involveres fra dag én, slik at man kan planlegge gevinstrealiseringen i prosjektet. Videre er det viktig at prosjektlederen retter oppmerksomheten til prosjektdeltakerne mot prosjektet, da fokuset har en tendens til å skli ut mot slutten og heller rettes mot kommende prosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

## ***2.4 Kommunikasjon***

Turkulainen et al. (2015) viser i sin forskning til at kommunikasjonen til interessenter utvikler seg gjennom prosjektets faser, og at kommunikasjonen til en interessent har tett sammenheng med hvor fremtredende interessenten er. En lite fremtredende interessent vil ha mindre behov for informasjon og kan dermed kommuniseres med gjennom upersonlige kommunikasjonsmetoder. En meget fremtredende interessent har et høyere informasjonsbehov og krever derfor mer personlige kommunikasjonsmetoder (Turkulainen et al., 2015).

Den upersonlige kommunikasjonen omtales som programmering (March et al., 1993). Det betyr at kommunikasjonen tilrettelegges ved hjelp av tidsplaner, prosedyrer og forhåndsbestemte planer. Denne typen kommunikasjon kommer i form av blant annet rapporter, planer, oppdaterte databaser og budsjetter (Daft & Lengel, 1986; Galbraith, 1973). Upersonlig kommunikasjon er godt egnet når begge parter i kommunikasjonen sitter med samme forståelse (Daft & Lengel, 1986). Personlig kommunikasjon er kommunikasjon med gjensidig tilpasning (March et al., 1993). Dette betyr at kommunikasjonen er aktiv, at begge parter er deltakende, og at kommunikasjonen kan tilrettelegges ved hjelp av møter, nettmøter, telefonsamtaler og brev/e-post (Daft & Lengel, 1986; Galbraith, 1973). Denne typen kommunikasjon kommer i form av gruppemøter, møter, diskusjoner, integratorer og liasjoner, og planlegging (Daft & Lengel, 1986).

Daft og Lengel (1986) viser til at upersonlig kommunikasjon er best egnet som kommunikasjonsmetode i situasjoner der organisasjonene er like, har samme språk og forståelsen er den samme. Da kan upersonlig kommunikasjon være et effektivt middel for å spre informasjon. Videre hevder de at personlig kommunikasjon er best egnet som kommunikasjonsmetode i situasjoner der organisasjonene er ulike, ikke har samme språk, og ikke har samme forståelse. I slike situasjoner vil det være større behov for personlig kommunikasjon for å oppklare uklarheter og usikkerheter (Daft & Lengel, 1986).

### ***2.5 Tillit i prosjekter***

Ifølge Swärd (2013, som referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2021) er det sterk sammenheng mellom tillit mellom aktører og deres felles evne til å samarbeide i prosjekter. Høy grad av tillit mellom aktører er et kjennetegn ved velfungerende prosjektteam. Det tar tid å utvikle tillit, og som Rolstadås et al. (2020, s. 25) sin definisjonen av prosjekter sier, så skal prosjekt «(...) gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme». Tillit i prosjekter krever utvikling over tid, men selv om typiske prosjekter ikke gir rom for utvikling over tid, er det i mange prosjekter prosjektdeltakere som likevel handler som om de har høy tillit til andre medlemmer (Meyerson et al., 1996, som referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Skyttermoen og Vaagaasar (2021) redegjør videre for ulik grad av tillit, og beskriver disse med varierende tykkelse. Se figur 2.3.



Figur 2.3 – Former for tillit i prosjektteam (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 320).

Kalkulasjonsbasert tillit er utviklet over kortest tid og er dermed den tynneste formen for tillit. Kalkulasjonsbasert tillit kjennetegnes av at en aktør stoler på en annen, på grunnlag av at man vet det finnes konsekvenser dersom den andre ikke innfrir de forventningene som finnes. Rollebasert tillit baserer seg på at en aktør har forventninger om at en annen aktør vil innfri den rollen den er gitt i prosjektet. Kunnskapsbasert tillit er en tykk form for tillit som blir utviklet over tid, og går ut på at aktørene kjenner hverandre godt og kan forutse hvordan den andre vil handle. Ut fra dette bygges en gjensidig tillit som går ut på at man har erfaringer om at den andre aktøren har vist vilje og evne til å samarbeide tidligere, og en har dermed tillit til at den andre vil gjøre det igjen. Identifikasjonsbasert tillit er den tykkeste formen for tillit, og går ut på at aktørene identifiserer seg med hverandre og dermed kan handle på vegne av hverandre. En forutsetning for slike tilfeller av tillit er at aktørene har en sterk opplevelse av felles identitet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

## 2.6 Oppsummering av teori

Teorien sier at interessenters interesser og påvirkning endres gjennom prosjektets løp, og at interessentanalyse derfor er at arbeid som må gjøres flere ganger i et prosjekt (Eskerod & Jepsen, 2013). Dette gjelder også interessentens definisjon av suksess (Munns & Bjeirmi, 1996; Baccarini, 1999). Interessentledelse beskrives derfor som et dynamisk arbeid (Eskerod & Jepsen, 2013). Korrekt klassifisering av en interessent som følge av interessentanalysen er derfor viktig for å involvere interessenten på riktig måte (Freeman, 1984; Savage et al., 1991). Det er knyttet interessentstrategier til de forskjellige interessentklassifiseringene. Strategiene forteller hvordan man bør interagere med interessenten (Savage et al., 1991). I tillegg er interessentledelse beskrevet som både instrumentell og relasjonell. Den instrumentelle tilnærmingen kalles ledelse *av* interessenter, mens den relasjonelle kalles ledelse *for* interessenter (Philips et al., 2003; Eskerod et al., 2016).

Som en del av interessentinvolveringen er kommunikasjon og tillit sentrale deler. Kommunikasjonen må tilpasses den enkelte interessent og endres under prosjektets løp på lik

linje med interessentledelsen (Turkulainen et al., 2015). Fremtredende interessenter krever personlig kommunikasjon, mens mindre fremtredende interessenter kan involveres med upersonlig kommunikasjon (Turkulainen et al., 2015). Kommunikasjon kan også sees i lys av organisasjonene. I like organisasjoner med likt språk fungerer upersonlig kommunikasjon godt, mens i ulike organisasjoner fungerer personlig kommunikasjon godt (Daft & Lengel, 1986). Tillit og kommunikasjon henger tett sammen, og klassifiseres i kalkulasjonsbasert tillit, rollebasert tillit, kunnskapsbasert tillit og identifikasjonstillit (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Disse klassifikasjonene henger sammen med tykkheten på tilliten.

For P7628 impliserer teorien at prosjektorganisasjonen må vurdere brukerens innvirkning mot prosjektet og dens definisjon av suksess. Dette kan bidra til at prosjektorganisasjonen kan involvere brukeren på en slik måte at man minimerer ulempene og maksimerer sannsynligheten for suksess. Det er derfor viktig at prosjektorganisasjonen klassifiserer brukeren riktig slik at de kan anvende den mest egnede strategien basert på brukerens evne og vilje til å påvirke prosjektet. I tillegg må prosjektorganisasjonen kommunisere riktig med brukeren. Ettersom FMA som prosjektorganisasjon og Forsvaret er to forskjellige etater, hvor Hæren tilhører Forsvaret, er det rimelig å anta at det er store organisatorisk forskjeller. Dette kan i følge teorien ha en påvirkning på kommunikasjonen, noe som igjen kan påvirke evnen til å involvere. Dette kan også ha en påvirkning på tillit. Ettersom organisasjonene er såpass forskjellige kan det være vanskeligere å bygge tillit, og da særlig den tykke tilliten. Disse faktorene kan ha en innvirkning på involveringen av brukeren i prosjektet. Når det gjelder suksess er det også rimelig å anta at organisasjonene definerer dette forskjellig. FMA som bruker får tildelt ressurser fra Forsvarsdepartementet (FD) som oppdragsgiver. Hæren som bruker skal motta leveransen som resulterer fra prosjektet. Hæren har dermed liten tilknytning til ressursene, men stor tilknytning til leveransen.

Basert på presentert teori og hva den sier om sammenheng mellom prosjektledelse, interessentledelse og interesser, har vi kommet frem til følgende teoretiske antakelser:

- Teoretisk antakelse 1: Brukerorganisasjonens innflytelse i prosjektet blir svekket av organisatoriske forskjeller til prosjektorganisasjonen. Som nevnt over er FMA og Forsvaret to forskjellige etater, hvilket innebærer at det er en rekke forskjeller både i organisering, kommunikasjon og kultur. I tillegg til å være adskilt organisatorisk, er de to organisasjonene også adskilt geografisk. Disse forholdene kan ha påvirkning på brukerorganisasjonens innflytelse i prosjektorganisasjonen.

- Teoretisk antakelse 2: Prosjektorganisasjonen vil definere suksess som prosjektledelsessuksess, mens brukerorganisasjonen vil definere suksess som produktsuksess. Prosjektorganisasjonen mottar ressursene fra oppdragsgiver. Brukerorganisasjonen får dermed liten tilknytning til disse. I tillegg er det forskjellige målekriterier i organisasjonene. Der hvor Hæren som bruker skal produsere kampkraft og er avhengig av høy ytelse, skal FMA levere prosjekter innenfor rammene og er avhengig av god prosjektledelse.

### **3 Metodiske momenter**

I denne oppgaven undersøker vi hvordan FMA involverer brukeren i sine anskaffelsesprosjekter, og hvordan det påvirker oppnåelse av resultatmål. Metodekapittelet redegjør for de metodiske valgene vi har tatt i undersøkelsen for å samle inn og analysere data. Vi starter med å redegjøre for valg av forskningsdesign, deretter fortsetter vi med utvalg av informanter, innhenting av data og til slutt hvordan innhentet data vil bli analysert. Avslutningsvis vil vi drøfte vår rolle som forskere, før vi avslutter med å diskutere undersøkelsens validitet, reliabilitet og overførbarhet.

#### ***3.1 Forskningsdesign***

Forskningsdesignet har til hensikt å beskrive planen vi har lagt til grunn for vår forskning. Dette omfatter alle valg vi har gjort fra utvikling av problemstilling, til konkludering. Dette har til hensikt å hjelpe leseren med å forstå hvordan datagrunnlaget er fremskaffet og videre analysert, og vil bidra til økt forståelse for funnene som er gjort.

Denne oppgaven skal svare på hvordan brukeren involveres i anskaffelsesprosjekter og hvordan det påvirker oppnåelsen av resultatmål for prosjektet. Det ble dermed ansett som hensiktsmessig å benytte en samfunnsfaglig kvalitativ metode. Denne metoden brukes når forskeren er interessert i få detaljert og utfyllende kunnskap om temaet det forskes på, mens kvantitativ metode brukes i tilfeller man ønsker å kartlegge utbredelse innenfor et tema (Johannesse et al., 2020, s. 23). Særlig er kvalitativ metode hensiktsmessig å bruke i undersøkelser av fenomener vi ikke har særlig god kjennskap til. Ved bruk av kvalitativ metode kan vi gå mer inn i dybden på P7628 ved å få oppfatninger og erfaringer fra enkeltpersoner som er involvert i, eller påvirket av prosjektet.

##### ***3.1.1 Casestudie***

For å forstå i hvilken grad brukeren i anskaffelsesprosjekter i Forsvaret blir involvert og hvordan det påvirker oppnåelse av resultatmål, har vi gjennomført en casestudie. Casestudier åpner for mange muligheter til gjennomføringen av selve studiet og oppleves lite begrensende for metodikk og verktøy. Begrepet *case* stammer fra det latinske ordet *casus*, og betyr «tilfelle». I dette ligger det at man studerer et spesifikt tilfelle for å skape en dypere forståelse for fenomener og hvorfor disse oppstår, avgrenset til de tilfellene man forsker på (Johannessen et al, 2020, s. 211). På denne måten kan vi utforske hvordan menneskene og prosessene i P7628



påvirker oppnåelse av resultatmål, avgrenset til en spesifikk case. Resultatene vil bidra til å skape forståelse for mekanismene rundt involvering og dens påvirkning i dette konkrete tilfellet, men de kan også vise seg å være gjeldende for andre anskaffelsesprosjekter.

Videre har vi gjennomført casestudiet som et innebygget enkeltcasedesign. Et enkeltcasedesign er godt egnet for å avdekke viktige fenomener og situasjoner i kritiske eller unike tilfeller (Johannessen et al, 2020). Ettersom dette er en studentoppgave, er tidsfaktoren av stor betydning. For å kunne samle inn data og analysere den på en tilfredsstillende måte, har vi valgt å begrense oss til én case for å kunne fullføre oppgaven innen tiden vi har til rådighet. At det er et innebygget enkeltcasedesign viser til at det er flere analyseenheter i enkeltcasestudiet. En analyseenhet er «[...] en sosial enhet eller det elementet i samfunnet som studien tar utgangspunkt i. For å kunne fungere som analyseenhet må slike elementer identifiseres og avgrenses på en entydig måte» (Grønmo, 2004). Vi definerer P7628 som case, mens brukerorganisasjonen, Hæren, og prosjektorganisasjonen, FMA, blir definert som analyseenheter. Dette gjør at vi kan skille på de fenomenologiske perspektivene som avdekkes i de forskjellige organisasjonene, og gir dermed et godt sammenligningsgrunnlag. På denne måten kan vi avdekke diskrepanser og likheter i opplevelsene hos de forskjellige organisasjonene, som kan bidra til å bekrefte eller avkrefte forhold som avdekkes i dataanalysen. I tillegg vil vi kunne se om en opplevelse er gjengående innad i en analyseenhet, noe som kan være bekreftende, eller i motsatt tilfelle, avkrefte, for eventuelle funn.

Spesielt for dette caset som skiller seg fra lignende prosjekter i Forsvaret er at prosjektet ble gjennomført som *design-to-cost*. Prosjektorganisasjonen måtte, grunnet knapphet i ressurser, oppsøke leverandøren å be om at de ble med å utvikle en løsning med de ressursene de hadde tilgjengelig. Dette gjør caset spesielt interessant da dette er en utradisjonell metode, og denne bør undersøkes ytterligere.

### **3.1.2 Teoretiske antakelser**

Som grunnlag for den videre undersøkelsen gikk vi ut med to teoretiske antakelser, som presentert avslutningsvis i teorikapittelet. Disse hjalp oss til å utforme intervjuguiden, samt å sørge for at vi svarer på den overordnede problemstillingen. De teoretiske antakelsene ble til i lys av teori under uformelle samtaler med både prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen.

### ***3.2 Innsamling av data***

Det er i hovedsak én datakilde vi har benyttet oss av for å besvare problemstillingen; empiri fra prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen knyttet til opplevelsen av involvering og prosess. For å innhente empirien har vi gjennomført kvalitative intervjuer. Kvalitative intervjuer karakteriseres av Brinkmann og Kvale (2015, som referert til av Johannessen et al., 2020, s. 105) som en «[...] samtale med struktur og et formål [som] egner seg godt når [man] skal studere meninger, holdninger og erfaringer». Dette var et naturlig valg for intervjuformat for oppgaven, da vi mener den subjektive opplevelsen av involvering er av vesentlig interesse. Ved å ha gjennomført kvalitative intervjuer har vi også kunnet fange informantenes opplevelse av involvering i prosjektgjennomførelsen av P7628. Johannessen et al. (2020, s. 106) hevder dette er en god måte for å få detaljerte beskrivelser av informantenes «[...] forståelser, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner [...]» om et fenomen.

#### ***3.2.1 Utvalgsstrategi***

Før vi startet datainnsamlingen gjorde vi en utvelgelse av informanter. Avgrensningene vi satte for oss selv i informantutvelgelsen var i stor grad knyttet til oppgavens tema. Ettersom oppgaven allerede er avgrenset til å gjelde anskaffelsesprosjektet P7628, er det en selvfølge at informantene må ha tilknytning til prosjektet og prosjektgjennomførelsen. Videre vet vi at det er mange som har vært innom prosjektet, og for å sikre oss informanter med mye og god erfaring fra prosjektet, valgte vi å gjennomføre en kriteriebasert utvelgelse. Informantene måtte oppfylle ett sett med kriterier for å være aktuelle. Johannessen et al. (2020) hevder dette er en vanlig strategi i utførelsen av markedsundersøkelser, men vi fant også at det var en effektiv måte å avgrense utvalget av informanter til vår undersøkelse. For å være aktuell måtte informanten oppfylle tre eller flere av disse kriteriene:

1. Informanten innehar eller har hatt en rolle som representant fra brukerorganisasjonen inn mot prosjektorganisasjonen.
2. Informanten innehar eller har hatt en rolle som prosjektmedarbeider på brukersiden.
3. Informanten innehar eller har hatt en rolle som prosjektleder i prosjektorganisasjonen.
4. Informanten innehar eller har hatt en rolle som prosjektmedarbeider i prosjektorganisasjonen.

5. Informanten må ha deltatt med på ett eller flere prosjektmøter.
6. Informanten må ha vært tilknyttet prosjektet sammenhengende i mer enn tolv måneder.

Med disse utvalgskriteriene kunne vi avgrense informantene til et håndterbart nivå, samtidig som de med kort fartstid i prosjektet og de som har vært deltakende, men hatt en liten rolle, ble utelukket. Ettersom dette er en studentoppgave, er, som tidligere nevnt, tid en vesentlig faktor, og vi har derfor vært avhengige av å prioritere tiden nøye. Vi fant det derfor mer hensiktsmessig å investere tiden i forberedelser og analyse av datamateriale, fremfor innhenting av store mengder data. Vi bestemte oss derfor for å ha mellom 6 og 8 informanter.

Med den kriteriebaserte utvelgelsen som utgangspunkt, tok vi forbindelse med totalprosjektkoordinatoren (TPK) i brukerorganisasjonen. TPK anses som en nøkkelinformant, som Johannessen et al. (2020) beskriver som en med mye kunnskap og erfaringer om et spesifikt forhold eller fenomen. Dette mente vi at ville gi oss verdifull førstehåndskunnskap om hvordan organisasjonene har jobbet sammen, hvordan brukerorganisasjonen har blitt involvert, og hvilke hendelser som har hatt påvirkning på prosjektet. Videre pekte TPK oss i retning av flere relevante informanter, som vi vurderte opp mot utvalgskriteriene.

### ***3.2.2 Forberedelser***

I forkant av datainnsamlingsfasen utarbeidet vi en intervjuguide som hjalp oss å strukturere intervjuene, i tillegg til å sikre at intervjuene med samtlige informanter dekket de samme emnene. Intervjuguiden gjorde det også enkelt å systematisere datainnsamlingen. Ryen (2017) sier at det ikke finnes noe enkelt fasitsvar på hvor mye intervjuguiden skal formaliseres eller struktureres, og at dette må tilpasses den enkelte oppgave. Hun argumenterer både for og imot graden av forhåndstrukturerings, hvor det på den ene siden med for mye forhåndstrukturerings vil binde forskeren slik at man kan gå glipp av viktig informasjon, ettersom forhåndstrukturerings fjerner deler av konteksten fra intervjuet. På den andre siden vil for lite forhåndstrukturerings kunne gjøre at man samler inn mye overflødig informasjon, som vil gjøre dataanalysen ineffektiv ved at man må gå gjennom mye mer data enn nødvendig. Videre konkluderer Ryen (2017) med at det viktigste er at intervjuguiden ivaretar fleksibiliteten som temaet og informanten tilbyr. I vårt tilfelle ville vi bruke intervjuet for å gå mer i dybden på opplevelsene til informantene, slik at de kunne fortelle sin historie i sin form. Dette ble mulig på grunn av det begrensede antallet informanter vi hadde, samt at tematikken i oppgaven innbyr

til det. Vi ville derfor gjennomføre intervjuene med en semistrukturert intervjuguide som bygger opp etter tema, fremfor konkrete spørsmål.

Ettersom intervju innebærer innsamling av data som kan være personopplysninger, har vi søkt om tillatelse til å gjennomføre denne studien. Johannessen et al. (2020, s. 47) henviser til personopplysningsloven som sier at «[...] *personvern* er en persons rett til privatliv og retten til å bestemme over egne personopplysninger». Videre påpeker Johannessen et al. (2020) at man derfor må søke om å samle inn slike data. Vi konkluderte med at de dataene vi skulle samle inn, indirekte kan bidra til å identifisere informantene våre. Vi søkte derfor om å få gjennomføre undersøkelsen til Norsk senter for forskningsdata (NSD), og fikk denne innvilget. I tillegg søkte vi til Forsvarets Forskningsnemnd ved Forsvarets Høgskole som ivaretar behandling av personvern innad i Forsvaret, på lik linje med NSD. Videre fikk vi skriftlig samtykke av avdelingssjefene til de det var aktuelt å intervju.

Da det formelle var på plass, utarbeidet vi et samtykkeskjema. Dette gjorde vi med bakgrunn i personopplysningsloven, som stiller krav til at forskerne skal ha samtykke fra informantene når de deltar i undersøkelser hvor de kan bli identifisert (Johannessen et al., 2020). Skjemaet inneholder opplysninger om selve undersøkelsen, hvilke data vi ønsker å samle inn, hvem som er behandlingsansvarlig for undersøkelsen, hvilke rettigheter den som deltar har, samt et felt hvor informanten samtykket med underskrift. Samtykkeskjemaet ble sendt elektronisk, etter avtale, til de som deltok. På den måten fikk vi informert deltakerne i undersøkelsen i god tid, og vi fikk innhentet alle skjemaene med underskrift innen vi gjennomførte intervjuene.

### ***3.2.3 Gjennomføring***

Siden undersøkelsen omfattet to organisasjoner med informanter spredd over fire lokasjoner, fra Oslo til Bardufoss, så vi oss nødt til å gjennomføre intervjuene som videointervju. Johannessen et al. (2020) påpeker at deres erfaring er at man får tilnærmet like god informasjon fra et online-intervju som et annet intervju. Faktorer som tid og økonomi var utslagsgivende for dette valget. Dette gav oss mulighet til å intervju alle informantene i løpet av en uke, selv om noen befant seg i Sør-Norge og andre i Nord-Norge. Vi kunne også gjennomføre intervjuene sammen selv om vi som forskere også satt i hver vår del av landet. Ettersom begge deltok i intervjuene kunne den ene lede og gjennomføre intervjuet, mens den andre kunne følge med, gjøre notater, samt følge opp uklarheter i løpet av intervjuene. Ved et intervju opplevde vi

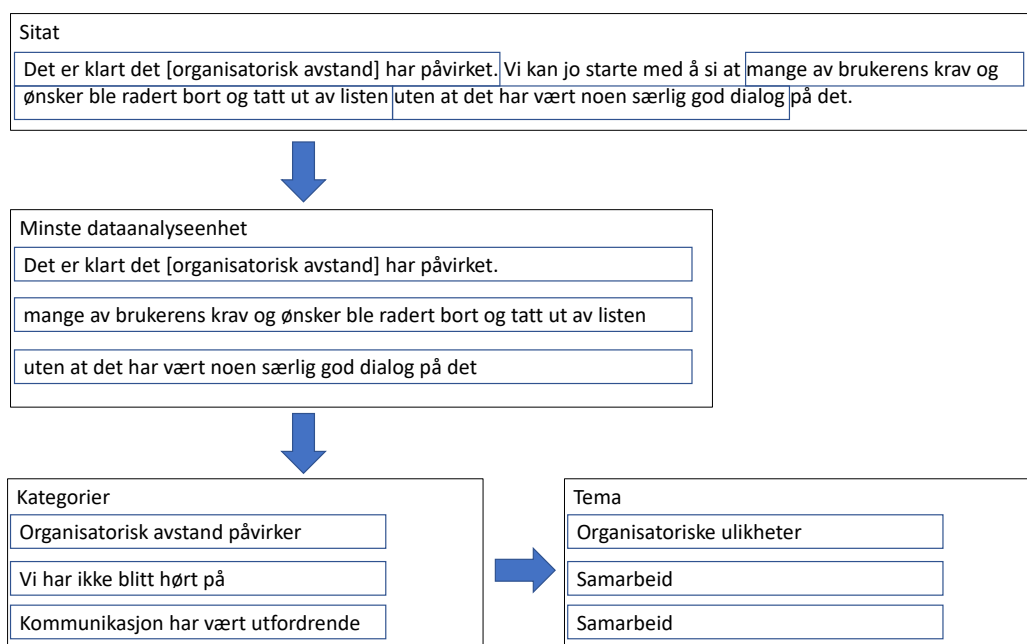
tekniske problemer grunnet dårlig forbindelse, som førte til oppbrudd i samtalen. I disse tilfellene loggførte vi tidspunktet bruddet skjedde, og startet samtalen på nytt fra der den brøt.

For å sikre at dataene ble lagret på en trygg måte, ble det brukt en ekstern båndopptaker. Denne ble plassert ved siden av PC-en under gjennomføringen av intervjuene. Opptakene ble lagret på båndopptakeren, og på den måten unngikk vi lagringsmedier med mulighet for tilknytning til internett. Brinkmann og Kvale (2015) løfter frem båndopptakeren som et nyttig verktøy som frigjør arbeidskapasitet slik at forskeren kan konsentrere seg om intervjuet og dynamikken med informanten. Båndopptakeren bidro til en naturlig samtale mellom intervjuer og informant, hvor vi kunne fokusere på samtalen fremfor å notere.

Da alle intervjuene var gjennomført, ble de transkribert manuelt. Dette ble gjort kort tid etter intervjuene, og intervjuene ble transkribert ordrett. Datagrunnlaget utgjorde totalt 85 sider med tekst.

### ***3.3 Analyse av data***

Under gjennomføringen av dataanalysen tok vi utgangspunkt i Ryen (2017) sin beskrivelse av fenomenologisk analyse av kvalitative data, og gjennomførte analysen i tre steg; sammenslåing av data, kategorisering, og tematisering. På den måten kunne vi starte fra bunnen med rådata, og jobbe oss oppover gjennom kategorisering og tematisering som vist i figur 4.1. På den måten kunne vi unngå fellen med å låse oss til tema og kategorier fra begynnelsen av. For å gjennomføre dataanalysen har vi brukt programvaren NVivo.



Figur 4.1 – Fremgangsmåte dataanalyse, vist med sitat fra informant tilhørende brukerorganisasjonen, basert på Ryen (2017).

Det første steget var å gjennomføre datasammenslåing. Under arbeidet med sammenslåing av data leste vi gjennom datagrunnlaget og delte utsagn inn i små enheter som tilfredsstilte kriterier for å stå alene. Kriteriet for en enhet kunne stå alene var at setningene, setningen, eller delen av setningen måtte konstituere en idé eller en uavhengig tanke, samt at den forklarte et eller flere aspekt ved konteksten (Ryen, 2017). Gjennom dette arbeidet ble datamengden betraktelig redusert, og vi fikk sortert dataen på de to analyseenhetene i casestudiet. Dataen vi satt igjen med var meningsbærende innhold, relevant mot problemstillingen. I det videre arbeidet med denne dataen lot vi enhetene stå uten tilknytning til konteksten den kom frem i, foruten hvilken organisasjonstilhørighet informantene hadde. På den måten fikk vi delt dataen inn i analyseenhetene de tilhører, samtidig som vi fikk isolert dataen så mye som mulig. Dette rettferdiggjorde vi ved at konteksten dataen kom frem i kunne være hemmende for videre kategorisering og tematisering.

I det andre steget gjennomførte vi kategoriseringen. Vi hadde en mengde sitater for hånd som vi måtte bearbeide, og første steg var å kategorisere disse. Ryen (2017, s. 149) beskriver målet med dette arbeidet som å «[...] finne benevnelse på de kategoriene som trer frem». På den måten reduserer man enhetene man sitter igjen med fra første steg til en mer håndterlig mengde data. Vi leste en dataenhet fra steg en, og sorterte den i en kategori. Deretter leste vi en ny enhet. Hvis den passet i samme kategori som den foregående plasserte vi den der, hvis ikke lagde vi

en ny. Dette gjorde vi til alle enhetene var sortert i kategorier. Etter hvert som nye kategorier oppstod kunne vi se tilbake på tidligere enheter som allerede var sortert for å se om de passet bedre i den nye kategorien. I dette steget var det ingen selvfølge at de samme kategoriene oppstod i de to forskjellige analyseenhetene. Kategoriene som utpekte seg og som ble benyttet i den videre studien var målsetting og måloppnåelse, organisatoriske ulikheter, prosess og metode, ressurser, samarbeid, prosjektlederens rolle og tillit.

I det tredje steget gjennomførte vi tematiseringen. Dette var det siste steget i veien fra det spesifikke til det generelle. I dette steget så vi på kategoriene på nytt og lagde mer generelle temaer som flere kategorier kunne passe innunder. Hensikten med dette var å gjøre dataen mer oversiktlig, og å få temaer som var beskrivende nok til at vi kunne finne mønstre, likheter, forskjeller, samt å telle dataene på en enkel måte. Det meningsbærende innholdet i dataen i hvert tema var det som fikk stå frem. På denne måten kunne vi bygge historien på nytt for å forklare fenomenet vi forsket på. I dette steget passet vi på å få like temaer for begge analyseenhetene. På den måten forenklet vi arbeidet med å sammenligne dataene i de to analyseenhetene. Unntaket fra like tema i begge analyseenhetene var ett tema, *tillit*, som kun dukket opp hos den ene analyseenheten. Dette fremstår naturlig slik tillitsforholdet har kommet frem under innhenting av dataen.

### ***3.4 Metodisk kvalitet***

I dette delkapittelet vil vi diskutere den metodiske kvaliteten ved undersøkelsen. I den sammenheng er det naturlig å diskutere vår rolle som forskere i et prosjekt vi har tilknytning til. I tillegg er reliabilitet, validitet og overførbarhet også momenter vi anser som sentrale å diskutere opp mot oppgavens metodiske kvalitet.

#### ***3.4.1 Forskerrollen***

Oppgavens problemstilling har blitt utarbeidet fra en idé da våre erfaringer fra brukersiden i prosjektet denne undersøkelsen gjelder, møtte emner om prosjektledelse og prosjektleders involvering av interessenter i utdanningen. På vår arbeidsplass, som representerer brukersiden i prosjektet, har vi flere ganger diskutert hvordan det vi har lært i undervisningen gjøres i praksis i Forsvaret, og det ble derfor etablert et ønske om å forstå mer om hvordan dette fungerer i praksis.

Brinkmann og Kvale (2015) mener forskerens rolle som person og forskerens integritet er avgjørende for kvaliteten ved den kvalitative vitenskapelige kunnskapen. Videre hevder de at forskeren er det viktigste instrumentet for innhenting av kunnskap i kvalitativ forskning (Brinkmann & Kvale, 2015). Våre erfaringer fra brukerorganisasjonen har ført til forutinntatthet, antakelser og hypoteser, i tillegg til at vi kjenner til informantene til oppgaven. Det er derfor helt sentralt å diskutere vår rolle som forskere i egen prosjektorganisasjon.

I fenomenologisk tilnærming beskriver Johannessen et al. (2020) hvordan Edmund Husserl argumenterte for at forskere må sette sine forhåndsoppfatninger til side for å unngå konstruerte forklaringer, og heller ha en nøye beskrivelse av hvordan fenomener fremstår. Undersøkelsens problemstilling bygger som nevnt på egne erfaringer og antakelser om P7628 og hvordan prosjektlederen har utført sin rolle. Videre kan vår forforståelse i verste fall ha ført til at vi har tolket data i en retning som underbygger egne antakelser om virkeligheten, heller enn at datamaterialet har representert en nyansert fremstilling av informantenes virkelighet. For å unngå at egen forforståelse kan ha påvirket tolkning og analyse av data, har vi etter beste evne forøkt å anvende det Brinkmann og Kvale (2015) beskriver som refleksiv objektivitet. Refleksiv objektivitet er en objektivitet der forskeren har et reflektert forhold til egne fordommer, og er åpen og sensitiv ovenfor egen mulige påvirkning på analyse av data (Brinkmann & Kvale, 2015). I arbeidet med innsamlingen av data har det for oss vært en nøkkelfaktor å være bevisst og åpen rundt egen forforståelse, det samme gjelder i arbeidet med tolkning og analyse av den innsamlede dataen.

På den andre siden, har det å være ansatt i Hæren og Kampluftvernet gitt kunnskap, erfaringer og slik sett en grundig forståelse av det informantene har delt, heriblant kunnskap om faglige uttrykk, forståelse av relasjoner og ulike utfordringer. Dette kan ha bidratt til å styrke vår integritet som forskere, og skapt grobunn for tillitsbasert dialog i intervjusituasjonen. På bakgrunn av dette kan våre erfaringer og kunnskap fra avdelingen ha økt kvaliteten på informasjonen som kom frem i intervjuene.

Ifølge Ry Nielsen og Repstad (2006) kan forskere som undersøker egne organisasjoner møte på utfordringer knyttet til datainnsamling. Utfordringer som nevnes er at forskeren kan oppleve å være godt orientert om tingenes tilstand i organisasjonen, og i intervjusituasjonen kan informanten unnlate å fortelle det som virker opplagt, eller forskeren kan unnlate å stille relevante spørsmål for å ikke fremstå som uvitende (Ry Nielsen & Repstad, 2006). Selv om vi som forskere og informantene til dels jobber med samme fagfelt, er ikke vi godt orientert om



hvordan prosessene i prosjektet har blitt ført frem. Ry Nielsen og Repstad (2006) trekker frem at forskeren kan innta det de kaller *rolle som lærling*, i den hensikt å unngå at informantene deler relevant informasjon. Dette innebar i praksis at vi informerte innledningsvis i intervjuet om vår uvitenhet knyttet til alle steg i prosjektgjennomføringen og hvordan samarbeidet mellom bruker- og prosjektorganisasjon er, samt at vi forsøkte å fremtre ydmyke og nysgjerrige gjennom intervjuet. Å innta rollen som lærling mener vi har vært nyttig, da det med stor sannsynlighet har gitt oss større læring og informasjon om prosjektet.

I vår studie har vi undersøkt egen organisasjon, og vi har kjennskap til alle informantene vi har intervjuet. Noen få av informantene er også relativt nære kollegaer. Når man forsker på egen organisasjon trekker Ry Nielsen og Repstad (2006) frem viktigheten av at forskeren må være bevisst på de allerede etablerte sosiale relasjonene mellom seg selv og informantene. Vår opplevelse var at enkelte informanter delte personlige erfaringer, og slik viste stor tillit til oss. På samme måte kan manglende tillit ha ført til at enkelte informanter har unnlatt å dele, eller delt feilaktig informasjon. Tillit mellom informantene og oss er i så måte og anse som en faktor i studien, og det er derfor viktig å belyse dette i oppgaven. I møte med informantene har vi forsøkt å være åpne om vår rolle som forskere i denne undersøkelsen, og at informasjonen vi innhenter kun skal brukes til forskningsøyemed, i tillegg til at vi minnet om at deres anonymitet blir ivarettatt.

### **3.4.2 Reliabilitet, validitet og overførbarhet**

Reliabilitet og validitet er begrep som brukes for å evaluere kvaliteten til en undersøkelse (Johannessen et al., 2020). For kvalitative forskningsopplegg finnes det ulike oppfatninger om hvordan kvalitet skal vurderes (Johannessen et al., 2020). Brinkmann og Kvale (2015, som referert i Johannessen et al., 2020) og Yin (2014, som referert i Johannessen et al., 2020) bruker begrepene reliabilitet og validitet for å evaluere kvalitative data, mens Guba og Lincoln (1994, som referert i Johannessen et al., 2020) argumenterer for at begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse er best egnet for å måle kvalitativ kvalitet. I denne rapporten vil vi bruke begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet for å diskutere kvaliteten av undersøkelsen.

I kvalitativ forskning er reliabilitet knyttet til undersøkelsens innhentede data; hvilke data som brukes, hvordan de er hentet inn og hvordan de analyseres (Johannessen et al., 2020). Vi har forsøkt å gi en tydelig og oppriktig beskrivelse av den metodiske prosessen vi har gjennomført,

og valgene som er gjort underveis er diskutert og etter beste evne gjort rede for. Innledningsvis har vi introdusert casen, P7628, med hensikt om å skape en forståelse for konteksten problemstillingen søker svar på. Slik sett er kvalitativt intervju med påfølgende fenomenologisk analyse å anse som hensiktsmessig metode for å skape pålitelige resultater i denne studien.

Tjora (2021) skriver at relevante koblinger mellom empiri, analyse og teori styrker en studies pålitelighet, et begrep han bruker for reliabilitet. Han skriver også at selve sitatutvelgelsen og fremstillingen av disse er et sårbart forhold for noen kvalitative studier, og setter spørsmålsteget ved hvorfor utvalgte sitater er valgt fremfor resterende sitater (Tjora, 2021). Sitatene fra vår datainnsamling er langt flere enn de som er brukt i diskusjonen. Vi har etter beste evne forsøkt å fremstille sitatene på en mest mulig nøytral måte, uten å unnlate sitater som ikke støtter de antakelsene og hypotesene vi gikk inn i arbeidet med. I analysearbeidet har vi kategorisert informasjon i naturlig fremkommende tema, og koblet empiri opp mot relevant teori underveis i diskusjonen. Resultatene representerer derfor et ærlig og objektivt forsøk på å fremstille funnene som ble avdekt i det metodiske analysearbeidet.

Videre skriver Tjora (2021) at utvelgelse av informanter, spesielt om det er personlige kjennskap mellom forsker og informant, i stor grad kan påvirke studiens reliabilitet. Det at vi kjenner til informantene, og er kollega med noen av dem, ser vi at kan være en svakhet ved studien. For å minimere sannsynligheten for at personlige kjennskap påvirker intervjusituasjonen, valgte vi å sette den av oss med minst personlig kjennskap til informantene, som hovedintervjuer. Tjora (2021) skriver at relasjoner mellom informant og intervjuer kan ha betydning for studiens pålitelighet, og at det er avgjørende å gjøre rede for disse relasjonene, og hvordan det kan ha påvirket forskningen. Ved å beskrive vår rolle som forskere, hvor vi også har gjort rede for vår kjennskap og relasjon til informantene, har vi forsøkt å tydeliggjøre på hvilke måter dette kan ha påvirket våre resultater. Vi anerkjenner likevel at vår kjennskap til informantene kan være en svakhet ved reliabiliteten til vår forskningsstudie.

Validitet i kvalitative undersøkelser handler om fremgangsmåte og funn forskeren har gjort, i hvilken grad det er gjort på en måte som reflekterer formålet med studien, og om det representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2020). Tjora (2021) beskriver gyldighet, eller validitet, som forholdet mellom undersøkelsen og den verdenen den undersøker. Johannessen et al. (2020) hevder at en undersøkelses validitet også dreier seg om i hvilken grad undersøkelsen er egnet til å gi et gyldig svar på undersøkelsens problemstilling, og forklarer intern validitet med hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke.

Dersom den interne validiteten er god, vil undersøkelsen kunne gi et godt grunnlag for å konkludere at påvirkningen har effekt (Johannessen et al., 2020).

Grønmo (2021) skriver at en forutsetning for å ha høy intern validitet, er å ha kontroll over mulige bias. Bias i denne sammenhengen betyr at resultatene fra undersøkelsen blir påvirket av systematiske skjevheter eller feil i det metodiske arbeidet ved studien (Grønmo, 2020). I forskning innebærer bias altså at resultatene eller slutningene i en studie er feilaktige, ved at det er systematiske avvik i forhold til den virkeligheten som blir undersøkt. Slike feil kan blant annet være forårsaket av at forskeren er forutinntatt eller har ledende spørsmål i intervjuet (Grønmo, 2020). Dersom vi som forskere ikke er bevisst våre antakelser eller hypoteser i arbeidet med datainnsamlingen, kan vi ubevisst søke etter og tolke informasjonen slik at den støtter de antakelsene vi har hatt. I vår studie har problemstillingen som tidligere nevnt utspring fra våre antakelser knyttet til prosjektgjennomføringen og brukerinvolvering i P7628. Det har ført til at formuleringen av spørsmål i intervjuguiden med stor sannsynlighet har blitt påvirket av antakelsene, og spørsmålene kan naturlig ha blitt formulert slik at disse kunne bli bekreftet. Sett fra en annen side kan disse antakelsene også bli avkreftet på bakgrunn av de samme spørsmålene. I analyse- og diskusjonsarbeidet har vi brukt teori til å støtte både egne tolkninger, men også resultatene fra datainnsamlingen, i et forsøk på å gjøre en objektiv tolkning av dataen og ivareta høy validitet for undersøkelsen.

Feil og skjevheter i studien kan, som Grønmo (2020) skriver, også komme av at forskerne stiller spørsmål som leder mot en retning som bekrefter de antakelsene og hypotesene forskeren har. Intervjuene til denne studien ble gjennomført på en semistrukturert måte, hvor vi kunne improvisere og tilpasse samtalen til informanten underveis. I verste fall kan det ha gått ut over studiens validitet, da det kan ha ført til skjevheter som vi som forskere ikke har vært observant på. For å minske sannsynligheten for at det skulle skje, benyttet vi oss av samme intervjuguide til alle intervjuene, slik at eventuelle skjevheter eller feil ikke gir betydelig konsekvens for resultatet, og dermed validiteten, til studien.

Overførbarhet handler om hvorvidt det er mulig å overføre beskrivelser, begreper, tolkninger og forklaringer til liknende fenomener eller områder enn det som undersøkes (Johannessen et al., 2020). Johannessen et al. (2020) hevder at all forskning har til hensikt å kunne trekke konklusjoner utover den umiddelbare informasjonen som hentes inn. Analyseringen innebærer å ta kodede opplysninger ut fra den helheten de er funnet i, for deretter å etablere ny og forskerkonstruert kunnskap om konteksten dataen er hentet ut fra (Johannessen et al., 2020).

Resultatene fra denne undersøkelsen beskriver en kontekstuell virkelighet som bygger på et øyeblikksbilde fra intervjusamtale med utvalgte personer som har tilknytning til et bestemt prosjekt. Det er informantene i denne undersøkelsen sine refleksjoner og betraktninger som ligger til grunn for resultatet. Det er derfor vanskelig å argumentere for at samtlige resultat, herunder beskrivelser, tolkninger og diskusjoner, er overførbare til andre områder. På en annen side er det ikke urimelig, i den grad eksisterende teori og forskning er brukt for å støtte fortolkninger og diskutere funn, å hevde at deler av resultatene likevel kan overføres til andre liknende prosjekter i Forsvaret.

I kvalitative studier, hvor fokuset er et rettet mot mening og innhold, spiller etiske overveielser en stor rolle. For å ivareta etiske utfordringer som personvern, er det to prinsipper som er viktig å overholde; informert samtykke og konfidensialitet. Vi har innhentet samtykke fra informantene, informert de om hvordan data fra intervju vil bli behandlet og anonymisert. I tilfeller det har vært gjenkjennelige detaljer i sitater som er brukt i oppgaven, har vi anonymisert disse. Videre har vi reflektert over vår rolle som forskere, og hvordan det kan ha påvirket studien. Ved å ta disse hensynene har vi forsøkt å ivareta de etiske utfordringene knyttet til personvern og oppgavens integritet.

Undersøkelsens metodiske kvalitet anses samlet sett som tilfredsstillende. Den metodiske prosessen gjennom studiens løp er redegjort for på en åpen måte, med hensikt om å gi leseren innsikt i de vurderingene som er gjort og for å legge til rette at andre forskere kan etterprøve resultatene. Styrker og svakheter ved de metodiske valgene er diskutert fortløpende, og oppgavens reliabilitet, validitet og overførbarhet er drøftet. Etiske aspekt ved oppgaven er forsøkt ivareta, og undersøkelsen er meldt inn til og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (se vedlegg 1) og Forsvarets Høgskole (se vedlegg 2). Resultatene fra studien presenteres i kapittel 4.

## 4 Resultater

I dette kapittelet presenterer vi resultatene fra undersøkelsen vår. Undersøkelsen har tatt utgangspunkt i underproblemstillingene og antakelser vi har gjort, og dreier seg om brukerens involvering i anskaffelsesprosjekter fremført av FMA. Informant en, to og tre tilhører analyseenheten Hæren, altså brukeren, mens informant fire, fem og seks tilhører analyseenheten FMA, altså prosjektorganisasjonen.

Etter arbeidet med datareduksjon, kategorisering og tematisering står vi igjen med seks hovedtemaer. Ettersom vi benyttet to analyseenheter ble dataen tilhørende de to respektive analyseenhetene, Hæren og FMA, behandlet hver for seg. Dette resulterte i at Hæren som analyseenhet endte opp med et tema som ikke dukket opp i FMA. Dette temaet var *tillit*. Hæren har dermed, til forskjell fra FMA, syv temaer. Temaene og kategoriene er fremstilt i tabell 5.1.

Målsetting og måloppnåelse	Organisatoriske ulikheter	Prosess og metode	Prosjektleder som årsak til suksess	Ressurser	Samarbeid	Tillit
1. ordens kategorier bruker						
Det er sammenheng mellom effekt- og resultatmål	Begge organisasjoner ønsker det beste	Design-to-cost har vært en suksess	Prosjektlederen har vært flink til å involvere	Det er lite tilgang på kunnskap og kompetanse	Jeg involverer meg selv	Jeg har lite tillit til prosessen
Dette prosjektet skal gi økt forsvarsevne	Det har vært interessekonflikter	Det er utfordrende å sette riktige krav	Jeg har fått den informasjonen jeg trenger	Budsjettet er for lite	Involveringen er blitt bra	Jeg har tillit til prosjektorganisasjonen
Måloppnåelsen er bra	Jeg vet ikke hvordan de jobber	Jeg har lite forståelse av prosjekter		Prosjektet burde blitt prioritert mer	Samarbeidet har vært bra, men det er personavhengig	
Målsettingen har vært for utydelig		Tidsperspektivet på anskaffelser er for stort		Det har vært tilstrekkelig med tid	Jeg har vært med å påvirke	Jeg har tillit til prosjektlederen
					Kommunikasjonen har vært bra, men tidvis utfordrende	
1. ordens kategorier prosjektorganisasjon						
Det er ikke sammenheng mellom effekt- og resultatmål	Begge organisasjoner ønsker det beste	Brukeren mangler forståelse for prosess	Prosjektlederen prioriterer kost, tid og ytdelse	Brukeren vil ha mer enn hva rammen tilsier	Brukeren gjør ikke alltid det den skal	
Dette prosjektet skal gi økt forsvarsevne	Det har vært interessekonflikter	Det er vanskelig å forstå brukerens operative krav	Prosjektlederen har mye kunnskap og kompetanse	Det har vært lite tilgang på personell	Brukeren er en av årsakene til suksess	
Måloppnåelsen er bra	Tettere organisering hadde vært bra	Felttester er en ingrediens for suksess	Jeg vil rose prosjektlederen	Prosjektet har hatt lav prioritet	Brukeren involverer seg selv	
Målsettingene har vært utydelige	Jeg mangler innsikt i brukerorganisasjonen	Luftforsvaret som brukerkordinator fungerte ikke		Vi har funnet andre løsninger i mangel på økonomi	Kommunikasjonen har vært bra, men tidvis utfordrende	
Vi får ikke oppfylt alle krav		PRINSIX er ikke fleksibel nok som metode		Budsjettet er for lite	Det er ikke alltid like lett å involvere brukeren	

Tabell 5.1 – Temaer og kategorier

Som nevnt er tillit kun tema i én av analyseenhetene; Hæren. I figur 5.1 er tillit uthevet med kursiv skrift for å tydeliggjøre dette. Tillit som tema fremstod viktigere for Hæren enn for FMA. Dette kan forklares ved å se nærmere på forholdet mellom disse organisasjonene. Hæren er som organisasjon, i dette tilfellet, også bruker av materiellet som FMA skal fremskaffe, mens FMA

er organisasjonen som gjennomfører anskaffelsesprosessen. Hæren er dermed avhengig av at FMA gjennomfører prosjekteringen på en helhetlig måte som sikrer at Hærens behov dekkes av anskaffelsen. FMA på sin side har ingen avhengigheter til Hæren, men de er tjent med at Hæren fremsender en grundig beskrivelse av sine behov, utfordringer og operative krav. FMA er på ingen måte avhengig av at Hæren gjør dette på en god måte, kun at de gjør det. Hæren på sin side er helt avhengig av at FMA leverer et produkt. Det falt dermed naturlig at informanter tilhørende Hæren var mer opptatt av tillit til FMA, enn hva FMA var opptatt av tillit til Hæren.

Videre i dette kapittelet vil vi presentere funnene som gjort innen hvert tema i de to analyseenhetene.

#### ***4.1 Målsetting og måloppnåelse***

I dette delkapittelet vil det presenteres resultater tilknyttet målsetting og måloppnåelse. Begge var tema i intervjuguiden, og alle informantene fikk spørsmål om forståelse av de grunnleggende målsettingene for prosjektet, om de opplevde sammenheng mellom effekt- og resultatmål og hvordan de opplevde måloppnåelsen i prosjektet så langt.

Resultatene viser at brukerorganisasjonen og prosjektorganisasjonen har vidt forskjellige syn på målsetting og måloppnåelse. Samtlige informanter i begge analyseenhetene ble spurt om de opplevde en sammenheng mellom effektmål og resultatmål, og definisjonen av effektmål og resultatmål i denne konteksten ble gjennomgått i forkant for å sikre at informantene svarte på likt grunnlag. Informant 4 svarer følgende:

*Resultatmålene på kostnad er iallfall veldig vanskelig opp mot ønsket effekt til å begynne med. Det henger jo egentlig litt tilbake til hvor lang tid prosjektet egentlig har tatt og avhengighetene i prosjektet. [...] Også har kanskje resultatmålene på kostnad og på ytelse vært en mismatch, som er litt typisk. Nå oppnådde vi å få det absolutt minimale antallsbehovet som var beskrevet, men det helhetlige Kampluftvernssystemet hvor det er et våpensystem alt sammen, det forsvant i prosjektet. I stedet for å være et kampluftvernprosjekt, så ble det en anskaffelse av SHORAD-prosjekt. Kampluftvernet var jo egentlig i prosjektet definert som et system, altså NASAMS og SHORAD-system, men det er jo nå ... altså hos Kongsberg så heter prosjektet nå anskaffelse av SHORAD. Og det var jo det som var realiteten av at budsjett- og ytelsesmål ikke stemte da.*

Informanten belyser at resultatmålene, da særlig kostnad, ikke var forenlig med antallsbehovet som var beskrevet, og at dette har hatt direkte påvirkning på ambisjonsnivået i prosjektet. Dette står i motsetning til hvordan informant 2 opplever effekt- og resultatmål:

*Ja, det synes jeg for så vidt [at det er sammenheng mellom effekt- og resultatmål]. Men igjen, et resultatmål, hva er et resultatmål? Det er også sånn vanskelig. For i prosjekter så er det tre sånne måleparametere som brukes som rammer, og det er tid, kost og ytelse. Også er det noen ganger at tid står først, noen ganger kost, og noen ganger ytelse.*

Det fremstår dermed som at det er forskjell på hvordan man forstår effekt- og resultatmålene i de to analyseenhetene. Dette kommer også frem i spørsmål om hvordan målsettingen fra oppdragsgiver blir oppfattet. Informant 2 sier følgende om målsetting fra oppdragsgiver:

*Disse samfunnsmålene, siden jeg er anonym, føler jeg bare er tull. De betyr ingenting. Det kunne likeså godt stått at det er en målsetting om å skape arbeidsplasser i Norge.*

Dette forsterkes av informant 6:

*For å ta effektmålene først da, de var jo ganske romslige og gav et stort handlingsrom. De var nærmest uendelige, noe som er omtrent som dagens effektmål i andre luftvernprosjekter. Departementet setter da: «Forbedret evne til ...», ja, så hvor går grensen for det da?*

Ingen av informantene tilhørende FMA nevner at målsettingene fra oppdragsgiver er utydelige, foruten i noen bisetninger hvor det nevnes at de er ambisiøse. Det fremstår dermed som at brukerorganisasjonen stiller spørsmål med hva det egentlig er oppdragsgiver ønsker å oppnå, mens den prosjekterende organisasjonen stiller spørsmål ved hvordan dette skal løses med de rammene som er gitt.

Begge analyseenhetene var samstemte i hva grunnstammen for dette prosjektet er, nemlig å øke forsvarsevnen til Norge. Dette kommer frem i flere intervjuer, og det belyses blant annet at det er viktig at materiellet prosjektet skal anskaffe fungerer slik det er tiltenkt slik at brukerne får tillit til det, at fremskaffelsen vil øke forsvarsevnen til Hæren, og at ytelsen til materiellet veier tungt. Dette taler for at motivasjonen hos den enkelte for å involvere seg i arbeidet og å gjøre en god anskaffelsesprosess er høy, og kan sees opp imot viljen til å samarbeide.

Når det gjelder måloppnåelse løftes dette mye oftere hos prosjektorganisasjonen enn hos brukerorganisasjonen. I prosjektorganisasjonen opplyser de om at man måler måloppnåelsen opp mot hvor mange av de fremsendte kravene leveransen vil oppfylle eller har oppfylt. I brukerorganisasjonen fremstår det som at de måler måloppnåelsen med det helhetlige bildet av leveransen og hva produktet mangler av kapasiteter. Der hvor den prosjekterende organisasjonen retter søkelys mot de innfridde kravene, har brukerorganisasjonen et større fokus rettet mot hva de ikke får som del av leveransen.

Informantene i brukerorganisasjonen var generelt mer opptatt av målsettingene fremsendt av oppdragsgiver, FD, og formuleringene av disse, enn hva informantene i prosjektorganisasjonen var. Prosjektorganisasjonen var mer opptatt av at det ikke var sammenheng i effektmålene og resultatmålene som var gitt fra oppdragsgiver. I tillegg er det fremtredende hvordan brukerorganisasjonen anser måloppnåelsen på en annen måte enn prosjektorganisasjonen.

Rent kvantitativt nevner tre av tre i prosjektorganisasjonen at måloppnåelsen er bra, mens kun en av tre i brukerorganisasjonen nevner det. Når det gjelder tydeligheten av de overordnede målsettingene nevner tre av tre i brukerorganisasjonen at målsettingene har vært for utydelige, men dette kommer kun frem i ett av tre intervjuer i prosjektorganisasjonen.

#### ***4.2 Organisatoriske ulikheter***

I dette delkapittelet vil det presenteres resultater tilknyttet organisatoriske ulikheter. Dette temaet dukket opp som del av kategoriserings- og tematiseringsarbeidet med datagrunnlaget, og går igjen flere ganger i flere intervjuer. Det kom frem både bevisste og ubevisste refleksjoner vedrørende forskjeller i organisasjonene. Temaet dekker interesser og kulturforskjeller.

Resultatene viser at det er forskjell i interessene hos de to forskjellige organisasjonene. Noen ganger kommer det frem i bevisste refleksjoner, andre ganger kommer det som ubevisste bemerkninger. Informant 1 sier følgende om spørsmål angående interessekonflikter:

*Den overordnede interessen har jo vært lik i form av at man ønsker å lage et godt produkt, sluttprodukt, vil jeg tro. Men underveis så har det ikke vært like interesser. For FMA har vel hatt et mye større behov for å snakke med og please leverandøren [Kongsberg], å ha et godt forhold til leverandøren. For de skal jobbe med dem, og det har jeg vel kanskje hørt til og med prosjektansvarlig, eller hva det heter, i FMA si, at*



*dere skal bare jobbe med disse her nå på dette prosjektet, men vi skal jobbe med de i mange, mange år videre.*

Informant 1 antyder her at brukeren ønsker å stille mer krav til leverandøren enn hva FMA ønsker å gjøre. Det er grunn til å tro at dette bildet er et resultat av flere årsaker, blant annet at brukerorganisasjonen ikke er vant med prosessene tilhørende et anskaffelsesprosjekt. Ettersom informanten tilhører brukerorganisasjonen er det rimelig å anta at han er vant med prosesser av kortere varighet og at man dermed ikke vektlegger relasjonen i samarbeidet i like stor grad.

I tillegg løftes det en spesifikk konflikt som angår valg av en komponent på materiellet som skal fremskaffes. Informant 3 svarer følgende på spørsmål om det har vært noen konflikter underveis:

*Den andre konflikten var at vi kjørte ganske hardt på å få en sensor som kunne bli godkjent i AMRAAM Kill-chain. Vi kjørte jo på med en del mulige alternativer, men vi kan ikke bestemme det, det er det jo FMA og hovedleverandør som bestemmer. Så vi prøvde å få frem amerikanske radarer som kunne være nyttige, men de ble bare kuttet. FMA valgte i dialog med KDA som er hovedleverandør å gå for den radaren vi kjenner i dag, Weibel. Og det var vi veldig skeptiske på, for de hadde jo ingen «combat proven radar» med track-record til dette formålet. Men de hadde en track-record på teknologi som ble brukt og som tydeligvis var ganske bra. Men vi var skeptiske, og det ble forhandlet ganske hardt med tanke på den radaren.*

Informant 4 løfter samme konflikt i spørsmål om interessekonflikter mellom organisasjonene:

*Ja, det er jo litt sånn da [at FMA som prosjektorganisasjon har større interesse av å levere innenfor budsjett og tid, mens i Hæren er man mer opptatt av at det leveres på tid med riktig ytelse, hvor budsjett kanskje ikke oppleves som så viktig], for han fra [brukerorganisasjonen] hadde jo funnet frem noen radarleverandører selv, og han ønsket veldig at Kongsberg skulle bruke de som underleverandør, men de var jo veldig dyre. Og for å nå den økonomiske rammen så valgte Kongsberg Weibel som underleverandør, som egentlig har dette som et utviklingsprosjekt fra sin side. Det er jo veldig billige radarer sammenlignet med konkurrentene. Og han fra [brukerorganisasjonen] var jo veldig negativ til disse radarene, mens han i senere tid, kanskje de siste årene, har vært veldig positiv.*

Informant 4 ser på denne konflikten i lys av resultatmål og budsjett. Det løftes at FMA har større interesse av å levere innen de rammene som er gitt, og det antydes at brukeren ikke vektlegger budsjettammen like mye som prosjektorganisasjonen. Informant 5 belyser også denne interesseforskjellen:

*Prosjektleder har jo fokus på at når man har blitt enige om noe, så skal man levere det man er blitt enige om. Da har man fått ordre, ikke sant, så har man inngått en kontrakt og så videre. Og da er jo prosjektleder veldig opptatt av at det følger kost, tid og ytelse. Mens brukeren er mer opptatt av ytelse og tid.*

Videre om interessekonflikter sier informant 5:

*Ja, det har det vært [forskjellige interesser]. Veldig mye mellom brukersiden og FMA-siden. Men nå tar vi på oss hatten, for nå har man akseptert et kravdokument og da kan man ikke endre på det. Men det er jo folk som har prøvd å utfordre hele tiden.*

Det fremgår dermed som at det er en grunnleggende interessekonflikt når det gjelder resultatmålene til prosjektet. I hovedsak dreier denne konflikten seg om ytelse versus økonomi. Brukeren ønsker selvsagt å få mest mulig for minst mulig, mens prosjektorganisasjonen ønsker å levere innenfor alle rammer.

Det fremkommer også av intervjuene at denne interessekonflikten vedvarte frem til kontraktsinngåelse. Etter dette var forhandlingsgrunnlaget borte, og det var kontraktsfestet hvilket materiell man skulle ha og hva dette materiellet skulle ha av egenskaper. Etter dette virker det som at samtlige deltakere til prosjektet ønsket å få det beste ut av de forutsetningene som ble lagt til rette ved kontraktsinngåelsen, selv om ikke alle var enige i dette grunnlaget. Dette understrekes av informant 3 som svarer følgende på spørsmål om hvordan arbeidet var frem til kontraktsinngåelse:

*Veldig god kontakt med FMA, brukere og industri, herunder underleverandører til Kongsberg, i denne prosessen. Så det har vært helt supert faktisk, og det har gjort at man har kommet frem til designløsninger som var akseptable for alle parter innenfor de rammene man hadde. Så det blir spennende å se den vognen «live» i 2023. Så mye har vært suksess. Vi nådde ikke helt dit vi ville, men samtidig banet man vei for neste fase da, så greit nok kan man si da. Og det er jo det som skjer da, hvis man er litt proff, og jeg synes jo vi var proffe i 2019 da vi tegnet kontrakt med et lite påslag på 65 mill. eller*

*noe sånt som kom i sluttfasen, så gikk jo fokuset over på hvordan vi kunne få det til best mulig.*

Dette vitner om at man har hatt sine uenigheter, og klart å legge de bak seg. Tre av tre i prosjektorganisasjonen svarer at det oppleves som at brukerorganisasjonen trekker i samme retning som de, og tre av tre i brukerorganisasjonen svarer at det oppleves som at den overordnede interessen av å levere et godt produkt er lik i begge organisasjoner. Likevel kommer det frem i intervjuene at det det har vært en del konflikter underveis, men at disse i stort stoppet ved kontraktsinngåelsen i 2019. Årsaken som trekkes frem av informantene er at forhandlinger og mulighet til påvirkning til hvordan det ferdige produktet skulle bli, forsvant sammen ved inngåelsen av kontrakt. Dette kan også knyttes til utsagnet om ivaretagelsen av prosjektorganisasjonens relasjon til leverandøren. Når kontrakten ble inngått forsvant grunnlaget for forhandlinger og denne faktoren var ikke lenger gjeldende for brukerorganisasjonen. I tillegg har man etablert grunnlaget for det videre arbeidet med leveransen, og rammene er satt. Da har man kommet til enighet om rammene, og dermed oppstod det en felles enighet om at nå er oppdraget å anskaffe mest og best mulig ut fra forutsetningene som er lagt.

#### **4.3 Prosess og metode**

I dette delkapittelet vil det presenteres resultater tilknyttet prosess og metode. Prosess og metode var fremtredende i alle intervjuer. Temaet omhandler organisasjonenes forståelse av prosessen og metoden som brukes i prosjektgjennomføringen. Særlig fremtredende var kravsetting til leveransen. Fra brukerens side var det utfordrende å sette riktige krav, mens det fra prosjekterende side var utfordrende å tyde og forstå kravene.

Brugerorganisasjonen erkjenner at det var manglende kompetanse innen prosjektarbeid i organisasjonen og ser på dette som en utfordring. Informant 1 svarer følgende på spørsmål om egne forutsetninger til å inngå i prosjektarbeid på brukersiden:

*Det her er jo sånn klassisk Forsvaret, ikke sant, man settes inn i en stilling eller en rolle, også har man ikke forutsetning til å forstå eller kunne arbeidsoppgavene, eller vite hva man skal gjøre, så man må liksom lære seg det underveis. Og det samme er det jo når man kommer inn på våpenskolen [Hærens våpenskole] og skal begynne å jobbe med prosjekt, ikke sant, man har jo ikke peiling på hva det går ut på å jobbe med prosjekt,*

*så man vet jo ingenting. Man kan ikke noe om hvordan prosjekter vanligvis styres, eller noe som helst.*

Det er ingen selvfølge at Hæren som brukerorganisasjon skal inneha noe særlig med kompetanse innen prosjektstyring i anskaffelsesprosesser. Selv om personell i Hæren på forskjellige nivå vil ha forskjellig kunnskap og kompetanse innen prosjektledelse og prosjektgjennomføring generelt, kan man ikke ut fra dette utsagnet alene konkludere med at brukerorganisasjonen er inkompetente i prosjektarbeid. Det er derfor interessant å se nærmere på andre utsagn som berører samme tema.

#### **4.3.1 Operative krav**

På brukersiden vil vi se nærmere på prosessen hvor bruker- og prosjekteringsorganisasjon møtes mest; nemlig i utformingen av kravsettet til leveransen. I denne prosessen utarbeider brukerorganisasjonen en rekke operative krav basert på oppdragsgiver sine målsetninger. De operative kravene blir omformulert til et sett med tekniske krav som må til for å oppfylle de operative kravene, og de tekniske kravene havner omsider til leverandøren som skal gjennomføre leveransen av produktet. I arbeidet med disse kravene er det flere interessante perspektiver.

##### **4.3.1.1 Luftforsvaret som brukerkoordinator**

Informant 4 sier følgende om kravsettet fremsendt av Hæren:

*Vi sleit veldig med å forstå de operative behovene. Det var veldig mange operative krav som vi ikke skjønnte noen ting av. Vi snakket jo en del med det som da het brukerkoordinator, men jeg husker ikke hvem det var. Han jobbet i Luftforsvaret til vanlig, og det var jo ikke til hjelp til å forstå de operative kravene som var satt av Hæren.*

Informant 1 drar frem to faktorer som vanskeliggjør arbeidet. Det første er at det var vanskelig å forstå hva kravene egentlig var, det andre er det brukerkoordinator på et tidlig tidspunkt holdt til Luftforsvaret.

Om brukerkoordinator fra Luftforsvaret utdyper informant 4 videre:

*Og altså, Luftforsvaret, det å ha dem som brukerkoordinator tror jeg ikke var særlig lurt. De var veldig rettet mot sitt bruk. Det er jo noe helt annet.*

Informant 5 sier følgende om brukerkoordinator fra Luftforsvaret:

*Det begynte med at TPK var Luft[forsvaret], og det var jo også en stor utfordring. For de hadde jo ikke noe ordentlig forhold til produktet og hvordan det skulle brukes. Det skulle skyte ned fly, helikopter og missiler, det var alle enige om, men hvor det skulle plasseres og hvordan den taktiske bruken skulle være, det hadde man egentlig ikke noen gode formeninger om. Så det var en utfordring. Så vi brukte mye tid på å bygge et nett i Hæren, og få kontakter for å få god forståelse.*

Informant 6 bekrefter også at det var en utfordring med brukerkoordinator fra Luftforsvaret i de tidlige fasene. Samtlige informanter tilhørende prosjektorganisasjonen er enige om dette. De påpeker at det ikke handler om at personell fra Luftforsvaret er dårligere enn personell fra Hæren, men at det handler om forståelse av den taktiske bruken av produktet. Det kommer frem at Luftforsvaret er ekspertorganisasjonen på luftvern, og at det antas at det var derfor Luftforsvaret innehadde rollen som brukerkoordinator innledningsvis. Likevel er det bred enighet om at denne rollen burde vært fylt fra Hæren. Det påpekes at dette ville gjort kommunikasjonen og forståelse av de operative kravene enklere, da man hadde hatt enklere tilgang til fagmiljøet rundt og i Hæren.

#### **4.3.1.2 Utforming av krav**

Informantene tilhørende prosjektorganisasjonen påpeker også at brukeren er for dårlig til å utforme operative krav. Informant 5 sier følgende om brukerens krav:

*Jeg føler jo at man sliter med brukerens behov. Her skorter brukeren. Brukeren vet at det er kaldt og fryser på fingrene, men brukeren er ikke flinke nok til å skrive gode historier og scenarioer.*

Dette kommer også frem i intervjuet med informant 4:

*[...] brukeren må være mye mer involvert, men de må også være i stand til å beskrive et behov uten å gå for mye innpå løsning. Vi har brukt mye tid i det prosjektet her på å stille kritiske spørsmål til hvorfor ønsker dere akkurat dette, og da er grunnen ofte at man ikke har sett utenfor det man kjenner selv.*

Det kommer frem av intervjuene at brukeren er for dårlig til å beskrive egne behov og utforme krav. Brukerorganisasjonen har i større grad presentert løsninger fremfor å beskrive behov og

stille krav. Prosjektorganisasjonen påpeker at dette hemmer den metodiske fremgangsmåten for å analysere seg frem til best mulig løsning på den utfordringen eller det problemet som skal løses. Det påpekes at det i tidlig fase ikke virket som at brukeren selv visste hva den skulle ha, og at brukeren må bli bedre på å beskrive utfordringer som skal løses og behov som skal dekkes. Et eksempel på noen operative krav kommer frem i intervju med informant 4:

*Det stod eksempelvis at denne tingen skal ha samme egenbeskyttelse som resten av manøverbataljonene. Vi skjønnte jo ingenting. Hva betyr det? Er det pansring, er det våpen som skal brukes til å beskytte seg selv ... Det var så mye ting. Det var mobilitet tilsvarende en manøverbataljon ... Det var krav som var veldig detaljerte, som vi slet veldig mye med [...].*

Informant 4 løfter her flere ting. Blant annet at brukerorganisasjonen bruker et språk prosjektorganisasjonen ikke er kjent med, og at brukeren presenterer veldig detaljerte krav som ikke gir noe merverdi til prosjektorganisasjonen.

I brukerorganisasjonen oppleves det å være en utfordring hvorvidt et krav skal være et bør-krav eller et skal-krav. Et skal-krav kommer man ikke unna. Har man sagt at noe er et skal-krav, må det være med i leveransen. Er det satt som et bør-krav kan man unnlate det. Informant 1 sier følgende om utforming av krav:

*[...] man vil nok ikke være fornøyd med de første kravene eller de første behovene man satt, sett opp mot hva man kan og kunnskap man får etter hvert.*

Informant 1 sier her at den kunnskapen man sitter med til å begynne med ikke oppleves tilstrekkelig til å sette fornuftige krav. Informant 2 svarer følgende på spørsmål om prosessen ved utforming av krav:

*De gjennomgangene av kravsettingene mellom bruker og prosjektorganisasjon, det er viktig. Har man havnet på at noe er et skal-krav, så skal man slite noe helt ekstremt hvis man senere i prosessen finner ut at det ikke var så viktig likevel. Så de skal-kravene man setter, de kan man fort bli sittende med.*

Prosjektorganisasjonen opplever det dermed som at brukerorganisasjonen er for dårlige til å forme gode behov og krav, hvorpå brukerorganisasjonen er samstemt i at det er vanskelig å sette de riktige kravene. Dette viser at det er et kompetansegap som begge organisasjonene er klare over.

### 4.3.2 PRINSIX som metode

PRINSIX er metoden prosjektorganisasjonen bruker i sine prosjekter. PRINSIX er basert på PRINCE2-rammeverket. Informantene tilhørende prosjektorganisasjonen forteller at metoden i utgangspunktet er bra, men at den er for vanskelig å tilpasse til ulike prosjekt. Dette kommer frem i intervju med informant 4:

*[...] prosjektmodellen i Forsvaret har jo flere faser, og for noen prosjekter så er jo flere av fasene irrelevante. Men vi er ikke flinke nok til å, eller kanskje ikke modig nok, til å gå utenfor modellen. Utdanningen i PRINSIX sier jo at man skal tilpasse modellen til sitt prosjekt, men det gjør vi jo aldri.*

Informant 5 påpeker at PRINSIX i utgangspunktet er et godt rammeverk som fremmer en god metodisk prosess, og at det er helt nødvendig å bruke. Informanten peker også på utfordringen om at prosessen er veldig omfattende:

*Så hvis man ser på PRINSIX-programmet, så er det jo nesten umenneskelig når man ser alt en prosjektleder skal kunne bekle og alt han skal gjøre, alle kunnskapsområdene, også videre. Man har jo ikke tid til å fokusere på produktet, da er det jo kun prosess, å sende e-post, og å piske folk.*

Vi spurte videre rundt PRINSIX som metode generelt i gjennomføring av prosjekter. Da kom det frem fra informant 5 at metoden, med noen få unntak, blir brukt til alle prosjekter uavhengig av størrelse:

*Så vi har laget oss mye problemer, og der kan vi sikkert takke PRINSIX. Vi mangler noe fast-track - enkle ting må kunne kjøres kjappere. Vi er ikke effektive nok på de små tingene. Det hadde vært bedre og brukt mer tid på de store prosjektene, og mindre tid på de små enkle. Og det kan man kanskje få til med inkrementell utvikling hvor man kan bruke litt og litt penger spredd utover.*

Videre sier informant 5 følgende om tilpasning av metoden:

*[...] det er veldig vanskelig å forstå hva man skal gjøre og hva man ikke trenger å gjøre i PRINSIX, og det kommer jo litt med alder og erfaring. Er det unge mennesker så gjør de det jo fordi det står der, men jeg er så gammel at jeg skal jo gå av med pensjon omtrent, så jeg kan ta noen snarveier og får liksom ikke sparken av den grunn.*

PRINSIX blir presentert som et godt verktøy og rammeverk, men at det er vanskelig å tilpasse. Dette gjør at prosjektorganisasjonen, uavhengig av størrelse på prosjektet og type prosjekt, følger metoden slavisk. Dette betyr at selve prosessen er tidkrevende, uavhengig av størrelse på prosjekt. Denne opplevelsen deles av brukerorganisasjonen, her vist med eksempel fra informant 2:

*Det går for lang tid, i de aller fleste prosesser så går det alt for lang tid. Igjen, det kan være på grunn av personen som starter eller det kan være rammene rundt, det er masse forklaringer, sikkert, på at det skjer, men hvis vi kommer inn i et prosjekt hvor det står tid øverst, så burde det bety at vi skal ha en «speedet» prosess, men det er ingen forskjell i utgangspunktet når det dunkes inn i FMA-regimet, for da er det PRINSIX fra A til Å. Da er det papirmølle, byråkrati, og i de fleste tilfeller er jeg veldig glad for at det er en profesjonell organisasjon som gjør dette, for hvis vi skulle holdt på med alt det «leamikket» der så hadde vi jo «dævvva».*

Det er dermed enighet om at PRINSIX som metode fremstår som for rigid, men ikke i alle tilfeller. Brukerorganisasjon og prosjektorganisasjon deler denne opplevelsen.

#### **4.4 Ressurser**

I dette delkapittelet vil det presenteres resultater tilknyttet ressurser. Ressurser, herunder økonomi, personell og kompetanse, tid og samarbeid ble løftet i begge organisasjoner. Temaet kretser rundt opplevelsen på tilgang av ressurser. I begge organisasjoner var det fremtredende at det var mangel på ressurser.

##### **4.4.1 Økonomi**

Med økonomi menes kostnadsrammen og budsjettet prosjektet er tildelt. Det kommer tydelig frem at økonomien ikke var tilstrekkelig til å fremskaffe materiellet etter oppdraget gitt fra FD. Brukerorganisasjonen forteller at de har gjennomført en konseptvalgutredning (KVU) med bakgrunn i effektmålene som er gitt fra FD. Informant 2 beskriver tydelig at det med bakgrunn i dette ikke er samsvar mellom effektmål og økonomiske rammer for prosjektet:

*[...] den enkelte som skal kjøre prosjektet får en ramme, hvor man nesten før man begynner forstår at den rammen er altfor liten. For det er gjengangeren. Nå har vi kjørt KVU for bakkebasert luftvern, og skulle man fått akkurat det man burde ha, så kunne man tredoblet rammen. Også går man tilbake til oppdragsgiver og snakker litt om det*



*der, og så får man bare tilbake at «nå når vi har gitt dere denne rammen her, så er det det vi mener setter ambisjonsnivået».*

Informant 2 er tydelig på at den økonomiske rammen ikke er dekkende for det man faktisk ønsker å oppnå. Dette bildet forsterkes av informant 4:

*Resultatmålene på kostnad er iallfall veldig vanskelig opp mot ønsket effekt til å begynne med. Det henger jo egentlig litt tilbake til hvor lang tid prosjektet egentlig har tatt og avhengighetene i prosjektet. [...] også var det jo beregninger av kostnader som var gjort mange år før man fikk gjennomføringsoppdrag. Og da har jo selvfølgelig markedsprisene steget betraktelig [...]. Så det volumet av enheter som egentlig var ønsket, det ble vanskelig å nå med den økonomien som prosjektet har. Også har kanskje resultatmålene på kostnad og på ytelse vært en mismatch, som er litt typisk. Nå oppnådde vi å få det absolutt minimale antallsbehovet som var beskrevet, men det helhetlige Kampluftvernssystemet hvor det er et våpensystem alt sammen, det forsvant i prosjektet. I stedet for å være et kampluftvernprosjekt så ble det et «anskaffelse av SHORAD-prosjekt». Kampluftvernet var jo egentlig i prosjektet definert som et system, altså NASAMS og et SHORAD-system, men det er jo nå ... altså hos Kongsberg så heter prosjektet nå «anskaffelse av SHORAD». Og det var jo det som var realiteten av at budsjett- og ytelsesmål ikke stemte da.*

Informant 4 forteller her en veldig interessant historie om resultatmålene, hvor ytelsesmålet ikke er gjenspeilet i kostnadsmålet. Som det kommer frem, er beregningene av kostnader gjort lang tid før gjennomføringsoppdraget ble gitt. Dette får da selvfølgelig en påvirkning av konsumprisindeksen, og av at varer og tjenester blir dyrere. I tillegg skulle prosjektet egentlig være et gjenbruksprosjekt hvor man gjenbrakte allerede eksisterende materiell tilhørende Forsvaret for å utvikle produktet. Her skjedde det store endringer, og man endte opp med å kjøpe nye vogner, noe som også selvfølgelig påvirket økonomien. På grunn av de økonomiske rammene endte det med at prosjektorganisasjonen måtte foreslå å gjennomføre prosjektet som *design-to-cost*. Informant 5 beskriver prosessen på denne måten:

*Konseptet bak det er jo at man går til en leverandør med kravlisten sin, også gir han tilbake et tilbud, også aksepterer man det. Eller så forhandler man, og leverandøren gir opsjoner, så ser man hva man har råd til. For oss så lå tilbudet langt, langt utenfor rammen. Det vi gjorde da var at vi fikk lov, etter å ha luftet tankene i FMA og diskutert*

*med Forsvarsstaben og FD, også spurte vi om vi kunne få lov til å prøve – for vi vet hvor viktig det her er, ingen vil tape ansikt. Det var et prestisjeprojekt når Forsvarsministeren står på TV og sier at «nå skal vi bygge Kampluftvern, Hæren skal få luftvern igjen». Man gikk til Stortinget og fikk de pengene man trodde man trengte, så ingen hadde lyst til å gi opp. Så det å ta en ny runde i Stortinget, det hadde man heller ikke lyst til. Man var litt desperate, man så på alle muligheter, og da var det en annen og jeg som diskuterte innad i FMA, at hva om vi fortalte Kongsberg hvor mye penger vi hadde, for så å be de om å gi oss luftvern for disse pengene. Og den tanken var det flere som tente på, for vi hadde ingen andre valg. Vi må jo ha minst 6, men ønsket oss 8 vogner, men lå på et antall som var mye lavere enn dette, fordi utviklingskosten var så veldig høy at det var ikke penger igjen til produksjon. Så vi satt oss ned og regnet på hvor mye GFE-et (Government Furnished Equipment, utstyr holdt av Forsvaret) vårt kostet, og så sa vi til Kongsberg at så mye penger har vi. Og da kom de tilbake med et tilbud som Hæren ikke ville ha, og så fikk vi da samtidig fire opsjoner, hvor vi klarte å få lov til å spørre og klarte å frigi usikkerhetsavsetting.*

Dette møtte motstand i brukerorganisasjonen, som her fortalt av informant 3:

*Problemet er at det ikke er penger nok og det ender da med en design-to-cost-løsning i 2019. Design-to-cost ble etter et voldsomt lurveleven med generals- og admiralsinvolvering til at departementet gikk med på å gi prosjektet bittelitte granne mer penger.*

Og her beskrevet videre av informant 5:

*Hæren nektet jo steilt i første runde å bli med på design-to-cost, men hvis de fikk løse inn opsjon 1 og 2, som gikk på full utnyttelse av radar, maks effekt og full vinkel og så videre, og reservedelspakken, så kunne de leve med dette. Og det var omtrent de ordene som ble brukt.*

Opplevelsen av kostnadsrammen deles mellom begge parter. Den er alt for liten, og dette skyldes blant annet tiden man bruker på prosjektet, som kan sees opp imot utsagn om PRINSIX som metode og evne til å tilpasse denne. Det er enighet om at prosjekteringen tar for lang tid, noe som går utover de tildelte midlene. Til slutt ender dette i en ekstra bevilgning til prosjektet som ansees som liten, samt at man gjennomfører prosjektet som *design-to-cost*. Hvordan *design-to-cost* har påvirket prosjektet, redegjøres for i delkapittelet om prosjektlederens rolle.

#### **4.4.2 Personell og kompetanse**

Med personell og kompetanse menes det i dette tilfellet om det har vært tilstrekkelig antall mennesker som har jobbet med prosjektet, og om riktig kompetanse har vært tilgjengelig. Den gjengse oppfatningen i begge organisasjoner er at det ikke har vært tilstrekkelig personell og kompetanse tilgjengelig. I brukerorganisasjonen svarer informant 1 følgende på spørsmål om det var god tilgang på personell til å jobbe med prosjektet fra brukersiden:

*Nei, det var ikke bra. Jeg tror vi hadde en prosjekt-, altså en overordnet prosjektkoordinator eller ... Også hadde vi to eller tre ansatte der. Så kan man si, jo, det er jo bra det da. Det er jo det absolutt. Men jeg tror rekrutteringen av personell har vært vanskeligere enn det har vært å få ansatt de.*

På spørsmål om hva som har påvirket måloppnåelsen svarer informant 1:

*[...] også tror jeg mangel på brukere som kan involveres inn i prosjektet har vært negativt [for måloppnåelsen]. Altså tilgang på personell.*

I prosjektorganisasjonen beskriver informant 4 situasjonen i sin organisasjon slik:

*FMA har slitt veldig med personell. FMA ansatte jo meg som en hasteansettelse fordi man bare trengte noen inn i prosjektet. I tillegg ble det ansatt to til. Vi tre ble ansatt for Kampluftvernprosjektet egentlig. Men det er jo ikke sånn at vi fungerer med en gang. Og, jeg vil si, at prosjektet fikk gjennomføringsoppdrag. Nå skal vi ut på markedet, vi skal ha tekniske krav som leverandøren skal måles på, og da trenger vi folk, og vi ansetter folk og de begynner å jobbe med engang. Altså, resultatet blir deretter også da. Vi hadde jo ingen forutsetninger for å gjøre det arbeidet på en god måte.*

Videre sier informant 4 følgende om rollene som prosjektleder og TPK:

*Prosjektleder er jo alene som prosjektleder, og det er jo veldig vanskelig. Hvis man skal gjøre alt man skal gjøre i PRINSIX, så går det ikke. Da kan man ikke være alene. Og tilsvarende på [brukerens] side. Når Hæren ble brukerrepresentant, eller brukeransvarlig, så ... jeg vet ikke om det var da seksjonen til TPK ble opprettet, jeg, men der var det jo åpenbart for få folk til å støtte disse prosjektene. [TPK] gjør jo masse annet enn å være TPK i P7628 også.*

Informant 4 beskriver en situasjon hvor prosjektleder står mye alene og må gjøre mange av arbeidsoppgavene selv. Informant 6 løfter samme problematikk:

*Prosjektleder gjør veldig mye av jobben selv, som burde vært gjort av andre. Det er jo selvfølgelig en interessentliste her, med FLO (Forsvarets logistikkorganisasjon) og alle de andre som skal inn har blitt identifisert ... men jeg føler litt med [prosjektleder] da, at han har måtte innhentet tilbud på GFE og alle de her eksterne ... Det er han som liksom har gjort det, og det er ikke sånn et prosjekt skal være. Prosjektleder skal ha kontroll og oversikt, men han bør ha en organisasjon som gjør en del av disse tingene for seg. Så det at han har klart dette her er ganske imponerende. Det er et for stort prosjekt til å bli gjennomført av kun én prosjektleder.*

Det er bred enighet om at det har vært for lite tilgang på personell og kompetanse. På prosjektsiden har det vært mangel på teknisk kompetanse og tilgjengelig stabskraft for prosjektlederen. Den tekniske kompetansen ble dekt opp tidlig i prosjektet, men som informanten sier; det krever tid og opplæring å komme seg inn i en ny jobb. I tillegg gjør prosjektleder et poeng ut av at flere av de som ble ansatt til dette formålet ble tatt ut av prosjektet og brukt til andre ting etter hvert som tiden gikk.

På brukersiden har det også vært lite personell tilgjengelig. Informant 1 antyder at dette har hatt direkte påvirkning på måloppnåelsen. Informanten viser til at det har vært lite arbeidskraft fra Hæren sin side til å følge prosessene som har gått i prosjektorganisasjonen, noe som har svekket brukeren sin mulighet til å følge og påvirke prosessene underveis.

#### **4.4.3 Tid**

Med tid menes tidshorisonen til prosjektet og hvilken påvirkning dette har hatt. Det er enighet om at prosjektet har sklidd ut noe i tid, og det er enighet om at dette ikke er prosjektorganisasjonen, brukeren eller leverandøren sin feil.

Informantene i begge organisasjonene peker på verdenssituasjonen, og da spesielt pandemien som brøt ut i 2020 og krigen som brøt ut i 2022. De viser til at disse hendelsene har hatt direkte påvirkning på tilgang på råvarer, noe som har skapt forsinkelse hos leverandørene. Informantene i prosjektorganisasjonen viser til at det er leverandørene som bærer disse kostnadene da det er avtalt fastpris, hvorpå leverandøren selv sitter med risikoen, her fortalt av informant 5:

*Den ytelsen vi har sagt at vi skal ha, den får vi. Og kostnadsbildet ser bra ut, det er ingenting som tyder på at jeg har overskredet prosjektlederens budsjetter. Det eneste vi har sklidd ut på er tid. Og Kongsberg har jo også fått merkostnader, i og med at vi er på en fastpris. Covid har gjort at prosjektet har trukket ut i tid, og det er jo de som bærer den merkostnaden.*

I brukerorganisasjonen er det en oppfatning av at anskaffelsesprosjekter i Forsvaret generelt tar for lang tid. Informant 2 eksemplifiserer dette med et annet prosjekt:

*Vi spurte om ikke FMA kunne kjøre et hurtig prosjektløp på THALES-radar i 2020, for da ble det avnikket fra FD at artilleristene fikk lov til å gå rett på THALES for å kjøpe den radaren. [...] Luftforsvaret var på og sendte forespørsel til FMA, og etter et par uker kom det tilbake svar at det var ingen problem, de kunne kjøre hurtigløp i PRINSIX, og det var minimum 72 måneder for å kjøre prosjektet. Det tar 4 år fra man starter opp til man signerer en kontrakt, så skal materiellet lages, implementeres og så videre.*

Det er ingen verken i brukerorganisasjonen eller i prosjektorganisasjonen som kommenterer noe rundt tidsforløpet i P7628, men i brukerorganisasjonen er det en gjengs oppfatning om at materiellanskaffelser tar for lang tid. Informant 2 påpeker dette:

*Og avhengig av hvem man snakker med så tror jeg det er mange som kommer til å si det at det tar alltid for lang tid. Som gjør igjen at når vi lagde et kravspekk til et eller annet, så går det altså så lang tid at når man er ferdig med den tingen så er det ikke femte-generasjon lenger, det har gått så lang tid at det er fjerde-generasjon du får i garasjen, mens sjette-generasjon er på vei inn døra.*

Informanten 2 påpeker at tidshorisonen i prosjektene er så store, at man fra idéutviklingen til selve produktet er anskaffet blir forbigått teknologisk, og at dette er en svakhet generelt i anskaffelsesprosjektene i Forsvaret.

#### **4.5 Samarbeid**

Dette delkapittelet vil presentere resultater knyttet til samarbeid. Temaet samarbeid omhandler hvordan prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen har kommunisert med hverandre, hvilken grad av involvering som er gjort, samt mulighet til påvirkning.

### **4.5.1 Kommunikasjon**

Kommunikasjonen mellom prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen oppleves av begge parter å ha vært bra. Det er flere hendelser det refereres til hvor det har vært utfordringer, men det kommer frem at det har vært et skifte i kommunikasjon og samarbeid etter kontraktsinngåelsen i 2019. Etter det ble kommunikasjonen mye bedre, som også beskrevet i kapittelet om organisatorisk ulikhet. Angående en hendelse hvor det ble rettet mye kritikk fra brukerorganisasjonen mot prosjektorganisasjonen i møter, tidlig i gjennomføringsfasen, beskriver informant 4 følgende:

*Så det var jo noen ganger i møter at folk måtte reise seg og bare si at det du sier og gjør nå, det sårer meg. Så folk ble jo personlig såret over å få så mye kritikk gang på gang av han da. Men jeg tror det var hans måte å prøve å belyse at prosjektet hadde for lite penger. For nå er han jo veldig positiv til både valg av radar og sambandssystem.*

I brukerorganisasjonen er man klar over at man har vært klar og tydelig i kommunikasjonen, og at dette ikke alltid har blitt godt mottatt, her gjengitt av informant 1:

*Det har vært mye sterke personligheter med i prosjektet fra begynnelsen av, på alle nivåer egentlig. Så kommunikasjonen har vært veldig klar og tydelig fra brukeren sin side, og det er det ikke alle som setter pris på.*

Kommunikasjonen fremstår som å ha vært veldig forhandlingsbasert før kontraktsinngåelse, mens den har blitt lettere etter kontraktsinngåelsen, hvor partene har jobbet sammen mot et felles mål.

### **4.5.2 Involvering**

Involvering av brukeren virker fra begge organisasjonene å ha vært bra. Det fremkommer også at brukeren har vært god på å involvere seg selv, og da særlig i perioden hvor Luftforsvaret var brukerkoordinator. I denne perioden hadde brukeren mindre tilgang til prosjektet, men det fremkommer av informant 2 at brukeren tok den plassen den skulle ha og involverte seg selv:

*[...] [Han], som da var innføringskoordinator i Hærstaben, han skulle da være brukerkoordinators høyre hånd. Også var det jo også slik at [han] gjorde veldig mye mer, for det her var jo fra sånn isj 2017 og 2018, og det var jo da arbeidet med alle krav*

*og målsettinger ble gjort. Og det var det ikke brukerkoordinator som gjorde, det var det [han] med støtte fra HVS som gjorde.*

Prosjektorganisasjonen sitter med et inntrykk av at viljen til å bidra inn i prosjektet fra brukeren har vært stor, og noen kommenterer også at dette har hatt direkte påvirkning på måloppnåelsen. Når det gjelder prosjektorganisasjonens involvering av brukeren er denne også beskrevet som god, med noen få unntak som ansees som enkelthendelser fremfor systematiske. Prosjektorganisasjonen har brukt TPK aktivt for å involvere brukeren i prosessen, og har delt informasjon etter beste evne. Det påpekes også at det har vært et stort behov for å involvere brukeren aktivt da kravspesifikasjonen som lå til grunn ikke var god nok.

#### **4.5.3 Brukerens påvirkning**

Brukerens grad av påvirkning i prosjektet omtales å ha vært mer enn normalt i lignende prosjekter i Forsvaret. I utgangspunktet har brukeren gjennomført behovsanalyse og skrevet kravdokumentet som forventet, og utover dette har brukeren fått være med å påvirke i diskusjonsgrupper og lignende både med prosjektorganisasjonen og med leverandør. Dette kommer frem av informant 5 sitt svar på spørsmål om påvirkning:

*Det ble lagd arbeidsgrupper, fire arbeidsgrupper, som gikk på sikkerhet, sensor, kjøretøy, MMI, ja, det var mange grupper som ble laget fordi vi måtte lage en kravspesifikasjon. Så brukeren har vært veldig mye mer med enn det som strengt tatt er normalt. Og jeg tror dette er et prosjekt som folk husker, fordi vi har hatt et så tett samarbeid.*

På spørsmål om hva som har bidratt til at brukeren har fått være med å påvirke, trekker informant 5 frem viljen til å bidra:

*Av årsaker til å oppnå [brukers påvirkning av måloppnåelse], så vil jeg si at viljen har vært der fra brukersiden. Man har vilje til å være med og vilje til å bidra, man har blitt hørt. Jeg håper man har satt pris på å få lov til å være involvert, at man får lyst til å være det mer og at man får anerkjennelse for det man har gjort.*

Det er stor enighet om at brukeren har påvirket prosessen og produktet, i større grad før kontraktsinngåelse, men også etter. Behovet for involvering og påvirkning har blitt større som følge av at prosjektorganisasjonen ble tvunget til å gå for *design-to-cost* i fremskaffelsen av materiellet. Informant 2 sier følgende om hva de har blitt involvert i:

*Vi har, og har fått invitasjon til å være på møter, og så og si alt.*

Begge organisasjoner trekker frem at samarbeidet har vært bra. Det kommer frem at man har jobbet bra sammen, men at det har vært noen utfordringer rundt kommunikasjon til å begynne med. Informant 2 oppsummerer det på denne måten:

*Det har vært lidenskap og gnist og glød fra alle tre parter, det var vært god kommunikasjon, og det har vært en ærlig, åpen og inkluderende kommunikasjon.*

#### **4.6 Prosjektlederens rolle**

Resultater knytte til prosjektlederens rolle vil dekkes i dette delkapittelet. Noe er allerede kommet frem i andre temaer, slik som prosjektlederens tilgang til ressurser, hvor vedkommende har gjort mye alene. Dette temaet vil dekke hvordan personer i prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen har opplevd prosjektlederen, og da særlig sett opp mot måloppnåelse.

##### **4.6.1 Brukerorganisasjonen opplevelse av prosjektlederen**

Brukerorganisasjonen fremstår svært fornøyd med prosjektlederen. Prosjektlederen får æren for måloppnåelsen i prosjektet, og årsaker til dette er graden av involvering og at prosjektlederen har hatt ytelses-aspektet i anskaffelsen høyt. Informant 3 sier følgende om prosjektlederens utførelse av rolle:

*Han har vært prosjektleder i den fasen her, og han har vært nøye med å involvere, han har hatt god dialog med de andre prosjektlederne i FMA, spesielt på IKT og plattform-siden.*

Informant 2 bekrefter dette og løfter frem hvordan prosjektlederen har hatt ytelse høyt på egen prioriteringsliste, noe som kommer frem hvordan prosjektlederen har gjennomført *design-to-cost* i samarbeid med både bruker og leverandør:

*Prosjektlederen i prosjektet kan si mye om design-to-cost, og jeg tror han kommer til å få mye gehør for det prosjektet her, for han har kommet ut med et langt bedre resultat enn det kanskje noen hadde trodd når det starta. Jeg tror veldig mange var negative til det som lå i pakken, men etter hvert som det har blitt satt sammen så har man klart og vridd ut litt nye kapasiteter fra enkelte av underleverandørene, også har det samlet sett blitt ganske bra.*



På brukersiden oppfattes prosjektlederen som nøkkelen til måloppnåelsen i dette prosjektet. Det at prosjektlederen har hatt god kommunikasjon med brukerorganisasjonen gjennom prosessen, samtidig som han har delt interessen med at ytelse i produktet må løftes, har skapt et godt grunnlag for samarbeid.

#### **4.6.2 Prosjektorganisasjonens opplevelse av prosjektlederen**

I prosjektorganisasjonen deles de samme oppfatningene. Informant 6 sier følgende om ledelsen av prosjektet:

*Sånn som prosjektet er ledet nå, er vel sånn som det skal gjøres da, sånn som jeg ser det.*

Informant 5 beskriver hvordan fokuset til prosjektlederen har vært gjennom prosessen og hvordan han løfter frem produktet som skal tas frem, fremfor prosessen:

*Og som jeg sier til andre, [prosjektlederen] har 70% fokus på sluttproduktet, og 30% fokus på prosess, mens en prosjektleder skal vel kanskje være motsatt. Det skal være mye mer fokus på prosessen.*

Prosjektlederens rolle i denne prosessen settes høyt i begge organisasjoner. Brukerorganisasjonen mener prosjektlederen i dette prosjektet sin måte å lede prosjekter på, er oppskrift til suksess. Særlig løftes det frem hvordan prosjektlederen har klart å snu *design-to-cost* fra å være en negativ opplevelse til å være en veldig positiv opplevelse, gjennom å inkludere brukeren i prosessen.

### **4.7 Tillit**

I dette delkapittelet vil det presenteres resultater tilknyttet tillit. Som nevnt innledningsvis er temaet tillit kun identifisert i den ene analyseenheten, brukerorganisasjonen. Temaet kommer frem som tillit til prosjektorganisasjon og som tillit til prosjektprosessen.

#### **4.7.1 Tillit til organisasjon**

Brukerorganisasjonen snakker i stort om at det er god tillit til FMA som prosjektorganisasjon. Tillitsvekkende faktorer som løftes er at FMA som organisasjon er bygd for å ivareta materiell og gjennomføre materiellanskaffelser, at det anses som en brønn for ekspertise innen anskaffelser, og særlig løftes da kunnskap om merkantile prosesser, juridiske prosesser samt

lover og regler for anskaffelser i Forsvaret. Informant 2 sier følgende om tillit til organisasjonen:

*[FMA] forstår alle de tingene som en bruker ikke forstår eller har noe greier på, og det kan være merkantile prosesser, det kan være juss, føringer og regler for anskaffelser i Forsvaret, you name it.*

#### **4.7.2 Tillit til prosess**

Når det gjelder tillit til prosess, står det i motsetning til tillit til organisasjon. Brukerorganisasjonen fremstår skeptiske til FMAs prosjektprosess, på tross av at det er stor tillit til ekspertisen i organisasjonen.

Av perspektivene som kommer frem løftes det at prosessen fremmer å levere innen tid og kost, fremfor å levere på ytelse. Informant 3 løfter frem dette:

*[...] de prøver å få gjennomført prosjektet under den mest sannsynlige rammen prosjektet er forutsett å gjennomføres på.*

I tillegg løftes en av de samme perspektivene som tidligere, at prosessen er for lite fleksibel. Informant 2 sier følgende om prosessen:

*[...] hvis vi kommer inn i et prosjekt hvor det står tid øverst, så burde det bety at vi skal ha en «speedet» prosess, men det er ingen forskjell i utgangspunktet når det dunkes inn i FMA-regimet, for da er det PRINSIX fra A til Å.*

Tilliten til prosessen står i motsetning til hvordan man har opplevd prioriteten til prosjektlederen. Brukeren opplever at prosjektlederen har hatt høy prioritering på ytelsesaspektet. Samtidig viser brukeren at de har lav tillit til prosessen og mener prosessen alltid vil prioritere tid og kostnad.

## **5 Diskusjon**

I dette kapitlet drøftes funn fra analyseenhetene presentert i kapittel 4 opp mot de teoretiske momentene presentert i kapittel 2. Formålet med kapitlet er å undersøke hvordan FMA har involvert brukeren i P7628, og hvordan det har påvirket oppnåelse av resultatmålene i prosjektet. Underproblemstillingene vil i stort danne strukturen for diskusjonen. Først diskuterer vi hvordan brukeren involveres, og hvilke strategier for interessentledelse den praksisen er forankret i. Deretter vil vi diskutere hvilken grad brukeren er med å sette mål, og om det er en felles forståelse for prosjektets mål. Avslutningsvis diskuteres kjennetegn for kommunikasjonen mellom brukeren og prosjektet, og hvilken innvirkning det har på oppnåelse av mål.

### ***5.1 Interessentledelse***

Interessentledelse er alle aktiviteter rettet mot interessentene som søker å påvirke prosjektets suksess (Eskerod & Jepsen, 2013). Prosjektets suksess er i denne sammenheng å anse som prosjektsuksess, altså summen av både produktsuksess og prosjektledelsessuksess (Munns & Bjeirmi, 1996; Baccarini, 1999). Det vil derfor være viktig for prosjektet å få klarhet i hva brukeren anser som suksess i prosjektet, samtidig som man er klar over dette i prosjektet løp. Teorien om å definere interessentenes krav, ønsker og bekymringer er generelt en god tilnærming for å sikre at prosjektet oppnår suksess ved å minimere ulemper for interessenten. Det er imidlertid viktig å merke seg at empirien som er presentert, viser at informantene fra prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen har forskjellig syn på måloppnåelsen og tydeligheten av målsettingene fra oppdragsgiver.

#### ***5.1.1 Forståelse av prosjektsuksess***

Vår undersøkelse viser at informantene fra brukerorganisasjonen mente at målsettingene fra oppdragsgiver var for utydelige, mens informantene fra prosjektorganisasjonen mente at det var manglende sammenheng i effektmålene og resultatmålene som var gitt fra oppdragsgiver. Informantene i brukerorganisasjonen viser til effektmålene og sier at de var veldig romslige og gav mye rom for tolkning. Informantene i prosjektorganisasjonen viser til resultatmålene, herunder økonomi, tid og arbeidsomfang, og forteller at de ikke er forenlig med effektmålene som er satt. Av brukerorganisasjonen kommer det frem at uklare effektmål gir usikkerhet til

hva man egentlig forsøker å løse. I prosjektorganisasjonen er det usikkerhet knyttet til hvordan de skal løse det med de rammene som er gitt.

Skyttermoen & Vaagaasar (2021) viser til to grunnleggende forhold tilknyttet nær alle prosjekter. Det ene er at alle prosjekter oppstår som følge av et endringsbehov, og det andre er usikkerhet, herunder både rundt hva som skal gjøres, hvorfor det skal gjøres, og hvordan det skal gjøres. Det kommer tydelig frem at det er usikkerhet til *hva som skal gjøres* i brukerorganisasjonen. Flere av informantene tilhørende brukerorganisasjonen viser til romslige effektmål fra oppdragsgiver som er lite spesifikke. Det oppstår dermed spørsmål om hva leveransen egentlig skal innebære. I prosjektorganisasjonen er det usikkerhet rundt *hvordan det skal gjøres*. Det vises til resultatmål som ikke er forenlige med effektmålene som er satt, og at det er vanskelig å nå den ambisjonen som er satt med rammene som er gitt. Dette kan sees i lys av Lundin & Sörderholms (1995, som referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2021) artikkel hvor de definerer omforming som en av fire definerende begreper for prosjekter. Omforming handler om gevinstrealisering og endring. For å oppnå den ønskede gevinsten og endringen må man være samkjørte i forståelsen av hva man ønsker å oppnå. Forskjellig forståelse av suksess hos partene i prosjektet har vanskeliggjort denne prosessen. Det kommer frem at det har vært konflikter og verbale konfrontasjoner hvor resultatmål og effektmål har vært i fokus. Det er en tydelig oppfatning i brukerorganisasjonen at prosjektorganisasjonen er mer opptatt av å levere innenfor de gitte rammene enn å levere den effekten som er forespurt, noe som kan ha vanskeliggjort omforming.

At det har vært forskjellig forståelse av suksess kan underbygges av usikkerhetene organisasjonene løfter. Brukerorganisasjonen retter fokus større fokus på *hva som skal gjøres* enn *hvordan det skal løses*. Dette kan tyde på at de er mer opptatt av produktet som bringes frem enn rammene rundt. Altså er de mer opptatt av *produktuksess* (Baccarini, 1999). Hvis man ser mot prosjektorganisasjonen kan det tyde på at de er mer opptatt av *prosjektledelsessuksess* (Munns & Bjeirmi, 1996). I prosjektorganisasjonen er usikkerheten knyttet til *hvordan det skal løses*, altså hvordan de skal kunne levere innenfor rammene de har fått. Dette tyder på at de er mer opptatt av resultatmålene og prosjektledelsessuksess. Det skjer derimot en endring etter kontraktsinngåelse, hvor begge prosjektorganisasjonen dreier mer mot *prosjektuksess* (Baccarini, 1999). Prosjektorganisasjonen retter et større fokus mot produktet, noe som bekreftes av flere informanter tilhørende begge analyseenhetene. Det løftes at prosjektlederen har et særlig fokus på produktet som skal bringes frem, noe som understøtter

interessene til brukeren. Prosjektorganisasjonen har dermed tegnet kontrakt innenfor rammene som har er gitt, og kan dreie et større fokus mot produktet, og på den måten oppnå prosjektsuksess.

Det fremstår som at det har vært en dreining i oppfattelsen av suksess i prosjektet fra prosjektorganisasjonen. Innledningsvis var det fremtredende forskjell i fokuset til prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen. Underveis i prosjektet har dette endret seg, hvor prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjon har blitt mer samstemte. Det kan virke som at mulighetsrommet for forhandlinger har påvirket dette.

### ***5.1.2 Ledelse av eller for interessenter***

I litteraturen er en interessent definert som noen eller noe som kan påvirkes eller blir påvirket av et prosjekt, eller deler av et prosjekt (Freeman, 1984; Philips et al., 2003; Dunham et al., 2006; PMI, 2021). Ettersom prosjektorganisasjonen fremskaffer et produkt til brukeren er det innlysende at brukeren påvirkes av dette prosjektet. Det som er mer interessant å se nærmere på er hvordan prosjektorganisasjonen har involvert brukeren gjennom prosjektet. Eskerod (2014) viser til to tankeganger; ledelse *for* interessenter (Philips et al., 2003) og ledelse *av* interessenter (Eskerod et al., 2016). Teorien om ledelse *for* interessenter fokuserer på at moralske verdier er en sentral del av ledelse i organisasjoner, hvor målet er å oppnå vinn-vinn situasjoner for alle interessenter. En suksessfaktor for denne tilnærmingen er å etablere en felles forståelse av forventninger mellom interessentene. Kritikk av denne tilnærmingen er at ambisjonsnivået kan synke når man søker konfliktfrie løsninger. Ledelse for interessenter har blitt kritisert for å være manipulerende og mangle hensyn til etiske problemstillinger, mens ledelse av interessenter har en mer instrumentell tilnærming.

I involveringen av brukeren som interessent i dette prosjektet kommer det frem at grad av involvering og type involvering har variert gjennom prosjektets løp. Innledningsvis fremstår det som at fokuset har vært ledelse *av* interessenter, men at dette gradvis har skiftet over til ledelse *for* interessenter, og da særlig ved skiftet hvor man går for en *design-to-cost*-løsning. I starten av prosjektet fremstår det som at fokuset til prosjektorganisasjonen var fokusert på ressursene brukeren kunne bidra med for å bidra til prosjektsuksess. I stor grad er dette stabsarbeidskraft som produksjon av dokumenter som konseptutredning og kravspesifikasjon. Selv om prosjektorganisasjonen ikke kommer utenom å involvere brukeren som en interessent, kommer det frem i dataanalysen at det var et større fokus på hva brukeren kunne bidra med av

ressurser enn hvordan man kunne oppnå *vinn-vinn* situasjoner. Skiftet oppstår når prosjektorganisasjonen bestemmer seg for å fremme en *design-to-cost*-løsning. Fra dette punktet trekkes det frem begreper som velvilje, godt samarbeid, og god kommunikasjon, noe som tyder på at ledele *for* interessenter i større grad der prosjektlederen har fokusert på å bygge et samarbeid basert på felles interesser og verdier, og har jobbet for å skape *vinn-vinn* situasjoner for alle interessenter. Dette skjer på tross av stor motvilje til å gjennomføre prosjektet som *design-to-cost* fra brukeren sin side. Det tyder på at prosjektlederen har spilt en viktig rolle i å skape en vellykket samarbeidsprosess mellom organisasjonene.

Brukerorganisasjonen mener at prosjektlederen har vært nøkkelen til suksessen og har klart å inkludere brukerne på en positiv måte i prosessen. Kommunikasjonen mellom organisasjonene har vært utfordrende til tider, men samarbeidet har vært bra. Både brukerorganisasjonen og prosjektorganisasjonen trekker frem at brukeren har hatt en høy grad av påvirkning i prosjektet, og at dette har bidratt til å skape et godt samarbeid. Graden av misnøye med prosjektet ser ut til å fordufte med overgangen til det som fremstår som ledelse *for* interessenter, og dette kan anses som en suksessfaktor i det videre prosjektarbeidet.

### **5.1.3 Brukerens påvirkning**

Eskerod og Jepsen (2013) beskriver hvordan man kan bestemme interessentenes potensielle bidrag til et prosjekt. De identifiserer fire faktorer som kan brukes for å evaluere dette: interesse, innflytelse, makt og støtte. Interesse refererer til interessentens nivå av interesse for prosjektet og den potensielle innvirkningen prosjektet vil ha på interessentens organisasjon. Innflytelse refererer til interessentens nivå av innflytelse over prosjektets eventuelle utfall, inkludert interessentens evne til å påvirke prosjektbeslutninger og ressurser. Makt refererer til interessentens maktnivå i organisasjonen, inkludert posisjon, autoritet og tilgang til ressurser. Støtte refererer til interessentens nivå av støtte til prosjektet, inkludert viljen til å gi ressurser og bistand for å hjelpe prosjektet å lykkes.

Ved å evaluere nivået av interesse, innflytelse, makt og støtte i forhold til prosjektets mål, kan man bestemme en interessents bidrag til prosjektet. Interessenter som har høye nivåer av disse faktorene kan betraktes som sentrale bidragsyttere til prosjektet, mens de med lavere nivåer av disse faktorene kan ha mindre innvirkning på prosjektets suksess. Det er verdt å merke seg at disse faktorene kan endres underveis i prosjektets gang, og de bør derfor overvåkes (Eskerod

& Jepsen, 2013). Ved å se nærmere på prosjekt- og brukerorganisasjonen sin oppfatning av disse faktorene kan vi definere hvilken påvirkning interessenten har til prosjektet.

Brukeren i denne sammenheng kan vurderes å ha høyt nivå av interesse. Brukeren er opptatt av produktsuksess, og knytter dette til å øke evnen til å forsvare Norge i krig. Det oppstår engasjerte diskusjoner hvor brukeren oppfattes som direkte og utfordrende mot prosjektet for at de skal få den ønskede effekten. I tillegg er de aktive på å involvere seg selv inn i prosjektet. Disse faktorene underbygger at brukeren har et høyt nivå av interesse.

Videre virker det som at brukerens nivå av innflytelse er midlere. Brukeren har ingen innflytelse over prosjektets ressurser, men de har mulighet og evne til å påvirke beslutninger underveis i prosjektet. Dette må sees i lys av brukerens ekspertkompetanse innen luftvern i landoperasjoner. I perioden hvor Luftforsvaret leverte brukerkoordinator til prosjektet fremstod det som at brukeren hadde mindre innflytelse, men at denne økte da Hæren selv overtok det ansvaret. Mye av innflytelsen baserer seg derfor på kunnskap. I tillegg må man se dette i lys av prosjektet som dreier mer mot en retning hvor skiftet til noe som kunne minne mer om ledelse *for* interessenter. Prosjektlederen lar brukeren komme til, og påvirke beslutninger underveis ved at brukeren blir aktivt involvert. Likevel oppleves dette som utfordrende for brukeren, og da særlig i prosesser som tilhører prosjektorganisasjonens metodiske rammeverk, PRINSIX. Brukeren opplyser at den har lite til ingen kompetanse innen prosjektarbeid etter denne rammen, noe som bekreftes av prosjektorganisasjonen. Der hvor brukerens kunnskap om luftvern i landoperasjoner og prosjektlederens vilje til å involvere styrker brukerens innflytelse i prosjektet, er brukerens manglende kompetanse i PRINSIX hemmende. Det må også nevnes at brukerens nivå av innflytelse faller etter kontraktsinngåelsen. Etter dette går mesteparten av kommunikasjonen mellom FMA og leverandør, og brukeren informeres fremfor å involveres.

Brukerens maktnivå vurderes å være lavt. Brukeren viser selv til at de ikke har tilgang på de ressursene de skulle hatt. I tillegg løftes organisatorisk avstand som en faktor. Det er her viktig å merke seg at det er to forskjellige organisasjoner med forskjellige mandater. Brukerorganisasjonen har derfor naturlig lite makt inn mot prosjektorganisasjonen, foruten en grad av kunnskapsmakt inn mot militærfaget luftvern. Det kan diskuteres om den geografiske avstanden er en påvirkende faktor, der hvor tettere tilknytning kunne gitt brukeren en annen form for, om ikke også mer, makt inn mot prosjektorganisasjonen. Dette kunne kommet i form av lettere tilgang for enklere oppfølging, og derav bedre tilgang til å stille krav underveis i prosessen og å bli underrettet selv.

Til sist kan brukerens nivå av støtte vurderes som høyt. Brukeren har selv hatt lite tilgang på ressurser, men har vist stor vilje til å delta inn i prosjektet og støtte med det de kan. Dette har vært i form av fagkunnskaper, deltakelse på felttester, gjennomlesning av dokumenter og annet lignende arbeid. Dette kommer i tillegg til de daglige oppgavene brukeren løser til i sin organisasjon.

Basert på denne argumentasjonen kan man si at brukerens påvirkning i prosjektet er midlere. Brukeren kan påvirke beslutninger, bidra med kunnskaper og arbeidskraft, og har stor interesse av prosjektet. På den andre siden har brukeren begrenset tilgang på ressurser til å bidra med, og blir involvert som følge av prosjektets tilnærming til brukeren som interessent, herunder ledelse *for* interessenter. I tillegg faller brukerens nivå av innflytelse etter kontraktsinngåelse. Hvis man ser dette opp mot Freemans (1984) modell hvor han vurderer interessenter etter potensiale til å bidra til prosjektets suksess eller å true måloppnåelsen til prosjektet, kan man klassifisere interessenten. Ettersom interessenten har høyt nivå av interesse, midlere nivå av innflytelse (samt at dette er delvis betinget av prosjektets villighet til å involvere), lavt nivå av makt og høyt nivå av støtte, kan det argumenteres for at brukeren har lavt potensiale til å true måloppnåelsen og høyt potensiale til å bidra til måloppnåelsen. Brukeren kan derfor klassifiseres som en *støttende* interessent, i henhold til Freemans (1984) modell. Ettersom det skjer en tydelig endring i brukerens innflytelse etter kontraktsinngåelse, kan man si at brukerens potensiale til å bidra til prosjektets måloppnåelse endres til lav, og man kan derfor, etter kontraktsinngåelse, klassifisere brukeren som en *marginal* interessent.

#### **5.1.4 Interessentstrategier**

Savage et al. (1991) bruker Freemans (1984) modell og knytter strategier til de forskjellige klassifiseringene av interessenter. Til støttende interessenter sier deres teori at man skal involvere. De støttende interessentene har høyt potensiale for å samarbeide og lite potensiale for å motvirke. Det er viktig å involvere dem aktivt i prosjektet og gi dem informasjon om prosjektets gang, for eksempel gjennom testpaneler eller høringsgrupper (Savage et al., 1991). Både brukerorganisasjonen og prosjektorganisasjonen trekker frem at det har vært høy grad av involvering i perioden frem til kontraktsinngåelse. Perioden før kontraktsinngåelse kan i denne sammenheng anses som konseptfasen og planleggingsfasen (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Det kommer frem at det har vært god kommunikasjon mellom partene, selv om denne tidvis har vært konfliktfylt, og da særlig rundt krav fra bruker til prosjektorganisasjonen. Det har blant



annet blitt gjennomført felttester med brukeren, i tillegg til at brukeren har blitt invitert til leverandøren for å komme med innspill til utforming og funksjonalitet.

Selv om mye taler for at prosjektet har brukt interessentstrategien *involver*, er det flere forhold som peker mot interessentstrategien *samarbeid*. Til blandede interessenter sier Savage et al. (1991) at man skal *samarbeide*. De blandede interessentene har høyt potensial for å påvirke måloppnåelsen. Det er viktig å samarbeide med disse interessentene, og inkludere dem i den formelle prosjektorganisasjonen, for å oppnå en støttende holdning gjennom prosjektets løp. Det vises til at prosjektorganisasjonen og brukeren til slutt ble enige om en *design-to-cost*-løsning. Denne prosessen resulterte i at de knappe ressursene måtte styres hardt mot de funksjonalitetene man faktisk ønsket, og det kommer frem at dette krevde en mye større inkludering av brukeren enn normalt. Både prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen trekker frem at brukerens påvirkning har vært høyere enn vanlig i lignende prosjekter i Forsvaret. Brukeren har fått deltatt i diskusjonsgrupper med både prosjektorganisasjonen og leverandør for å fremme sine krav og behov, og det er stor enighet om at brukeren har påvirket både prosessen og produktet i stor grad. Brukerorganisasjonen trekker frem prosjektlederens samarbeid som følge av *design-to-cost* som nøkkelen til måloppnåelsen i prosjektet.

Før kontraktsinngåelsen kan brukeren klassifiseres som en *støttende* interessent. Savage et al. (1991) argumenterer for at man da må ha en involverende strategi. I dette tilfellet fremkommer det som at prosjektet derimot har hatt en samarbeidende strategi mot brukeren før kontraktsinngåelsen, og at dette i stor grad skyldes løsningen med *design-to-cost*. Ettersom det er løsningen med *design-to-cost* som forklares av både brukerorganisasjon og prosjektorganisasjon som årsak til det tette samarbeidet, er det stor grunn til å tro at prosjektet hadde en involverende strategi før denne hendelsen. Det virker dermed som at prosjektet har gått fra en involverende strategi til en samarbeidende strategi som følge av denne endringen. Det gode samarbeidet og involveringen er i tråd med Skyttermoen & Vaagaasar (2021) sin definisjon av interessentinvolvering i konsept- og planleggingsfasen.

Etter kontraktsinngåelse defineres brukeren som en *marginal* interessent. Savage et al. (1991) knytter strategien *monitorer* til denne typen interessent. De marginale interessentene har lavt potensial for å påvirke og samarbeide, men det er viktig å monitorere dem, fordi de kan skifte til støttende eller ikke-støttende underveis i prosjektet. Etter kontraktsinngåelse kommer det frem at det har vært mye mindre behov for kontakt mellom prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen. Dette skyldes i stort at partene nå har klart å bli enige om leveransen, og

at brukerorganisasjonens grad av påvirkning i stor grad er borte. Begge partene beskriver at det har vært mye mindre behov for samarbeid og kommunikasjon etter kontraktsinngåelse. Likevel opplever brukerorganisasjonen at prosjektorganisasjonen er flink til å informere, i tråd med strategien beskrevet. Informasjonen har i stor grad vært upersonlig og kommet i form av rapporter, referater og andre formelle skriv, men det har også vært personlig kommunikasjon hvor prosjektlederen har informert brukerkoordinator direkte om fremgang i leveransen. Dette er i tråd med Skyttermoen & Vaagaasar (2021) sin definisjon av interessentinvolvering i gjennomføringsfasen.

Det fremkommer dermed at prosjektet har hatt varierende strategier vedrørende interessenthåndtering mot brukeren gjennom prosjektet, noe som er i tråd med Aaltonen og Kujalas (2010) som hevder at interessentledelse er et dynamisk arbeid. Innledningsvis fremstår det som at prosjektorganisasjonen har hatt en involverende tilnærming. Dette er i tråd med teorien til Savage et al. (1991). Det skjer en endring i interessentstrategien ved overgangen til *design-to-cost*. Dette medfører at prosjektet får en samarbeidende tilnærming til brukeren. Det virker som at prosjektet endrer tilnærming som følge av et større behov for riktig styring av knappe ressurser for å imøtekomme de viktigste kravene til brukeren. Dette skjer på tross av at brukeren ikke får noe større potensiale til å påvirke prosjektet, og er dermed ikke i tråd med teorien til Savage et al. (1991). Avslutningsvis fremstår det som at prosjektorganisasjonen har en monitorerende tilnærming til brukeren. Etter kontraktsinngåelse er partene enige om leveransen, og brukeren har veldig lite påvirkning på det som skjer videre. Prosjektorganisasjonen virker derfor å se seg fornøyd med å informere brukeren om fremgangen i prosjektet, noe brukeren også virker fornøyd med. Dette er i tråd med teorien til Savage et al. (1991).

## ***5.2 Målsetting og felles forståelse for prosjektmål***

Eskerod & Jepsen (2013) viser til måloppnåelse i prosjekter er utfordrende, og at både store og små prosjekter ofte har vanskeligheter med å fullføre innen tidsfristen, å holde seg innenfor budsjetter, eller å levere den effekten leveransen skal ha. Resultatmål knyttes gjerne til tid, økonomi, arbeidsomfang og ytelse, mens effektmål knyttes til merverdien leveransen skal gi (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Som allerede nevnt er både prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen av den oppfatning av at grunnstammen i prosjektet er å øke forsvarsevnen til Norge. På tross av dette har det vært utfordringer i å samles rundt effektmålet og resultatmålene, og det er flere faktorer som spiller inn.

### **5.2.1 Tid**

Den første faktoren er tid. Skyttermoen & Vaagaasar (2021) viser til at det ofte er knapp tid i prosjekter, og at tid kan være en utfordrende faktor. I dette prosjektet kommer det frem at det gikk veldig lang tid fra konseptvalgutredningen ble gjennomført til gjennomføringsoppdraget ble gitt. Budsjetteringen til prosjektet fra FD blir gitt i forbindelse med KVVU. Informantene i begge organisasjoner peker på PRINSIX som prosess, og at deler av denne prosessen tar såpass lang tid at det blir fordyrende for prosjektet grunnet økning av konsumprisindeksen. I tillegg peker de på faktorer som ligger utenfor prosjektets kontroll. Disse faktorene er Covid-19 som har hatt en innvirkning på leveranser grunnet mye usikkerhet i industrien, og krigen som nå pågår i Ukraina som har medført materiellmangel og forsinkelser på leveranser. Tiden det har tatt har dermed bidratt til at prosjektet har blitt dyrere, noe som har utfordret budsjetmålene for prosjektet.

### **5.2.2 Økonomi**

Den andre faktoren er økonomi. Begge organisasjonene, men særlig prosjektorganisasjonen, viser til at økonomien ikke var tilstrekkelig til å oppnå den effekten som var ønsket. Blant annet var det definert et volum av enheter som var umulig å nå med budsjettet som var satt, og at det dermed var umulig å nå den ytelsen som ønsket med det gitte budsjettet. Det vises til ovennevnte diskusjon vedrørende faktoren tid, men også til endringer i prosjektet. Opprinnelige skulle store deler av prosjektet være gjenbruk av annet militært materiell, men endringer førte til at det skulle brukes mer nytt materiell, noe som var fordyrende.

I tillegg bør man se på effektmålene gitt av FD. Som tidligere nevnt omtaler brukerorganisasjonen disse som svært romslige, noe som også gir stort rom for brukerorganisasjonen når målene skal brytes ned til en kravspesifikasjon. Det er mulig dette kan ha hatt en innvirkning på omfanget av prosjektet, noe som er rimelig å anta da brukeren har fokus på produktsuksess og ønsker å maksimere effekten av leveransen. De økonomiske faktorene ender med at prosjektlederen finner nye løsninger og går for en *design-to-cost*-løsning hvor hen inviterer industrien til å samarbeide om å finne en løsning innen budsjettet de har. Prosjektlederen viser her proaktivitet i henhold til de strategiske dimensjonene Talke (2007) trekker frem som tankesett for å oppnå prosjektsuksess. Selv om budsjettet virker splittende for partene innledningsvis, hvor brukeren og prosjektorganisasjonen har vanskeligheter med å bli

enig, klarer de å forson seg rundt løsningen til prosjektlederen, samtidig som prosjektlederen delvis løser problemet med budsjettet.

### **5.2.3 Personell og kompetanse**

Den tredje faktoren er personell og kompetanse. Personell og kompetanse har, i likhet med økonomi, vært en knapp ressurs i dette prosjektet. Skyttermoen & Vaagaasar (2021) viser til at et prosjekt er ingenting uten menneskene som løser oppgavene, og at det oftest er tverrfaglige grupper med mye tilgang på kompetanse og kunnskap som settes sammen for å løse disse. Prosjektorganisasjonen viser til at det har vært lite tilgang på nettopp dette. De trekker frem at Luftforsvaret var brukerkoordinator for prosjektet innledningsvis, noe som gjorde det vanskeligere å forstå hva leveransen skulle innebære. Det kommer frem at det i Luftforsvaret finnes mye kompetanse og kunnskap om luftvern, men derimot lite om landstrid og manøverkrigføring. Det var derfor vanskelig å få økt forståelse for effektmålene med Luftforsvaret som brukerkoordinator.

I tillegg vises det til at det var mangel på personell i prosjektorganisasjonen. Det ble hasteansatt tre personer som skulle jobbe mot prosjektet, som måtte begynne å jobbe med det fra sin første dag. Prosjektorganisasjonen påpeker selv at det tar tid å sette seg inn i en ny stilling og å lære seg en ny jobb, og at dette ikke var en gunstig løsning. På brukersiden kommer det frem at det var lite kompetanse innen prosjektarbeid, og at det var utfordrende å lage kravspesifikasjonen. Disse faktorene gjør at det blir vanskelig for prosjektorganisasjonen å forstå kravene som blir stilt, noe prosjektorganisasjonen selv påpeker. Lichtig (2005) trekker frem fem idéer for å nå prosjektsuksess, hvor to av dem omhandler samarbeid og relasjonsbygging. Både samarbeid og relasjonsbygging blir vanskelig når prosjektet preges av utskiftning av mennesker og mangel på kunnskap og kompetanse.

### **5.2.4 Brukerens påvirkning av mål**

Målsettingene til prosjektet kommer fra FD, som er oppdragsgiveren. De setter både effektmål og resultatmål, herunder budsjett, tid, arbeidsomfang og ytelse. Brukerens tilgang til å påvirke målsettingen ligger i KVVU og kravspesifikasjonen basert på effektmålene. Det er allerede definert at brukeren har et lavt nivå på makt, og dette gjelder også inn mot oppdragsgiver. I ett tilfelle vises det til at brukeren fikk påvirkning på budsjettet i prosjektet, og det var ved etableringen av *design-to-cost*. Brukeren ville kun gå med på dette dersom de fikk innløst noen alternativer til leveransen, noe som utløste en ekstrabevilgning fra oppdragsgiver. Dette skjedde

først etter en konflikt mellom oppdragsgiver, prosjektorganisasjon og bruker. Brukeren viser til at de etterspurte større rammer da rammene ikke kunne imøtekomme effektmålene som var satt, hvor de fikk svar fra oppdragsgiver om at rammene var styrende for ambisjonen i prosjektet.

Det virker som at brukeren har større mulighet til å påvirke effektmålene. Brukeren bryter ned effektmålene og lager en kravspesifikasjon som overleveres til prosjektorganisasjonen. I dette arbeidet har brukeren mulighet til å sette kravene slik de ønsker, og det virker som mulighetsrommet for påvirkning av effektmålene stopper ved dette. Brukeren påpeker at effektmålene var svært romslige og åpne for tolkning. Det kan diskuteres om dette er en svakhet i målsettingen fra oppdragsgiver som gjør at brukeren får mulighet til å øke ytelsen i leveransen til egen favør, noe som kan bidra til at de andre rammene blir for små. Dette er kun en antakelse, men det er bred enighet i begge organisasjonen om at effektmålene og samfunnsmålene fra oppdragsgiver er veldig romslige.

### ***5.2.5 Forståelse av målsetting***

Det er flere faktorer som spiller inn i forståelsen av målsettingen og det er allerede antydning at brukerorganisasjonen og prosjektorganisasjonen har forskjellig definisjon av suksess i prosjektet. Skyttermoen & Vaagaasar (2021) viser til at oppgaven er det definerende i prosjekter. Dette innebærer at prosjektet søker å løse en oppgave for å nå et spesifikt mål. Etersom prosjekter kjennetegnes av midlertidighet og at mennesker som ellers ikke jobber sammen kommer sammen for å nå dette målet, er det viktig at forståelsen for prosjektmålet er lik (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Det kommer frem av begge organisasjoner at forståelsen av målsettingen har vært utfordrende. Dette vises særlig i kommunikasjonen frem til kontraktsinngåelsen. Den fremstår å tidvis ha vært konfliktfylt, og da særlig rundt spørsmål vedrørende ytelse i prosjektet. Prosjektorganisasjonen viser til misnøye fra brukeren rundt veivalg som ble tatt som har ledet til opphetede diskusjoner. Der hvor prosjektorganisasjonen har sett seg nødt til å ta disse veivalgene for å holde seg innenfor rammene, har brukerorganisasjonen argumentert for at det ikke tilfredsstillende ytelseskravene. Dette må også sees i lys av brukerens kravspesifikasjon, hvor det nevnes at flere av kravene ikke ble møtt. Prosjektorganisasjonen viser til at det var utfordrende å forstå kravspesifikasjonen brukeren hadde laget, mens brukeren har pekt på lite velvilje fra prosjektorganisasjonen til å finne løsninger. Det virker dermed som at faktorer som tid, økonomi, og personell og kompetanse har vært drivende for at det har vært en

misoppfatning i måloppfattelsen i organisasjonene, og at dette har vært en utløsende faktor for utfordrende samarbeid og kommunikasjon.

### ***5.3 Kommunikasjon i prosjekt***

Skyttermoen og Vaagaasar (2021) beskriver teamet, altså menneskene, i prosjektet som essensielle for å løse oppgavene, og at relasjonene i prosjektteamet er et kjennetegn ved prosjekter. Det begrunnes med at teamet er satt sammen av personer som vanligvis ikke jobber sammen, noe som byr på utfordringer knyttet til tillit, samarbeid og kommunikasjon. Empirien fra undersøkelsen viser at det har vært utfordringer knyttet til kommunikasjonen mellom brukerorganisasjonen og prosjektorganisasjonen, noe som har i enkelte tilfeller ført til konflikt.

#### ***5.3.1 Tilpasset kommunikasjon***

Turkulainen et al. (2015) skriver om personlig og upersonlig kommunikasjon, og at kommunikasjonen mellom aktørene i et prosjekt utvikler seg gjennom fasene i prosjektet. Det kommer frem at brukerorganisasjonen i P7628 er en fremtredende interessent som har behov for mye informasjon i starten av prosjektet. Turkulainen et al. (2015) viser til at slike interessenter bør kommuniseres med ved hjelp av personlig kommunikasjon. Typiske kommunikasjonsmetoder for personlig kommunikasjon er møter, diskusjoner og direkte samtaler. Det viser seg at dette har utspilt seg i P7628, og spesielt i tiden før kontraktsinngåelsen. I fasen før kontrakten ble inngått utarbeidet brukeren og prosjektorganisasjonen et sett med krav, noe som viste seg å by på utfordringer. I denne fasen oppstod det et stort behov for personlig kommunikasjon, i form av arbeidsgrupper og arbeidsmøter. Hensikten med disse møtene var å skape en felles forståelse for kravene, noe resultatene viser at ga god effekt.

Som nevnt i det forrige diskusjonskapittelet endres brukerorganisasjonens rolle seg etter kontraktsinngåelse, og dermed også informasjonsbehovet brukeren har. Det endrer også hvilken strategi for interessentledelse prosjektorganisasjonen bør ha mot interessenten, noe som også påvirker hvilken kommunikasjon prosjektorganisasjonen og prosjektlederen har til brukerorganisasjonen. Endringen i hvordan det kommuniseres er i tråd med Freemans (1984) modell, som viser hvilke strategier som bør brukes til de ulike interessentene. Prosjektlederen tilpasser kommunikasjonen fra personlig til upersonlig, utfra hvilken gruppe i Freemans modell interessenten har.

### **5.3.2 Kommunikasjon og prosess**

Det kommer frem av resultatene at de to organisasjonene møtes mest i prosessen for å utarbeide kravsettet for produktet prosjektet skal levere. I denne prosessen viser det seg å være flere utfordringer, spesielt knyttet til kommunikasjon. At brukerkoordinatoren holdt til i en annen organisasjon enn brukeren av leveransen, forsterket denne utfordringen. Begge analyseenheter bekrefter dette, og det trekkes frem at brukerkoordinatoren i denne prosessen rettet kravene mot sin organisasjons operasjonsmetode, og at det ikke ble rettet mot Hærens taktiske bruk.

En annen utfordring for prosjektorganisasjonen i arbeidet med kravsettingen, viser seg å være knyttet til å forstå kravene som ble satt. Det fremkommer at det er flere årsaker til at dette var en utfordring; at brukeren kom med for detaljerte krav, og at det ble kommunisert på en faglig og spesifikk måte som prosjektorganisasjonen ikke forstod. Det fremkommer fra brukerorganisasjonen at utfordringen knyttet til kravsettingen blir forsterket av at brukeren ikke har tilstrekkelig kunnskap til å sette fornuftige krav. Dette fremprovoserte behovet for personlig kommunikasjon i kravsettingen, og som tidligere nevnt ble dette behovet dekt av prosjektlederens initiativ til arbeidsgrupper. Det understrekes at det i kravsettingen var essensielt for at organisasjonene ble enige, at prosjektlederen etablerte arbeidsgrupper.

### **5.3.3 Kommunikasjon og tillit**

I løpet av prosjektet endrer kommunikasjonen seg ut fra hvilke behov interessenten viser seg å ha, blant annet ved at prosjektlederen etablerer arbeidsgrupper for å skape felles forståelse i P7628. Sammenhengen mellom kommunikasjon og tillit blir veldig tydelig i dette tilfellet, og det fremkommer at kommunikasjon tilpasset situasjonen er med på å styrke tilliten mellom organisasjonene.

Som nevnt i teorikapittelet er tillit en avgjørende faktor for godt samarbeid i prosjekter. Skyttermoen og Vaagaasar (2021) beskriver fire ulike former for tillit: kalkulasjonsbasert, rollebasert, kunnskapsbasert og identifikasjonsbasert tillit, og at det er sammenheng mellom hvor tykk tilliten er, og over hvor lang tid tilliten er utviklet. Det kommer frem av resultatene rundt interessekonflikt at brukerorganisasjonen ikke har rollebasert tillit til prosjektorganisasjonen, på grunn av at brukeren har en forventning om at FMA i større grad vil tilstrebe å tilfredsstille leverandøren heller enn brukerorganisasjonen. Den rollebaserte tilliten kan derfor omtales som svak i de tidlige fasene av prosjektet. Etter at kontraktinngåelsen er

gjort, viser det seg at tilliten styrkes, og både den rollebaserte tilliten er sterk. Brukerens tillit til prosjektorganisasjonen styrkes utover i prosjektet, noe som bekreftes ved at brukeren opplever at det overordnede målet er det samme for begge organisasjonene.

Den kunnskapsbaserte tilliten styrkes gjennom at prosjektlederen iverksetter arbeidsgrupper, hvor hensikten er å kunne gjøre det enklere for brukeren å forklare sine krav for å gi prosjektorganisasjonen et tydeligere bilde på disse kravene. Det skjer som tidligere nevnt allerede før kontraktsinngåelsen, og gjør at den kunnskapsbaserte tilliten er sterk tidligere enn den rollebaserte. Skyttermoen og Vaagaasar (2021) viser til at rollebasert tillit etableres over kortere tid enn kunnskapsbasert tillit, men resultatene fra undersøkelsen viser at kunnskapsbasert tillit ble etablert tidligere enn rollebasert tillit.

Som Swärd (2013, som referert i Skyttermoen og Vaagaasar, 2021) sier, har evne til å samarbeide i et prosjekt sterk tilknytning til tillit mellom aktørene, og ifølge Butler og Cantrell (1994) henger tillit og kommunikasjon tett sammen. De mener at kommunikasjon bidrar til å bygge tillit. Prosjektorganisasjonen forteller at enkelte har opplevd at representanter fra brukerorganisasjonen har kommunisert på en måte som har blitt opplevd som sårende. Brukerorganisasjonen forteller at måten de har kommunisert på var ment som tydelig, men at det var tydelig at det ikke ble satt pris på fra prosjektorganisasjonen. Informanten fra prosjektorganisasjonen som kom med denne beretningen, fortalte videre at det ble bedret utover i prosjektet. Kommunikasjonen har altså ikke alltid har påvirket tilliten mellom aktørene i positiv retning, men til tross for noen enkelthendelser har det vært god kommunikasjon mellom organisasjonene.

I tillegg til kommunikasjon er det andre interessante perspektiv knyttet til tillit. Det kommer frem at brukeren ikke har samme tillit til PRINSIX som metode og prosess, som til prosjektorganisasjonen. Brukerorganisasjonen har stor tillit til at prosjektorganisasjonen har god forståelse for de områdene et prosjekt må innom, som brukeren ikke innehar kompetanse om. Om prosess, derimot, kommer det frem at brukeren har lav tillit til PRINSIX som metode for prosjektgjennomføring. Det kommer frem at brukeren mener at det er en for omfattende prosess, som vil gå utover tidsrammene som er satt. I tillegg viser det seg at PRINSIX anses som for lite fleksibel av brukeren, og at det er en prosess som bruker lenger tid enn det som anses som nødvendig.



Det viser seg at prosjektlederen har tilpasset kommunikasjonen mellom personlig og upersonlig på en god måte, der det har vært hensiktsmessig. Dette er i tråd med teorien som er presentert om anbefalt strategi til den rollen brukeren har som interessent. Det at prosjektlederen har tilpasset kommunikasjonen, og etablert arbeidsgrupper for å skape felles forståelse for kravene, har vært av stor påvirkning for kravsettingen i prosjektet.

## 6 Konklusjon

Denne undersøkelsen har hatt til hensikt å undersøke hvordan interessentledelse har påvirket oppnåelse av resultatmålene i et av Forsvarets anskaffelsesprosjekter, P7628. P7628 skal anskaffe en ny luftvernkapasitet til Hæren for å øke overlevelsessevnen mot luftangrep. Undersøkelsen har tatt sikte på å belyse hvordan interessentledelse anvendes ovenfor brukeren og hvordan dette påvirker måloppnåelsen. For å undersøke dette er det utformet tre underproblemstillinger:

- *Hvordan involveres brukeren og hvilke strategier for interessentledelse er denne praksisen forankret i?*
- *I hvilken grad er brukeren med på å sette mål, og er det en felles forståelse for prosjektmålet?*
- *Hva kjennetegner kommunikasjonen mellom bruker og prosjekt, og hvordan påvirker dette prosjektets oppnåelse av mål?*

Underproblemstillingene har blitt brukt som basis i diskusjonskapittelet og vil her konkluderes.

Det kommer frem at brukeren involveres på forskjellige måter gjennom prosjektet. Innledningsvis blir brukeren involvert mye, særlig hvor brukeren kan bidra med kunnskap og kompetanse. Etter hvert som prosjektet skrider frem og det inngås kontrakt med leverandør blir brukeren mindre relevant for prosjektorganisasjonen. Sett i lys av Savage et al. (1991) sine involveringsstrategier anvender FMA strategiene samarbeid, involver og monitorer ovenfor brukeren.

Hva gjelder påvirkning av målsetting kommer det frem at brukeren i liten grad kan påvirke resultatmålene, men at brukeren har større grad av påvirkning på effektmålene. Dette gjøres gjennom tolkning av effektmålene satt av oppdragsgiveren, FD. Denne tolkningen resulterer i en konseptvalgutredning og operative krav til leveransen. Når det gjelder forståelsen av prosjektmålet er denne i stort lik for begge organisasjoner. Likevel er det forskjell i hvordan organisasjonene definerer prosjektsuksess. Prosjektorganisasjonen er mer opptatt av prosjektledelsessuksess, mens brukeren er mer opptatt av produktsuksess.

Kommunikasjonen mellom bruker og prosjekt kjennetegnes av mange formelle møter. Dette viser seg å ha vært nødvendig da organisasjonene har to vidt forskjellige organisasjonsspråk. Det har blant annet vært utfordrende for prosjektorganisasjonen og forstå hva brukeren faktisk

mener i de operative kravene. Dette har resultert i arbeidsgrupper hvor organisasjonene har møttes fysisk for å diskutere. Prosjektlederen har tilpasset kommunikasjonen til brukeren og det har vekslet mellom personlig- og upersonlig kommunikasjon. Begge organisasjoner beskriver kommunikasjonen som god selv om det har vært utfordringer, og at de formelle møtene har hatt stor påvirkning på suksessen i prosjektet.

Dette og den øvrige diskusjonen gir grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling:

- *Hvordan involveres brukeren i anskaffelsesprosjekter i Hæren, og hvordan påvirker dette oppnåelsen av resultatmål?*

Resultatene gir grunnlag for å si at det har vært varierende strategier for interessentledelse gjennom prosjektet, og at prosjektlederen har tilpasset dette etter hvor stort informasjonsbehov brukeren har hatt, og hvor fremtredende brukeren har vært.

Innledningsvis har prosjektorganisasjonen involvert brukeren der hvor det har vært behov for kunnskap og kompetanse. Brukeren hadde en fremtredende rolle i utarbeidelsen av konseptvalgutredelsen og kravsettingen til leveransen, hvor prosjektet fikk utnyttet ressursene brukeren kunne stille, herunder kunnskap og arbeidskraft. Det kommer frem at brukeren og prosjektet hadde forskjellig oppfatning av suksess, og at dette har påvirket kommunikasjon og samarbeid. Prosjektorganisasjonen har vektlagt prosjektledelsessuksess, mens brukeren har vektlagt produktsuksess. Prosjektlederen på sin side fremstår som å ha definert suksess som prosjektsuksess. Det vises til at kommunikasjonen tidvis har vært utfordrende. Definisjonen av suksess kan sies å ha hatt en påvirkning på dette, i tillegg til andre faktorer som lite forståelse for hverandres prosesser og organisasjon. Relasjonen mellom organisasjonene fremstår basert på avhengighet, og det kan påstås av prosjektorganisasjonen har hatt en instrumentell tilnærming til brukeren med fokus på ressursutnyttelse, noe som er i tråd med teorien om ledelse av interessenter. Det fremstår som at prosjektorganisasjonen har hatt en involverende strategi overfor brukeren, hvor brukeren aktivt har blitt informert og rådført.

Ved overgangen til *design-to-cost* fremstår det som at både tilnærming og strategi endret seg. Da fremstår det som at prosjektorganisasjonen hadde en mer relasjonell tilnærming, lik ledelse for interessenter. Prosjektorganisasjonen virket å ha søkt mer vinn-vinn-situasjoner, og dette kan forklares med knappe ressurser for å nå så mange ytelseskrav som mulig. Det fremstår dermed som viktig for prosjektorganisasjonen å knytte brukeren tettere til prosjektet. Dette kan forklares med at prosjektorganisasjonen ønsker å gi brukeren større handlingsrom i prosjektet

slik at de opplever at de er med på å ta de vanskelige valgene. Brukeren er dermed med på å prioritere ressursene i prosjektet, og begge organisasjonene beskriver et godt samarbeid. I tillegg til dette fremkommer det at prosjektorganisasjonen fikk en mer samarbeidende strategi ovenfor brukeren. Dette kan sees i lys av interessentinvolveringsstrategien *samarbeid* hvor brukeren virker å bli tettere knyttet inn mot prosjektorganisasjonen. Selv om brukeren ikke får mer påvirkning i prosjektet i form av kontroll av ressurser eller lignende velger prosjektorganisasjonen å samarbeide tettere med brukeren. Dette står i kontrast til teorien, og årsakene til dette fremstår å være behov for tettere styring av knappe ressurser for å maksimere gevinsten til brukeren. Prosjektlederen roses for dette, og både prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen trekker frem dette som årsaker til suksess i prosjektet.

Etter kontraktsinngåelsen fremgår det av informantene tilhørende både brukerorganisasjonen og prosjektorganisasjonen at behovet for det tette samarbeidet ikke lenger er tilstede. Brukerens behov får å involveres reduseres betraktelig da brukeren uansett ikke har noe påvirkning på produksjonen av leveransen. På dette tidspunktet handler det om å levere etter kontrakt, og prosjektet bruker dermed en monitorerende strategi hvor brukeren informeres om fremgang og avvik. Både prosjektorganisasjonen og brukeren fremstår tilfreds med dette.

Sett opp mot måloppnåelse av resultatmål viser resultatene fra studien klart at forståelse av målsetting har vært en utfordring i prosjektet. Kommunikasjonen frem til kontraktsinngåelse har tidvis vært konfliktfylt, spesielt innen rammene som er gitt for kost, tid og ytelse. Der FMA har tatt avgjørelser for å holde seg innenfor tid- og kostnadsrammene, har brukeren ment at leveransen ikke vil innfri ytelseskravene. I arbeidet med kravsettingen for prosjektet har brukeren vært en sterk bidragsyter. At prosjektlederen har tilpasset kommunikasjon og etablert arbeidsgrupper for å skape en felles forståelse av operative krav, har vært et suksesskriterium for å nå brukerens ytelseskrav innenfor rammene som er gitt.

Prosjektlederens interessentledelse virker helt klart å ha en positiv påvirkning på måloppnåelsen i prosjektet. Prosjektlederens vilje til å involvere brukeren mer enn normalt, både i forhold til teorien og andre prosjekter gjennomført av FMA, hylles av både prosjektorganisasjonen og brukeren. Samspillet som har oppstått basert på det tette samarbeidet omtales som en avgjørende årsak til prosjektsuksess, herunder å levere innenfor de gitte rammene og å nå den effekten som er ønsket. Det må likevel nevnes at tettere involvering og større påvirkning fra brukeren kan gå utover resultatmål. I dette prosjektet, hvor brukeren og prosjektorganisasjonen fremstår å ha forskjellige definisjoner av prosjektsuksess kan det være en risiko ved å involvere

brukeren for mye. Dette kan gå utover både resultatmålene, samt være grobunn for økt konfliktnivå, særlig ettersom brukeren virker å vektlegge produktsuksess mer enn prosjektledelsessuksess. Det kan gå utover resultatmålene i de tilfeller hvor brukeren får for mye påvirkning for å øke sannsynligheten for produktsuksess. Eksempelvis kan det føre til overforbruk og økning av arbeidsomfang ved at brukeren presser hardt for å få egne løsninger. Tettere involvering av brukeren kan derfor kreve sterkere styring av prosjektledelsen, og dette kan igjen føre til økt konfliktnivå om brukeren ikke føler seg hørt. I begge tilfeller er det klart at økt grad av involvering medfører økt arbeidsbelastning og større grad av styring til prosjektledelsen.

### ***6.1 Praktiske implikasjoner***

Studien viser at det innenfor et gitt prosjekt, innenfor gitte rammer, finnes potensial for å påvirke prosjektsuksess ved å gå utenfor etablert teori om interessentledelse og brukerinvolvering. FMA og Forsvaret gjennomfører flere anskaffelsesprosjekter og anvender PRINSIX (basert på PRINCE2) som metode for prosjektene. Det kan derfor være tilsvarende potensial for påvirkning av prosjektsuksess ved å følge samme strategi av brukerinvolvering for andre anskaffelsesprosjekter gjennomført av FMA. Denne studiens resultater peker på en reell mulighet for å påvirke prosjektsuksess ved å øke brukerinvolveringen i anskaffelsesprosjekt.

Denne studien kan derfor være en bevisstgjøring for prosjektledere i andre prosjekter i FMA som leder anskaffelsesprosjekter for Forsvaret, og vi vil derfor ynte en anbefaling til prosjektledere om å involvere brukeren av materiellet som skal anskaffes, i større grad. Anskaffelsesprosjekter som involverer brukeren mer enn etablert teori tilsier, vil ifølge resultater fra denne studien ha mulighet til å påvirke prosjektets suksess i positiv retning.

### ***6.2 Anbefaling til videre forskning***

Denne studien har sett på hvordan prosjektlederen har involvert brukeren, og hvordan denne interessentledelsen har påvirket måloppnåelse av resultatmål i et spesifikt anskaffelsesprosjekt i Forsvaret. Både prosjektorganisasjonen og brukerorganisasjonen forteller at *design-to-cost* er en lite prøvd og utradisjonell fremgangsmåte i Forsvarets prosjekter. Begge organisasjonene forteller om godt samarbeid og suksess, og mener at dette kan være en metode for fremtidige prosjekter. Studien vår utfordrer Savage (1991) sine interessentledelsesstrategier, og da særlig de tilhørende blandede og støttende interessenter. Der hvor Savage (1991) mener at man skal

ha en samarbeidende strategi ovenfor blandede interessenter og involverende strategi ovenfor støttende interessenter, viser denne studien at en samarbeidende strategi ovenfor støttende interessenter kan bidra til suksess. Faktorene for dette er knapphet i ressurser og sterkere behov for prioriteringer av disse gjennom prosjektet. Studien viser at brukeren bør knyttes tettere inn til prosjektorganisasjonen når disse faktorene blir gjeldende. Dette kan særlig gjelde prosjekter gjennomført i det offentlige.

På bakgrunn av dette anbefaler vi at det gjøres mer forskning rettet mot strategiene for interessentinvolvering i prosjekter det er knapphet av ressurser, for å styrke denne teorien ytterligere. Spesielt med tanke på at denne studien har vært en enkeltcase-studie, som gjør at det kan være flere unike aspekter ved nettopp dette prosjektet som har gjort denne teorien gjeldende. En flercasestudie i offentlige prosjekter hvor man isolerer strategiene for interessentinvolvering samarbeid og involver, vil derfor være et fint utgangspunkt for videre forskning.

### ***6.3 Svakheter og begrensninger***

Rapporten har imidlertid visse svakheter og begrensninger. Et kvalitativt design med et begrenset utvalg av informanter gjennomført på et enkelt prosjekt begrenser generaliserbarheten av resultatene. Derfor er det mer hensiktsmessig å vurdere overførbarheten av resultatene. Dette innebærer at resultatene ikke kan anses som allmenngyldige, men de kan sannsynligvis delvis overføres til andre prosjekter av lignende art.

I denne undersøkelsen ble menneskers opplevelser og refleksjoner brukt for å kartlegge og rapportere involvering av brukeren i et av Forsvarets anskaffelsesprosjekter. Dette er i tråd med studiens formål og den valgte fenomenologiske tilnærmingen. En begrensning oppstår imidlertid når det gjelder metoden for å måle grad av involvering og påvirkning. Det som fremkommer av resultatene er graden av opplevd involvering og påvirkning, snarere enn reell involvering og påvirkning. Hvorvidt den reelle involveringen og påvirkningen er lik den opplevde fremkommer ikke i resultatene av denne rapporten da dette krever en annen form for undersøkelsesmetode. Observasjon kan eksempelvis være en god metode for å måle dette.

En annen svakhet med denne oppgaven er at prosjektet som ble undersøkt benyttet en utradisjonell metode, *design-to-cost*, i sin fremgangsmåte. Dette gjør at vi ikke med sikkerhet kan si at funnene i denne oppgaven kan overføres til andre prosjekter som ikke benytter denne metoden. Det er likevel interessant å se at en slik metode virker å ha bidratt til prosjektsuksess.

Det må likevel påpekes at litteraturen angående interessentledelse er såpass etablert at det ikke er kontroversielt på noen måte å påstå at tettere samarbeid og involvering bidrar til økt måloppnåelse.

## Litteraturliste

- Andersen, E. S. (2018). *Prosjektledelse: Et organisasjonsperspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), ss. 543-571.
- Baccarini, D. (1999, Desember). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), ss. 25-32.
- Boyes, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015, August). Communication and Trust are Key: Unlocking the Relationship Between Leadership and Team Performance and Creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), ss. 1080-1094.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brzoska, M., Omitoogun, W., & Sköns, E. (2022). *The Human Security Case for Military Expenditure Reductions*. Sverige: Stockholm International Research Institute.
- Bunn, M. D., Savage, G. T., & Holloway, B. B. (2002, April). Stakeholder Analysis for Multi-Sector Innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), ss. 181-203.
- Butler, J. K., & Cantrell, S. R. (1994, Februar). Communication Factors and Trust: An Exploratory Study. *Psychological Reports*, 71(1), ss. 33-34.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986, Mai). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), ss. 554-571.
- Dunham, L., Freeman, E., & Liedtka, J. (2006, Jan). Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), ss. 23-42.
- Eskerod, P. (2014). Stakeholder Understanding and Perception of Fairness: Enriching Project Management with Strategy Concepts. I R. A. Lundin, & M. Hällgren, *Advancing Research on Projects and Temporary Organizations* (ss. 39-51). Lancashire: Gazelle Book Services.
- Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2013). *Project Stakeholder Management*. New York: Routledge.
- Eskerod, P., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2016). *Rethink! Project Stakeholder Management*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Eskesrod, P., Huemann, M., & C., R. (2015, Desember). Stakeholder Inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory. *Project Management Journal*, 46(6), ss. 42-53.



- Forsvaret. (2019). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsdepartementet. (2020). Langtidsplan for forsvarssektoren. *Prop. 14 S (2020-2021)*.  
Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20222023/id2931374/?ch=1>.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Indiana: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading: Addison-Wesley.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønmo, S. (2020, oktober 7.). *Bias i forskning*. Hentet 12. april, 2023 fra Store Norske Leksikon: [https://snl.no/bias\\_i\\_forskning](https://snl.no/bias_i_forskning)
- Grønmo, S. (2021, mars 9.). *Vaiditet*. Hentet 12. april, 2023 fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/validitet>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Klare, M. T. (1993, August). The Next Great Arms Race. *Foreign Affairs*, 72(3), ss. 136-152.
- Koubi, V. (1999). Military Technology Races. *International Organization*, 53(3), ss. 537-565.
- Lichtig, W. (2005, April). Developing a Contracting Model to Support Lean Project Delivery. *Lean Construction Journal*, 2(1), ss. 106-112.
- March, J. G., Guetzkow, H., & Simon, H. A. (1993). *Organizations (2. utgave)*. Cambridge: Blackwell Business.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996, April). The Role of Project Management in Achieving Project Success. *International Journal of Project Management*, 14(2), ss. 81-87.
- Müller, R., & Turner, R. J. (2010). *Project-Oriented Leadership*. Surrey: Gower Publishing limited.
- Philips, R., Freeman, E., & Wicks, A. C. (2003, Oktober). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), ss. 479-502.
- PMI. (2021). *Guide to the Project Management Body of Knowledge and The Standard for Project Management*, 7. utg. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Polonsky, M., & Ottman, J. (1998). Stakeholders Contribution to the Green New Product Development Process. *Journal of Marketing Management*, 14(6), ss. 533-557.
- Rolstadås, A., Johansen, A., Olsson, N., & Langlo, J. A. (2020). *Praktisk prosjektledelse: Fra idé til gevinst (2. utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Ry Nielsen, J. C., & Repstad, P. (2006). Når mauren skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon. I F. Nyeng, & G. Wennes, *Tall, tolkning og tvil* (ss. 245-279). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Ryen, A. (2017). *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor: Innover eller bli innover*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991, Mai). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), ss. 61-75.
- Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2021). *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Talke, K. (2007, Mars). Corporate Mindset of Innovating Firms: Influences on New Product Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(1-2), ss. 76-91.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Turkulainen, V., Aaltonen, K., & Lohikoski, P. (2015, Oktober). Managing Project Stakeholder Communication: The Qstock Festival Case. *Project Management Journal*, 46(6), ss. 74-91.
- Vaagaasar, A. L., Hernes, T., & Dille, T. (2020, Juni). The Challenges of Implementing Temporal Shifts in Temporary Organizations: Implications of a Situated Temporal View. *Project Management Journal*, 51(4), ss. 420-428.
- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010, Desember). A Project Lifecycle Perspective on Stakeholder Influence Strategies in Global Projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), ss. 381-397.
- Aarseth, W. (2016). *Project Management: A new mindset for Success: Collaborative Business and Global Mindset*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget.

# Vedlegg 1 – Godkjenning Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

06.10.2022, 20:19

[Meldeskjema](#) / [Involvering av brukeren i Forsvarets anskaffelsesprosjekter](#) / Vurdering

## Vurdering

Referansenummer	Type	Dato
667217	Standard	03.10.2022

### Prosjekttittel

Involvering av brukeren i Forsvarets anskaffelsesprosjekter

### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

### Prosjektansvarlig

Bjørn Olsen

### Student

Marius Talgø

### Prosjektperiode

01.08.2022 - 31.05.2023

### Kategorier personopplysninger

Alminnelige

### Rettslig grunnlag

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

[Meldeskjema](#) 

### Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

### VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

### TILLATELSER

Det skal søkes om tillatelse fra forskningsnemda før prosjektet starter datainnsamling. I vår vurdering forutsetter vi at det er innhentet tillatelse fra forskningsnemda innen datainnsamlingen går i gang.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 31.05.2023.

### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/62fd3e8f-138a-4b18-b3bb-dfddca2021a>

Side 1 av 2

kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema). Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Silje Fjelberg Opsvik  
Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 2 – Godkjenning Forsvarets høyskole



**FORSVARET**  
Forsvarets høyskole

1 av 2

### Vår saksbehandler

Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no  
+47  
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

### Vår dato

2023-01-09

### Vår referanse

2023/001376-002/FORSVARET/ 910

### Tidligere dato

### Tidligere referanse

### Til

Marius Talgø

.

..

### Kopi til

FMA/LUFTKAP/Roger Holm  
HÆR/BRIG N/ARTBN/Mats Winther Dyrstad  
HÆR/HST/G5/G10/Jan Sigmund Østbø  
HÆR/HVS/ARTILLERISK/Kjartan Søyland

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 10. oktober 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hvordan påvirkes oppnåelse av effektmål av interessenters involvering i Forsvarets anskaffelsesprosjekter?». Det skal gjennomføres intervju med 6-8 informanter som har tilknytning til prosjektet som brukes som case, og tillatelse fra avdelingene er innhentet ved Terje Ågren, Roger Holm, Mats Dyrstad, Jan Østbø og Kjartan Søyland.

### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 31. mai 2023.

### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

#### Postadresse

Postboks 800 Postmottak  
2617 Lillehammer  
Norge

#### Besøksadresse

Oslo mil/Akershus  
0015 OSLO  
Norge

#### Sivil telefon/telefaks

/

#### Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

#### Epost/ Internett

postmottak@mil.no  
www.forsvaret.no

#### Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

#### Vedlegg

Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

*Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.*

## Vedlegg 3 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### «Involvering av brukeren i Forsvarets anskaffelsesprosjekter»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan involvering av interessenter påvirker måloppnåelsen i Forsvarets anskaffelsesprosjekter. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet med prosjektet er å svare på hvordan sluttbrukeren involveres i Forsvarets anskaffelsesprosjekter. Anskaffelsesprosjekter i Forsvaret kjennetegnes av at prosjektleder, prosjekteier og prosjektkoordinator har stor organisatorisk avstand. Vi vil undersøke om sluttbrukeren i Forsvarets anskaffelsesprosjekter blir involvert, og hvordan graden av involvering påvirker oppnåelsen av effektmål.

Problemstillingen er tentativ og lyder:

«Hvordan påvirkes oppnåelsen av effektmål av brukerens involvering i Forsvarets anskaffelsesprosjekter?»

For å svare på denne har vi brutt ned problemstillingen i tre temaer vi ønsker å undersøke:

- Hvordan påvirker organisatorisk avstand involveringen av brukeren
- I hvilken grad kan bruker påvirke målsettingen
- I hvilken grad involveres brukeren i prosjektgjennomføringen

Dette prosjektet er en masteroppgave i vår MBA innen strategi og ledelse».

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet og har utpekt førsteamanuensis i Institutt for ledelse og organisasjon ved BI Oslo, Anne Live Vaagaasar, som vår studieveileder.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du har en tilknytning til Kampluftvernprosjektet. Utvalget av intervjuobjekter har tatt utgangspunkt i snøballmetoden. I samtale med totalprosjektkoordinator i Kampluftvernprosjektet har vi fått opplyst at du har en tilknytning til prosjektet eller til prosjektorganisasjonen.

Forsvarets Forskningsnemd og din arbeidsgiver har godkjent studien og tillatt oss å forske på organisasjonen. Studien vil involvere seks til åtte intervjuobjekter med tilknytning til prosjektet eller prosjektorganisasjonen

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Intervjuet vil ta ca. 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om Kampluftvernprosjektet, og særlig rundt temaer som målsetting, måloppnåelse, og involvering av bruker som interessent. Intervjuet vil bli tatt opp med båndopptaker og vi vil ta notater underveis. Intervjuet vil deretter transkriberes og du som informant vil anonymiseres.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. For å trekke ditt samtykke kan du når som helst sende en e-post til:

- [mariustalgo@gmail.com](mailto:mariustalgo@gmail.com)

eller

- [eirin\\_roen@hotmail.com](mailto:eirin_roen@hotmail.com)

### **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. Opplysningene vil kun være tilgjengelig for studentene og veileder. Opptak vil gjøres med *Nettskjema-Diktafon*. Lydopptaket lagres ikke på mobilen, men sendes direkte til Nettskjema. Opptakene vil kun være tilgjengelig ved pålogging med FEIDE-konto på Nettskjema. Straks opptaket er transkribert og intervjuobjektet anonymisert vil opptakene slettes. Transkripsjonen vil ikke inneholde navn. Navn vil erstattes med intervjuobjekt etterfulgt av et tall. Tilhørighet til prosjektorganisasjonen eller hvilken tilknytning du har til prosjektet vil kunne fremkomme i oppgaven.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes og eventuelt makuleres. Lydopptak av intervju vil slettes så snart intervjuet er transkribert. Dataen vil ikke tilgjengeliggjøres eller lagres for videre forskning utover dette prosjektet.

### **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 Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene.
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende.
- å få slettet personopplysninger om deg.
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

- Student Marius Talgø på epost ([mariustalgo@gmail.com](mailto:mariustalgo@gmail.com)) eller på telefon: 930 91 917.
- Student Eirin Røen på epost ([eirin\\_roen@hotmail.com](mailto:eirin_roen@hotmail.com)) eller på telefon: 917 33 106.
- Veileder Anne Live Vaagaasar ved Institutt for ledelse og organisasjon BI Oslo på epost ([anne.l.vaagaasar@bi.no](mailto:anne.l.vaagaasar@bi.no)) eller på telefon: 464 10 763.
- Vårt personvernombud Toril Irene Kringen på epost ([personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)) eller på telefon: 74 02 27 50.



Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Anne Live Vaagaasar  
(Veileder)

Marius Talgø  
(Student)

Eirin Røen  
(Student)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Brukerens involvering i Forsvarets anskaffelsesprosjekter* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.
- at opptak av intervju oppbevares og lagres av Nettskjema til dataen er transkribert.
- at opplysninger om meg, som arbeidssted og tilhørighet til prosjektet, publiseres slik at jeg kan gjenkjennes.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 4 – Intervjuguide

### Intervjuguide – Masteroppgave – P7628 Kampluftvern

#### Innledning

Først og fremst, tusen takk for at du tar deg tid til å stille opp. Det betyr mye for oss og vår masteroppgave at du kan bidra med din kunnskap og kompetanse om temaet.

Formålet med intervjuet er å samle empiri om Kampluftvernprosjektet for å kunne svare på hvordan brukeren påvirker oppnåelsen av effektmål i anskaffelsesprosjekter i Forsvaret.

Som intervjuobjekt vil du anonymiseres, og vi vil ta vare på ditt personvern. Vi vil gjennomføre opptak av intervjuet slik at vi kan transkribere det senere. Så snart intervjuet er transkribert vil vi slette opptaket. I transkripsjonen vil du henvises til som intervjuobjekt «X» (sett inn tall), hvor det i noen tilfeller kan henvises til hvilken del av prosjektorganisasjonen du tilhører eller tilhørte. I tillegg har vi et samtykkeskjema som vi gjerne vil du skal lese, og signere før vi fortsetter intervjuet.

[Informere intervjuobjektet samtykkeskjemaet]

---

Intervjuet er tematisk oppsatt med åpne spørsmål. I første omgang vil vi stille noen helt åpne spørsmål om selve prosjektet, før vi ønsker å snakke om målsetting. Deretter vil vi fortsette med å spørre rundt involvering av bruker/interessenter, før vi avslutter med å spørre om måloppnåelse og kontroll av dette.

Vi anslår at intervjuet vil vare fra 60 minutter til 90 minutter.

## Hoveddel

### *Tema 1 - Åpent tema*

- Kan du introdusere deg selv og fortelle om din tilknytning til prosjektet?
- Har du vært tilknyttet til prosjektet lenge?

### *Tema 2 - Målsetting*

- Hva er din forståelse av de satte effekt- og resultatmål?
- Hvem setter målene?
- Hvem har hatt anledning til å påvirke disse?
- Opplever du effekt- og resultatmål som hensiktsmessige til prosjektet? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva var din oppfatning av målene – var de fornuftige?

### *Tema 3 – Organisering*

- Hvordan påvirker organiseringen gjennomføringen av prosjektet?
- Har de forskjellige avdelingene/organisasjonene ulike interesser i prosjektet?
- Hvordan har kommunikasjon- og informasjonsflyten vært innad i prosjektorganisasjonen?
- Hvordan har personellnivået vært? (Tilstrekkelig med personell, mangel på personell)

### *Tema 4 – Involvering av bruker/interessenter*

- Hvordan har prosjektledelsen involvert brukeren?
- Har andre interessenter vært involvert?
- I hvilken grad mener du brukeren har hatt innflytelse i prosjektet?
- Husker du når i prosjektfasen brukeren ble involvert?
- Hva har fungert bra, hva har fungert dårlig?

### *Tema 5 – Måloppnåelse*

- Hvordan kontrolleres måloppnåelsen? Skjer dette kontinuerlig gjennom prosjektfasen?
- Hvorfor er måloppnåelsen slik den er?
- Hvem har påvirket måloppnåelsen?
- Hvordan har organiseringen påvirket måloppnåelsen?
- Hvordan kunne måloppnåelsen vært bedre?

## Avslutning

- De tre viktigste årsakene til at brukeren/interessenter ikke har, eller har, påvirket prosjektets måloppnåelse?
- Er det noe du vil si eller legge til før vi avslutter?

---

Tusen takk for tiden din, hvis du lurer på noe må du bare ta forbindelse med oss.