

Magisteruppsats i informatik
Thesis work in informatics

REPORT NO. 2007:120
ISSN: 1651-4769

Department of Applied Information Technology

Stakeholder analysis in interorganizational cooperations

Aktörsanalys i interorganisatoriska samarbeten

ÖRS MATYI
ROBERT JOHANSSON



IT UNIVERSITY OF GÖTEBORG
CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND GÖTEBORG UNIVERSITY
Göteborg, Sweden 2007

Stakeholder analysis in interorganizational cooperations
Örs Matyi and Robert Johansson
Göteborg University, Department of Applied Information Technology
IT University of Göteborg
Göteborg University and Chalmers University of Technology

SUMMARY

The country's ever growing senior population is a constant issue in Sweden. The Trygg Hemma-consortium is in pursuit of a new way of care taking the elderly. Their vision is to create an intelligent home which helps ease everyday tasks and problems for elderly citizens. The consortium currently consists of eleven companies and a number of other organizations from the city of Halmstad. The theoretical goal of this thesis is to evaluate how deVries Stakeholder Theory (deVries, 2003) can be applied and what use it can offer in an interorganizational context. This was achieved by interviewing the participants of Trygg Hemma, applying Stakeholder Theory on the data from these interviews and evaluating the practical use of the theory itself. Our conclusion is that Stakeholder Theory can help managers better understand the balance of power in a consortia and help make decisions about which stakeholders should be involved. The theory can be applied by interviewing the members of the consortia, analyzing their answers and categorizing them according to deVries theory (2003). The value of the theory as a tool was confirmed. It can make a great difference in the early development, however, we also found room for some improvement when applied in this particular context.

The report is written in Swedish.

Keywords: Stakeholder Theory, consortia, interorganizational cooperation, deVries, Trygg Hemma

Aktörsanalys i interorganisatoriska samarbeten
Örs Matyi och Robert Johansson
Göteborg University, Department of Applied Information Technology
IT University of Göteborg
Göteborg University and Chalmers University of Technology

ABSTRAKT

Andelen äldre invånare i Sverige har ökat stadigt sedan 1950-talet. Trygg Hemma konsortiet arbetar med att utveckla nya sätt att ta hand om de äldre. Deras vision är att skapa ett intelligent hem som kan stödja de äldre i sitt kvarboende. Konsortiet består i nuläget av elva företag och ett antal organisationer i Halmstad. Syftet med vår examensarbete är att utreda hur Stakeholder Theory kan appliceras på ett konsortium under utveckling. Detta gjorde vi genom att intervjua deltagarna i Trygg Hemma, applicera Stakeholder Theory på det data vi fick från intervjuerna och utvärdera den praktiska applicerbarheten av teorin. Vår slutsats är att Stakeholder Theory kan vara till hjälp för styrgruppen i ett samarbete att bättre förstå maktbalansen och hjälpa dem besluta vilka som borde delta. Teorin kan appliceras genom att intervjua deltagarna i ett konsortium, analysera deras svar och kategorisera dem efter deVries teori (2003). Den kan vara till stor hjälp i den tidiga utvecklingen av ett samarbete. Samtidigt fann vi några punkter där teorin skulle kunna justeras för att bättre passa i interorganisatoriska sammanhang.

Rapporten är skriven på svenska.

Keywords: Stakeholder Theory, konsortier, intressentanalys, interorganisatoriskt samarbete, deVries, Trygg Hemma

1. INTRODUKTION	6
1.1 BAKGRUND.....	6
<i>Äldreomsorgen i Sverige</i>	6
<i>Intelligenta hem</i>	6
<i>Trygg Hemma-projektet</i>	6
<i>Intressentanalys</i>	7
<i>Stakeholder Theory</i>	7
1.2 SYFTE/FRÅGESTÄLLNING.....	8
2. TEORIAVSNITT.....	9
DEVRIE'S STAKEHOLDER THEORY	9
<i>Identifieringen av intressenter</i>	9
<i>Klassificeringen av intressenter</i>	10
3. FORSKNINGSKONTEXT.....	13
TRYGG HEMMA-PROJEKTET	13
<i>Projektledningen</i>	13
<i>De deltagande företagen</i>	13
<i>Testmiljön för intelligenta hem</i>	14
<i>Målsättningen för Trygg Hemma</i>	15
<i>Vår roll i Trygg Hemma-projektet</i>	16
4. RELATERAD LITTERATUR.....	17
4.1 INTERORGANISATORISKA SAMARBETEN	17
4.2 MISMO KONSORTIET	17
5. FORSKNINGSMETOD	19
5.1 DATAINSAMLING	19
<i>Företagskartläggning</i>	19
<i>Litteraturstudie</i>	19
<i>Intervjuer och transkribering</i>	20
5.2 DATAANALYS	21
<i>Appliceringen av Stakeholder Theory på Trygg Hemma</i>	21
<i>Diskussion av problem vid applicering av teorin och våra förslag</i>	21
5.3 RELIABILITET OCH VALIDITET	22
5.4 TIDSPLANERINGEN OCH ARBETSMOMENTEN FÖR VÅR UPPSATS	23
6. EMPIRISKT RESULTAT.....	24
6.1 VÅR INTRESSENTANALYS AV TRYGG HEMMA-KONSORTIET	24
<i>Kategori 1 - Dormant stakeholder (P)</i>	24
<i>Kategori 2 - Discretionary stakeholder (L)</i>	24
<i>Kategori 3 - Demanding stakeholder (U)</i>	26
<i>Kategori 4 - Dominant stakeholder (P, L)</i>	26
<i>Kategori 5 - Dangerous stakeholder (P, U)</i>	27
<i>Kategori 6 - Dependent stakeholders (L, U)</i>	27
<i>Kategori 7 - Definitive stakeholders (P, L, U)</i>	28
<i>Kategori 8 - Non-stakeholders</i>	29
<i>Översiktstabell</i>	31
6.2 PROBLEM VID APPLICERINGEN AV STAKEHOLDER THEORY I INTERORGANISATORISKA SAMMANHANG	32
<i>Problem 1 – Fall med olika åsikter om en intressents makt, legitimitet och angelägenhet</i>	32
<i>Problem 2 – Fall med multipla fokala objekt i ett samarbete</i>	33
<i>Problem 3 – Inga verktyg för att visa och analysera relationerna i ett nätverk</i>	34

7. DISKUSSION	36
<i>Svaret på vår forskningsfråga.....</i>	<i>36</i>
<i>Förslag 1 – Fall med olika åsikter om en intressents makt, legitimitet och angelägenhet.....</i>	<i>36</i>
<i>Förslag 2 – Fall med multipla fokala objekt i ett samarbete.....</i>	<i>37</i>
<i>Förslag 3 – Inga verktyg för att visa och utvärdera relationerna i ett nätverk.....</i>	<i>38</i>
8. SLUTSATS	40
REFERENSER.....	42
APPENDIX.....	43
APPENDIX 1 – MODELLERINGSFÖRSLAG	43
<i>Modelleringsförslag 1.....</i>	<i>44</i>
<i>Modelleringsförslag 2.....</i>	<i>45</i>
<i>Modelleringsförslag 3.....</i>	<i>46</i>
<i>Modelleringsförslag 4.....</i>	<i>47</i>
<i>Modelleringsförslag 5.....</i>	<i>48</i>
<i>Modelleringsförslag 6.....</i>	<i>49</i>
<i>Modelleringsförslag 7.....</i>	<i>50</i>
<i>Modelleringsförslag 8.....</i>	<i>51</i>
APPENDIX 2 – ANDRA VERSIONER AV STAKEHOLDER THEORY	52
<i>Rowley’s Network Theory.....</i>	<i>52</i>
<i>Toward a theory of stakeholder identification and salience</i>	<i>54</i>
<i>When will stakeholder groups act?.....</i>	<i>57</i>
<i>Ethical theory and stakeholderrelated decisions: the role of stakeholder culture.....</i>	<i>58</i>
<i>Referenser.....</i>	<i>59</i>
APPENDIX 3 – VÅRA INTERVJUFRÅGOR	61
 BILDER	
Bild 1. Stakeholder Typology-modellen. (deVries et al. 2003)	12
Bild 2. Trygg Hemma-projektets ledning. (Hälsoteknikalliansen, 2007)	13
Bild 3. Vår rich picture av ett intelligent hem.	15
Bild 4. Vårt förslag på en intressentkarta med olika fokala objekt.	37
Bild 5. Vårt förslag på en kombination av deVries och Rowleys metoder.	39
 TABELLER	
Tabell 1. Kategorisering av de deltagande företagen i Trygg Hemma-projektet.	14
Tabell 2. Lista av våra intervjuobjekt.	21
Tabell 3. Sammanställning av arbetsmomenten för vår uppsats.	23
Tabell 4. Vår översiktstabell av intressentkategorierna i Trygg Hemma.	31
Tabell 5. De olika intervjusvaren angående PROs egenskaper.	32

1. Introduktion

I följande kapitel ger vi en bakgrund till uppsatsen. Vi beskriver bl.a. äldreomsorgen i Sverige, förklarar begrepp som intelligenta hem och Stakeholder Theory samt ger en introduktion till Trygg Hemma-projektet.

1.1 Bakgrund

Äldreomsorgen i Sverige

Andelen äldre invånare i Sverige har ökat stadigt sedan 1950-talet medan andelen i arbetsför ålder håller sig på en konstant nivå. (Hälsoteknikalliansen, 2007) För att Sveriges kommuner skall klara av äldreomsorgen är det sannolikt att äldre människor kommer att behöva bo kvar i sina hem i större omfattning än idag, men dagens bostäder är inte anpassade för de äldres behov. (Hälsoteknikalliansen, 2007)

Intelligenta hem

De äldre måste känna sig trygga vid ett förlängt kvarboende och det är just denna trygghet som det intelligenta hemmet avser att skapa. I ett sådant hem skall det bl.a. ingå sensorsystem som känner av vad som händer i och kring bostaden. Detta innebär att systemet måste känna av när något onormalt har hänt, t.ex. om en dörr eller ett fönster står öppet, om den boende har fallit ner eller glömt att ta sina mediciner. Ett sådant system skall inte bara larma när någonting har hänt utan även stötta den boende t.ex. genom att tända ett ledljus när personen behöver gå upp på natten.

Trygg Hemma-projektet

Trygg Hemma är ett konsortium under utveckling i Halmstad som leds av Hälsoteknikalliansen i samarbete med Halmstad Högskola. Målsättningen för samarbetet är att utveckla den sortens intelligenta hem som kan stödja ett ökat kvarboende i framtiden. Representanter från näringsliv, kommun, skola och användargrupper är tänkta att bidra till projektet med kunskap och teknologier. Det är dock inte fast bestämt vilka som skall delta, alltså kan vissa deltagare bytas ut och fler företag kan komma att bjudas in. Under den korta tid som vi har haft insyn i Trygg Hemma har t.ex. hörselteknikföretaget Comfort Audio lämnat projektet och ersatts av en annan hörselhjälpmedelsleverantör, LIC Audio.

En del av problematiken i projektet är integrationen av företagens olika tekniker som behövs i ett intelligent hem. Det finns sensorsystem, lås, larm, övervakning samt bluetoothbaserade lösningar bara för att nämna en del av det stora utbud som har kartlagts från företagen. Alla dessa tekniker måste på något sätt kunna kommunicera genom ett gemensamt gränssnitt som är den gemensamma nämnare som måste lösas. Att installera 15 olika produkter som alla har sin egen typ av gränssnitt och användningsområde skulle skapa stora problem för användarna då miljön skulle blir för komplex. De olika företagen bidrar med sina olika tekniker, men teknikerna är inte fullt integrerade med varandra, det

finns ingen kommunikation mellan dem och teknologin kan därmed inte utnyttjas fullt ut för det intelligenta hemmet.

Den andra delen av problematiken i Trygg Hemma är att hitta den bästa möjliga sammansättningen av teknologier för ett fungerande intelligent hem samtidigt som leverantörerna av tekniken måste ha de rätta egenskaperna och den rätta inställningen för ett samarbete. Det är av denna anledning som ledningen av Trygg Hemma behöver ett verktyg för att analysera inte bara de olika teknologier som behövs utan också de olika aktörerna och deras förutsättningar för att framgångsrikt kunna delta i projektet. För detta ändamål föreslår vi intressentanalys.

Intressentanalys

Intressentanalys är en av grundstenarna av informatikämnet och då speciellt inom systemutveckling och innebär att utveckla analyserar bl.a. vilka som är användarna, ägarna och aktörerna i ett system. Enligt Pouloudi & Whitley (1997) är det nödvändigt att identifiera och analysera intressenterna inte bara för själva systemet utan även för de organisationer som deltar i systemutvecklingen. Detta behövs för att kunna förstå komplexiteten av ett interorganisatoriskt projekt. Pouloudi & Whitley (1997) föreslår därför användningen av en version av intressentanalys som heter Stakeholder Theory och handlar om att hitta en organisations intressenter och analysera dem efter specifika kriterier. Författarna motiverar appliceringen av Stakeholder Theory i interorganisatoriska sammanhang med att dessa teorier kan ta hänsyn till eller uppmärksamma frågor och problematik som andra teorier förbiser. (Pouloudi & Whitley, 1997)

Stakeholder Theory

MISMO konsortiet består av olika aktörer och deras applikationsleverantörer inom huslansbranschen i USA. Markus et al använde deVries (2003) Stakeholder Theory för att identifiera de viktigaste intressentgrupperna i huslansbranschen, analysera deras intressen och resurser för den aktuella standardiseringsprocessen. Författarna beskriver dock inte i detalj hur de applicerade Stakeholder Theory eller vilka brister de hittade i teorin varför vi anser det värdefullt att applicera och analysera deVries teorier i denna uppsats. En annan väsentlig skillnad är att Markus et al (2006) applicerade Stakeholder Theory på ett fungerande konsortie för att analysera de befintliga deltagarna. I Trygg Hemma som fortfarande är under utveckling kan Stakeholder Theory istället användas till att välja ut vilka aktörer som bör bjudas in att delta och vilka som bör hållas utanför konsortiet.

Vi valde att använda och utvärdera deVries (2003) version av Stakeholder Theory och hans metod för intressentidentifiering samt Stakeholder Typology-modellen från samma artikel som är en av de mest refererade artiklarna inom detta ämne. Vi motiverar detta val med att Markus et al (2006) använder just deVries (2003) metoder för att analysera MISMO-konsortiet i sin artikel *Industry-Wide Information Systems Standardization As Collective Action* (2006).

1.2 Syfte/frågeställning

Syftet med arbetet är att utreda hur Stakeholder Theory kan appliceras på ett konsortium under utveckling. I vårt fall ett projekt där en skola, en kommun samt olika företag inom IT, larm och hjälpmedelsbranschen vill samarbeta i produktutvecklings- och produktintegrationssyften. Vi vill ta reda på vilka begränsningar det kan finnas i Stakeholder Theory i ett sådant sammanhang och om Stakeholder Theory kan hjälpa oss att välja rätt deltagare och kartlägga de tilltänkta deltagarnas lämplighet innan projektet egentligen har börjat.

Frågeställningen blir således: *Hur kan Stakeholder Theory appliceras på ett konsortium under utveckling?*

2. Teoriavsnitt

I följande kapitel redogör vi för Stakeholder Theory enligt deVries (2003) som vi senare applicerar på empirin.

DeVrie's Stakeholder Theory

DeVries artikel *Stakeholder identification in IT standardization processes* (deVries et al. 2003) presenterar ett ramverk för att analysera intressenterna för ett interorganisatoriskt standardiseringsprojekt. Ramverket består av två delar. Den första delen används i identifieringen av intressenterna för ett projekt medan den andra delen används till att klassificera de identifierade intressenterna. DeVries (2003) föreslår tre tillfällen då ramverket kan användas. Först, innan man utser en ny standardiseringskommitté eller styrelse för att få en balanserad representation av intressenter i kommittén. Sedan bör denna process göras om med jämna mellanrum för att utvärdera kommitténs sammansättning. Det tredje tillfället är när det tillkommer nya faktorer i processen som kan ha intressenter som ännu inte är representerade i kommittén. (deVries, 2003)

Identifieringen av intressenter

När det gäller standardiseringsprojekt använder deVries (2003) ett brett perspektiv för att hitta intressenterna. Han utgår från principen att alla intressenter som kan påverka eller påverkas av den resulterande standarden bör identifieras. DeVries har utvecklat nio sökkategorier som baseras på de olika sätt som en standard kan vara relevant för intressenterna. (deVries, 2003) De nio kategorierna är följande:

- **Production chain.** Denna punkt inkluderar alla firmor i tillverkningskedjan för en produkt som standarden avser. Alla från producenterna av råmaterialet, tillverkarna av delar, firman som tillverkar den slutliga produkten, användarna och företag som tar hand om återvinningen och avfallet efter produkten ingår här. Man följer med andra ord produktens livscykel för att hitta intressenter. Många av intressenterna som identifieras med hjälp av de följande punkterna ingår redan här.
- **End users and related organizations.** Denna punkt avser slutanvändaren och andra företag som t.ex. erbjuder support för produkten.
- **Designers.** Denna punkt identifierar företaget som ansvarar för designen av en produkt som standarden avser.
- **Physical system.** Denna punkt avser tillverkarna av andra komponenter i systemet där produkten kommer att verka. Eftersom en komponent som har standardiserats kan påverka de andra komponenterna i ett system. Inom IT är hårdvaru- och mjukvarutillverkare exempel på intressenter som ofta omfattas av denna punkt.

- **Inspection agencies.** Denna punkt avser granskande organ som t.ex. certifieringsorganisationer, testlaboratorier och statliga organ som kan komma att besiktiga produkten under dess livstid.
- **Regulators.** Denna punkt avser statliga organ på lokal, national eller global nivå som skapar regelverk, då produkter och standarder ofta måste rätta sig efter dessa regler och lagar medan i andra fall är det lagar och reglerna som formas efter vissa standarder.
- **Research and consultancy.** Denna punkt avser universitet, forskningsinstitut och konsulter som är intressenter för olika standarder då standarder ofta påverkar och påverkas av teknologiska innovationer. Forskningsinstitut är intressenter eftersom det kan krävas forskning före utvecklingen av en ny standard och konsulter eftersom en komplicerad standard kan innebära mer arbete för dem då de ska hjälpa företagen med att implementera den nya standarden.
- **Education.** Denna punkt avser organisationer som ansvarar för utbildning av studenter och professionella. De har ett intresse av att standarden är väldefinierad, lättillgänglig och kan bidra till att en ny standard sprids.
- **Representative organizations.** Denna punkt avser organisationer som representerar olika intressentgrupper. Exempel på sådana organisationer är fackföreningar, konsumentorganisationer, organisationer för fackmän och specifika branschorganisationer.

Klassificeringen av intressenter

Identifieringen kommer enligt deVries (2003) att leda till en lång lista av intressenter, men det är inte önskvärt att alla intressenter deltar i standardiseringsprojektet fullt ut då detta skulle leda till en alldeles för komplex och tidskrävande process. Det är därför viktigt att man kan klassificera intressenterna och anpassa graden av deras medverkan beroende på vilken kategori de hamnar i. (deVries, 2003) För denna klassificering använder deVries (2003) Stakeholder Typology-ramverket som är utvecklat av Mitchell et al. (1997) Ramverket utvärderar intressenterna utifrån tre variabler: Power (makt), Legitimacy (legitimitet) och Urgency (angelägenhet).

Power definieras av deVries (2003) som förmågan hos en aktör att påverka andra aktörer till att göra någonting som de annars inte hade gjort. Den centrala frågan här är om intressenten har resurserna som krävs för att påverka standardiseringsprocessen eller den resulterande standarden. Relevanta resurser är tid, pengar, teknisk expertis och rätt position i nätverket av organisationer där standarden kommer att införas.

Legitimacy baseras på hur legitima eller önskvärda intressenten och organisationen anser varandras handlingar vara. Denna kriterie består av formell och uppfattad legitimitet. Formell legitimitet avser intressentens formella rätt att delta i standardiseringsprojektet

medan uppfattad legitimitet avser om de andra deltagarna accepterar eller stödjer intressentens medverkan i standardiseringsprojektet. (deVries et al. 2003)

Urgency definieras av deVries (2003) som den grad av omedelbar uppmärksamhet som intressenten försöker kalla till sig. Denna kriterie kan utvärderas efter intressentens handlingar, t.ex. om intressenten har aktivt försökt uppnå sina mål i samband med den aktuella standardiseringsprocessen.

Klassificeringen av intressenter är en iterativ process då de tre variablerna hos intressenterna kan förändras under standardiseringsarbetet. En intressent kan t.ex. förlora sin legitimitet genom oönskade handlingar eller förlora sin makt över standardiseringsprojektet genom att rikta sina resurser åt andra håll. (deVries, 2003)

Baserat på om de innehar en eller flera av dessa tre kriterier kan intressenterna hamna i en av åtta kategorier (se bild 1). Nedan följer kategorierna med beskrivningar av hur intressenten bör bemötas i ett standardiseringsprojekt enligt deVries (2003):

1. **Dormant stakeholder (P).** Denna intressent uppfyller endast Power variabeln som innebär att den har makten att påverka standardiseringsprocessen, men dess medverkan anses inte legitimt och intressenten har heller inget intresse av att delta i processen. Denna intressent bör enligt deVries hållas under uppsikt då den kan potentiellt skada standardiseringsprojektet. Exempel på ”dormant stakeholders” vid en mjukvarustandardisering är de stora mjukvaruföretagen som inte känner behov av att delta i processen. (deVries et al. 2003)
2. **Discretionary stakeholder (L).** Denna intressent uppfyller endast Legitimacy-variabeln som innebär att den inte har makten att påverka projektet och har heller inget intresse av att delta, men de andra deltagarna eller de framtida köparna av standarden anser denna intressent ha en legitim roll i processen. Enligt deVries bör man försöka involvera denna typ av intressent i projektet trots dess brist på ”Urgency”. Exempel på ”discretionary stakeholders” är de små och medelstora företagen. (deVries et al. 2003)
3. **Demanding stakeholder (U).** Denna intressent har varken makten eller legitimiteten att delta i projektet, men den anser sig behöva delta i alla fall. Denna intressent bör ignoreras eller erbjudas en symbolisk roll i processen enligt deVries. Man bör dock omvärdera denna typ av intressent med jämna mellanrum vad gäller makt och legitimitetsvariablerna. Exempel på ”demanding stakeholders” är intressenter som redan representeras i projektet genom en större intressentgrupp, men som ändå vill ha en individuell medverkan utöver detta. (deVries et al. 2003)
4. **Dominant stakeholder (P, L).** Denna intressent har både makt och legitimitet, men har inget omedelbart intresse av att delta i processen. Man bör enligt deVries göra stora ansträngningar för att involvera denna intressent i projektet eftersom den har makten att påverka processen eller den resulterade standarden. Exempel på ”dominant stakeholders” är statliga organisationer. (deVries et al. 2003)

5. **Dangerous stakeholder (P, U).** Denna intressent har makten att påverka processen och känner ett behov av att delta, men den saknar legitimitet. Denna intressent kan ta till olagliga handlingar för att uppnå sina mål. Intressenten kan inte tillåtas delta i standardiseringsprojektet, men dess strategier och kompetenser bör utvärderas och tas i beaktande under processens gång. Exempel på "dangerous stakeholders" är IT-brottslingar. (deVries et al. 2003)
6. **Dependent stakeholders (L, U).** Denna intressent har ingen makt över processen, men däremot legitimitet och intresse av att delta. Det är viktigt att denna intressent stödjer den resulterade standarden (därför legitimiteten), men saknar ofta resurser för att delta i projektet. Denna intressent bör enligt deVries stötts ekonomiskt, med kompetens och på andra sätt för att säkerställa intressentens medverkan. Exempel på "dependent stakeholders" är små och medelstora företag som har ett intresse av att delta i projektet, men saknar resurser. (deVries et al. 2003)
7. **Definitive stakeholders (P, L, U).** Denna intressent har makten att påverka processen, anser den resulterade standarden vara viktig och har en obestridlig legitimitet att delta. Oftast behövs inga ansträngningar att involvera denna intressent då den redan har ett långtgående engagemang till standardiseringen och en drivande kraft i projektet. Enligt deVries bör denna intressent dock hindras från att bli för dominant eller dominant på ett negativt sätt i processen. Exempel på "definitive stakeholders" är stora företag och statliga organisationer. (deVries et al. 2003)
8. **Non-stakeholders.** De som varken har makt, legitimitet eller intresse av att delta i projektet anses av deVries (2003) inte vara intressenter.

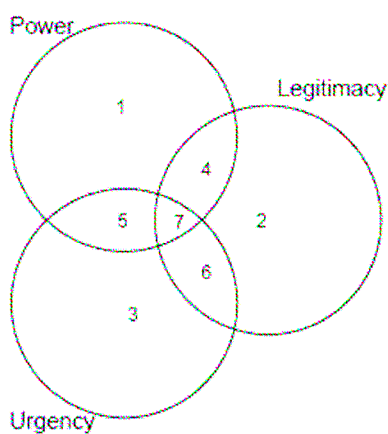


Bild 1. Stakeholder Typology-modellen (deVries et al. 2003)

3. Forskningskontext

I följande kapitel beskriver vi Trygg Hemma-projektet som är det kontext inom vilket vi utvärderade de Vries Stakeholder Theory.

Trygg Hemma-projektet

Projektledningen

Trygg Hemma-projektet är ett konsortium under utveckling som ägs av Region Halland och består av en projektledning samt tre grupper; en projektgrupp, en referensgrupp och en styrgrupp. (Se bild 2) Projektgruppen består av de olika företagen som bidrar med teknologin. (Hälsoteknikalliansen, 2007) Referensgruppen bidrar med kompetens och inspiration, den har alltså en stödjande funktion och består av två företagsrepresentanter, en forskare, en representant för omsorgsgivare och en användarrepresentant. (Hälsoteknikalliansen, 2007) Styrgruppen är det beslutande organet och består av representanter från två av företagen, Högskolan i Halmstad, Halmstads Kommun, Region Halland och NIVO. (Hälsoteknikalliansen, 2007)

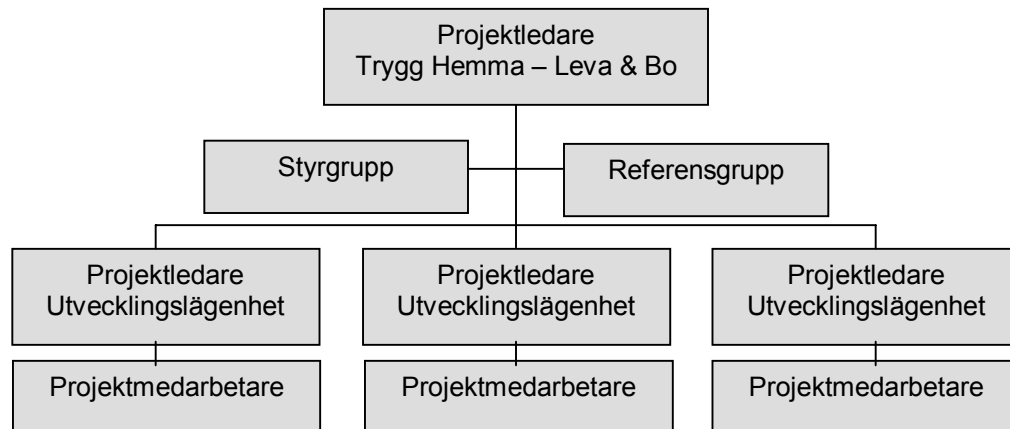


Bild 2. Trygg Hemma-projektets ledning. (Hälsoteknikalliansen, 2007)

De deltagande företagen

Elva företag som är medlemmar i Hälsoteknikalliansen valdes ut till en början att delta i projektet. (Se tabell 1) Vissa företag kan komma att lämna projektet medan andra kan bjudas in om det visar sig att ytterligare kompetens eller teknologier behövs. Den nuvarande samlingen företag har en hög nivå av heterogenitet och kan i flera fall uppvisa unika tekniska lösningar som förhoppningsvis kan användas i ett intelligent hem. Företagen differentierar sig på olika sätt gentemot varandra när det gäller specialiserade produkter, ett brett tjänsteutbud, antal anställda och omsättning. Vissa företag är relativt nystartade som t.ex. medicindoseringsteknologiföretaget Medicpen som endast har en anställd, medan andra är stora etablerade företag på sin marknad.

Det är just dessa skillnader som gör Trygg Hemma intressant att studera. Skillnaderna kan avgöra hur ett visst företag uppfattas av de andra och hur mycket uppmärksamhet

företaget får av projektledningen, något som Stakeholder Theory inriktar sig på bland annat. Dessa uppfattningar kan vara avgörande för hur ett projekt utvecklas och drivs framåt. Fallet presenterar alltså ett antal problem och svårigheter som måste lösas för att projektet ska bli så lyckat som möjligt och för att slutmålet ska kunna uppnås.

	Egna produkter för kvarboende	produkter som stöttar kvarboende, inte avsedda för detta	Egen teknik som kan anpassas för kvarboende	Konsult med uppdrag kring kvarboende	övrigt
larm	KomiKapp NEAT Electronics	KomiKapp	Emwitech ProEvolution		
omgivningskontroll	KomiKapp				
kommunikation		KomiKapp			
syn		KomiKapp			
hörsel		LIC Audio			
lås	Phoniro				
övervakning			Emwitech		
läkemedelsdosering	Medicpen				
Bluetooth			Free2move		
RFID			Free2move		
teknisk konsult				Innovation Team Lansen	
bostadsbolag					HFAB

Tabell 1. Vår kategorisering av de deltagande företagen i Trygg Hemma-projektet.

Testmiljön för intelligenta hem

Deltagarna i projektet får använda en av HFABs lägenheter som testmiljö för att implementera sina olika teknologier. Lägenheten kommer att vara normalt inredd och anpassad för en eller två personer. I den kommer man att presentera exempel på befintlig och framtida teknik för kvarboende som t.ex. sensorsystem som känner av den boende och vad som händer i och kring bostaden. Ett exempel på detta kan vara att systemet känner av ifall den boende har ramlat eller t.ex. om dörrar och fönster står öppna. Ett utdrag ur projektplanen beskriver följande:

“Systemet är ”intelligent”, vilket innebär att det ”förstår” när något onormalt inträffar; som att en person med demenssjukdom glömmer att äta och sköta sin hygien eller går ut mitt i natten. När systemet ”förstår” kan det förutom att larma även stötta, kanske genom att tända ett mjukt behagligt ledljus när man behöver gå upp på natten.” (Hälsoteknikalliansen, 2007)

Definitionen av ett intelligent hem anpassat för kvarboende i fallet Trygg Hemma är alltså en lägenhet med väl integrerade och användarvänliga produkter i en framtida standardiserad IT-infrastruktur som är en central del i den boendes liv där kommunikationen mellan lägenhet, anhöriga och larmcentraler skall ske kontinuerligt. Förutom att ett intelligent hem ska vara tryggt för kvarboende är dess syfte enligt vår uppfattning av projektplanen (Hälsoteknikalliansen, 2007) att även förenkla arbetsmiljön för vård- och omsorgspersonal. Teknikerna som det fokuserar mest kring är larm och

övervakning. Utöver detta finns smarta lösningar som bygger på befintlig teknologi, exempelvis att vårdpersonal kan öppna och låsa dörrar via en Bluetoothapplikation i mobiltelefonen som ersätter traditionella nycklar.

De teknologier som ska finnas i framtidens hem finns tillgängliga redan idag, men man vet inte hur tekniken och tjänsterna kan kopplas ihop med varandra samt hur länge de kommer att vara effektiva i att uppnå sitt syfte. Projektet måste förutom användarvänlighet också ta hänsyn till ekonomi. Den teknik som är mest lämpad att användas kan också visa sig vara den dyraste, något som gör att implementationskostnaderna kan bli för höga för att framtidens hyresvärdar skall kunna motivera en installation. Om fastighetsbolaget bestämmer sig för att installera teknologin måste de även ta hänsyn till hyresgästföreningen eftersom den enda finansiering idag hos t.ex. HFAB är hyresintäkter. En hyreshöjning måste alltså kunna motiveras annars får hemvård eller de boende själva finansiera implementationen.

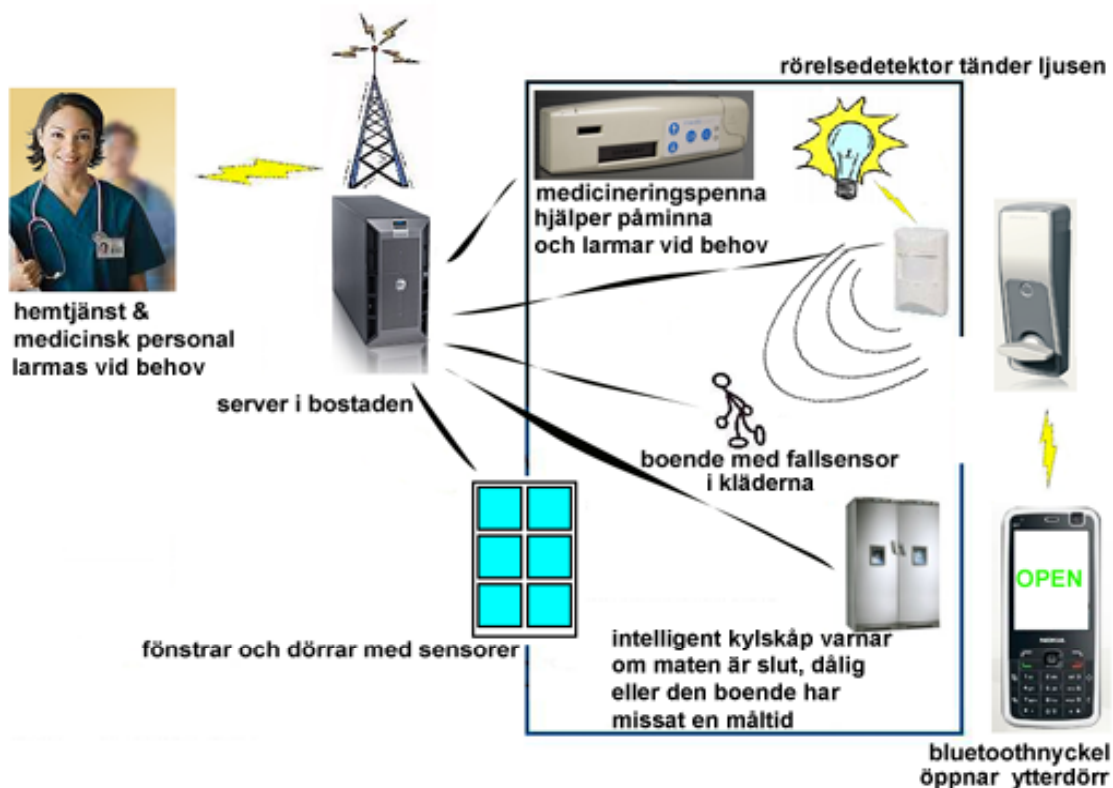


Bild 3. Vår rich picture av ett intelligent hem.

Målsättningen för Trygg Hemma

Trygg Hemma-projektet är uppdelat i två delprojekt; utvecklingsforum och utvecklingslägenhet. Dessa delprojekt definieras enligt följande i Trygg Hemmas projektplan (Hälsoteknikalliansen, 2007);

”Delprojekt Utvecklingsforum skall:

- Ha testat och utvärderat minst en metod för hur arbete i en forumgrupp kan leda till nya produkter/tjänster
- Tillsammans med minst en kommun ha påbörjat arbetet med kompetensutvecklingsstrategi för personal i omsorgen gällande tekniker för kvarboende
- Påbörjat arbetet att ta fram metodik för implementation av ny teknik för ökat kvarboende”

”Delprojekt Utvecklingslägenhet skall:

- Ha engagerat minst 10 företag som bistår med relevant teknik/tjänster i utvecklingslägenheten.
- Specificera krav för integration av tekniker i och utanför hemmet gällande kvarboende
- Visa en prototyp för denna integration av tekniker”

Målen för Trygg Hemma-projektet är definierade enligt följande i projektplanen;

”Pilotprojektet Trygg Hemma - Leva & Bo skall efter 8 månader kunna visa på en modell för hur olika aktörer effektivt kan samverka för att skapa idéer kring tjänster och produkter och hur dessa kan produktifieras och implementeras för att åstadkomma ökat kvarboende.” (Hälsoteknikalliansen, 2007)

”Projektet syftar till att skapa test- och utvecklingsmöjligheter i hemmiljö för att få fram tekniska lösningar som möjliggör ett tryggt kvarboende för äldre människor.” (Hälsoteknikalliansen, 2007)

Vår roll i Trygg Hemma-projektet

Som studenter på Göteborgs Universitet kontaktade vi under januari 2007 Viktoriainstitutet då vi var intresserade av att skriva vår magisteruppsats inom något av institutets forskningsområden. Viktoriainstitutet hade då nyligen fått i uppdrag från Halmstad Högskola att forska om hur olika företag skall kunna samarbeta i ett interorganisatoriskt-produktutvecklingssamarbete, mer specifikt Trygg Hemma-projektet samt vilka företag som borde ingå i projektet. Vi valde då att analysera en del av frågeställningen, nämligen hur intressentanalys kan appliceras på Trygg Hemma och basera vår magisteruppsats på detta arbete. På detta sätt fick vi möjligheten att intervjua deltagarna av Trygg Hemma och ta reda på deras uppfattningar om projektet och om varandra. Vår resulterande uppsats kommer att presenteras för projektdeltagarna samt ledningen i Trygg Hemma och vi hoppas på att den kan hjälpa dem att få en förståelse för vilka intressenter som blir påverkade av projektet, vilka som kan komma försöka påverka projektet, vilka som bör och inte bör delta samt maktbalansen mellan dessa olika aktörer.

4. Relaterad litteratur

I följande kapitel beskriver vi fenomenen interorganisatoriska samarbeten och konsortier med hjälp av två artiklar.

4.1 Interorganisatoriska samarbeten

Enligt Van de Vens artikel *Running In Packs to Develop Knowledge-Intensive Technologies* (2005) finns det idag ett behov för IT-företagen att gå ihop i kluster för att utveckla innovativa helhetslösningar tillsammans. Något som han beskriver som *”running in packs”* vilket han förespråkar istället för den klassiska inställningen *”going it alone”*. Utvecklingen av nya informationsteknologier och en ökning av kunskapsbaserad tjänstemarknad ändrar hela tiden förutsättningarna för ny teknikutveckling och konkurrensen kring den. Enligt Van de Ven (2005) pekar en mängd olika studier på att entreprenörskap numer är kollektiva prestationer.

För att kunna konkurrera på bästa sätt anser strateger att individuella företag ska specialisera sig på en viss typ av kunskap och därmed kunna ta fram högklassig kompetens utifrån den. (Van de Ven, 2005) På så sätt anser Van de Ven (2005) att de kan skapa en ledande position för att sedan outsourca resten av funktionerna och aktiviteterna till andra företag för att på detta vis bli en nod i en värdekedja. Detta gör att konkurrensen ändras från att vara mellan individuella företag till att vara mellan företagsnätverk vilket innebär att ingen ensam entreprenör har resurserna eller makten till att utföra en förändring på egen hand. Därför är *”running in packs”* ofta mer lyckat än att vara ensamvarg när det gäller att utveckla kunskapsintensiva teknologier enligt Van de Ven (2005). Ny teknik gör att dessa samarbeten idag är mycket lättare genom att man inte behöver se till aspekter som fysisk närhet och geografi. (Van de Ven, 2005) Därför är ett globalt samarbete något som kommer synas mer och mer när det gäller att ta fram en drivande kraft för teknologisk utveckling förklarar Van de Ven (2005).

4.2 MISMO konsortiet

En form av interorganisatoriska samarbeten är konsortier. Enligt Nationalencyklopedins Internettjänst är ett konsortium en ”sammanslutning av företag eller individer som i regel syftar till att genomföra ett affärsprojekt som är kapitalkrävande och/eller har hög risknivå”. (www.ne.se/) Ett konsortium är med andra ord en sammanslutning (ibland formell genom avtal) av personer eller företag, för att göra en gemensam affär och ha ett gemensamt vinstdrivande mål. (sv.wikipedia.org)

MISMO är ett konsortium och en exempel på fenomenet *”running in packs”*. Konsortiet finns i USA och består av olika aktörer och deras applikationsleverantörer i huslansbranschen. MISMOs mål var att skapa en gemensam datastandard som kunde användas av alla aktörer i branschen. Detta uppnådde de genom att inkludera alla olika typer av aktörer i branschen samt genom att ta hänsyn till aktörernas olika behov och resurser.

Trygg Hemma motsvarar beskrivningen av MISMO då den består av olika aktörer med olika roller i en specifik bransch. Precis som i MISMO deltar leverantörer som till viss del är konkurrenter även i Trygg Hemma dock i mindre omfattning. Olika användargrupper är också representerade i Trygg Hemma genom Demensförbundet och Hemvårdsförvaltningen. En viktig likhet mellan MISMO's projekt och Trygg Hemma är också graden av heterogenitet mellan deltagarna, med andra ord den stora variationen mellan de representerade grupperna. Dessa likheter mellan MISMO och Trygg Hemma anser vi visar på att Trygg Hemma har de rätta egenskaperna för att vara en givande kontext för appliceringen av Stakeholder Theory.

Markus et al använde deVries (2003) Stakeholder Theory för att identifiera olika intressentgrupper i huslånsbranschen samt analysera deras intressen och resurser för den aktuella standardiseringsprocessen. Att Markus et al använde deVries version av Stakeholder Theory på ett konsortie som har så stora likheter med Trygg Hemma-projektet motiverar till vår val av teori. Författarna beskriver dock inte i detalj på vilket sätt de använde Stakeholder Theory, hur de applicerade den eller om de har hittat några brister i teorin applicerat på denna specifika kontext, alltså konsortier, som teorin från början inte var avsedd för. Vi anser det därför vara värdefullt att applicera Stakeholder Theory på Trygg Hemma-projektet i denna uppsats och analysera hur den kan tillämpas och vad den kan ge. En viktig skillnad är att Markus et al (2006) applicerade Stakeholder Theory på MISMO-konsortiet som då redan var ett etablerat konsortie och hade bestämda deltagare för att analysera dem och se hur och varför de hade lyckats så bra. Trygg Hemma på sin sida är fortfarande under utveckling och det är inte bestämt vilka aktörer som skall delta vilket innebär att man kan använda Stakeholder Theory till att utvärdera vilka som bör delta i projektet och vilka som bör exkluderas.

5. Forskningsmetod

I följande kapitel redogör vi för forskningsmetoden och tillvägagångssättet för vår uppsats. Vi presenterar även en tabell som redogör tidsramen för varje arbetsmoment.

För att besvara vår frågeställning har vi valt att använda den kvalitativa forskningsmetoden interpretive case study research. Enligt Darke et al (1998) är case study research en lämplig forskningsmetod för att testa och vidareutveckla teorier på områden där den befintliga kunskapen är begränsad. Vi valde denna kvalitativa forskningsmetod eftersom den låter oss ta upp mer komplicerade frågeställningar och få en djupare förståelse av problemområdet än kvantitativa metoder.

5.1 Datainsamling

Företagskartläggning

Forskaren bör ta reda på all bakgrundsinformation om fallet och aktörerna som skall studeras före datainsamlingen då intervjutiden endast skall användas till att ta fram information som inte kan nås på något annat sätt. (Darke et al, 1998) Vi började därför arbetet med att studera projektplanen för Trygg Hemma samt göra en kartläggning av de deltagande företagen som gav oss en bild av deras storlek, verksamhetsområden och produkter. Informationen om företagen samlades in från de webbaserade företagskatalogerna Lokaldelen (www.lokdelen.se) och 121 (www.121.nu) samt företagens egna webbsidor. Denna kartläggning resulterade i en kategorisering av företagen (se Tabell 1) och i ett dokument som innehöll information om företagens kontaktinformation, antal anställda, verksamhetsområden, produkter och tjänster, mål/ strategi, omsättning och eventuella samarbetspartners.

Litteraturstudie

För att utvärdera hur intressentanalys kan appliceras på Trygg Hemma-konsortiet behövde vi hitta en teori som hade en praktisk lösning för appliceringen av intressentanalys i en interorganisatorisk kontext. Enligt Darke et al (1998) måste varje fallstudie föregås av en litteraturstudie där forskaren bekantar sig med den existerande kunskapen inom området för att bättre kunna bestämma omfattningen av studien och positionera sin forskningsfråga inom forskningsområdet. Vi utförde en djupgående litteratursökning där vi gick igenom en stor del av den forskning som gjorts inom aktörs- och intressentanalysområdet. Vi sökte artiklar kring dessa teorier genom internetportalen på Göteborgs universitetsbibliotek (www.ub.gu.se) varigenom vi fick tillgång till en mängd databaser med vetenskapliga tidskrifter. Vi koncentrerade vår sökning till tidskrifterna MIS Quarterly och European Journal of Information Systems, men sökte även efter andra relevanta tidskrifter och artiklar på databaserna JSTOR, Academic Search Elite och Science Direct samt genom universitetsbibliotekets samsökfunktion där man kan söka i tio fulltextdatabaser samtidigt.

Vi läste igenom sammanlagt 53 artiklar kring aktörsanalysämnet varav vi valde ut 13 som vi läste mer noggrant. Av dessa summerade vi sju artiklar som vi bedömde vara de mest relevanta kring ämnet. Vi fann under vår litteraturstudie att intressentanalys inte har varit applicerat inom interorganisatoriska kontext i den utsträckning som vi hade hoppats på. Vi bedömde att deVries artikel (2003) skulle vara mest användbar i denna kontext eftersom Markus et al (2006) använde just detta ramverk för att analysera MISMO konsortiet i USA. De övriga sex artiklarna använde vi bland annat i avsnittet med relaterad litteratur och i våra modelleringsförslag.

Intervjuer och transkribering

DeVries Stakeholder Theory (2003) bygger på specifika kriterier som behöver besvaras av de olika aktörerna innan teorin kan appliceras på en organisation varför det behövs någon form av intervju för att ta reda på aktörernas åsikter om varandra. Även Darke et al (1998) förklarar att intervjuer är en grundläggande metod för datainsamling inom fallstudier och den primära informationskällan inom interpretive case study research.

Vi arbetade med intervjufrågorna i tre veckors tid tillsammans med Christian Hardless på Viktoriainstitutet. (se bilaga för intervjufrågor) Vi valde att skapa semistrukturerade intervjuer där vi ställde samma frågor till alla intervjuobjekt utan att använda fasta svarsalternativ. Sedan ställde vi följdfrågor baserade på deras initiella svar. Därmed kunde följdfrågorna variera mellan olika intervjuer. Frågorna baserades på de nio sökkategorier samt makt, legitimitet och angelägenhetskriterierna som är definierade av deVries. (2003) Vår avsikt med intervjufrågorna var att ta reda på det material som behövdes för att utvärdera aktörerna i Trygg Hemma enligt deVries teori. Vi skapade även generella frågor kring företagets mål och strategier i samarbetet, olika fokala objekt samt deras relationer till varandra vilket skulle ge oss möjligheten att applicera även andra teorier som till exempel Rowleys nätverksteori (1997) på projektet om detta skulle behövas längre fram.

Vi valde att göra telefonintervjuer istället för personliga intervjuer då organisationerna finns i Halmstad och vi bedömde det för tidskrävande att åka från Göteborg till Halmstad tio gånger på några veckor. Det blev till slut telefonintervjuer med VDn från åtta av företagen i Trygg Hemma projektet och två med Halmstad Hemvårdsförvaltning. De tre företag som inte kunde ställa upp på intervjuer var medicindoseringsinnovatören Medicpen samt konsultföretagen Lansen och Innovation Team. Darke et al (1998) föreslår att man spelar in intervjuerna för att få en komplett beskrivning av intervjuobjektens uttalanden. Våra intervjuer utfördes i Viktoriainstitutets telefonkonferenssal och spelades in i mp3-format.

Enligt Darke et al (1998) är det lämpligt att intervjuerna förs av två personer där en koncentrerar sig på intervjuobjektet och konversationen medan den andra för anteckningar och hjälper till när det behövs. Under våra intervjuer var vi båda närvarande och ställde hälften av frågorna var. Detta var även till hjälp då den för tillfället passiva av oss ofta kunde komma på följdfrågor eller förklara de mer komplicerade frågorna för intervjuobjektet med andra ord om så behövdes. Längden på intervjuerna varierade från 20 minuter till ungefär en timma. Vi hade från början räknat med att varje intervju skulle

ta en och en halv timma, men våra intervjuobjekt kunde i många fall inte svara på alla frågor eller svarade med ja och nej på många av dem.

Om studien utförs som del av ett skolarbete är det enligt Darke et al (1998) väsentligt att man för kompletta transkriberingar av intervjuerna. Vi transkriberade våra intervjuer ord för ord för att inte påverka originalmaterialet då även andra i projektet ville ta del av dessa. Vi prövade flera olika metoder för transkribering, men den snabbaste var att använda transkriberingsprogrammet Transana som har många användbara funktioner för detta ändamål.

Organisation	Intervjuobjekt
ProEvolution	VD
Phoniro	VD
NEAT Electronics	VD
LIC Audio	VD
KomiKapp	VD
HFAB	VD och verksamhetsutvecklare
Halmstad Hemvård	projektsamordnare
Halmstad Hemvård	hemvårdschef
Free2Move	VD
Emwitech	VD

Tabell 2. Lista av våra intervjuobjekt.

5.2 Dataanalys

Appliceringen av Stakeholder Theory på Trygg Hemma

Vår analys bygger på det primärdata som vi har samlat in genom våra intervjuer. Vi började med att sammanställa de identifierade intressenterna för varje organisation i en tabell. Vi angav för varje intressent den grad av makt, legitimitet och angelägenhet som våra intervjuer med de olika aktörerna indikerade. Vi fortsatte arbetet med att kategorisera dessa aktörer enligt deVries åtta intressentkategorier och välja ut citat från våra intervjuer som motiverar kategoriseringen för varje intressent. (se kapitel 6.1 Vår intressentanalys av Trygg Hemma-konsortiet). Vi presenterade även deVries analys och rekommendationer (deVries, 2003) för hur en ledningsgrupp bör hantera företagen i de olika intressentkategorierna.

Diskussion av problem vid applicering av teorin och våra förslag

Dataanalys fokuserar på att upptäcka regelbundenheter och mönster i den insamlade datan. (Darke et al, 1998) Vår nästa steg var att diskutera vilka svårigheter vi upplevde under appliceringen av Stakeholder Theory på Trygg Hemma-konsortiet. Vi valde ut de problem som var regelbundet återkommande i våra intervjuer. Då alla problem som vi upplevde under appliceringen inte var relevanta för vår forskningsfråga gjordes en

utgällning av de problem som inte var direkt kopplade till att kontexten där vi ville applicera Stakeholder Theory var ett konsortium.

Vi motiverade och presenterade dessa problem med hjälp av citat från våra intervjuer. (se kapitel 6.2) Efter det diskuterade vi hur man skulle kunna justera Stakeholder Theory för att bättre passa inom interorganisatoriska sammanhang. Vi gick tillbaka till artiklarna från vår litteraturstudie och valde ut några metoder som enligt oss skulle kunna komplettera Stakeholder Theory på de tre problemområden som vi hittade i detta sammanhang. Vi diskuterade dessa metoder och presenterade dem tillsammans med våra egna förslag på justeringar av deVries teorier vid applikation på konsortier och liknande interorganisatoriska samarbeten. (se kapitel 7. Diskussion)

5.3 Reliabilitet och Validitet

För att vår undersökning skall vara av högt värde för deltagarna av Trygg Hemma-projektet och forskarna på Viktoriainstitutet har vi under hela arbetets gång fokuserat på reliabilitet och validitet.

Enligt Darke et al (1998) kan en studies reliabilitet höjas genom att man registrerar och organiserar den insamlade informationen på ett sätt som underlättar för andra att granska och analysera den på egen hand. För att uppnå en hög reliabilitet har vi därför spelat in alla intervjuer och transkriberat dessa ord för ord så att andra skall kunna utföra sina egna analyser av dessa eller kontrollera att våra tolkningar av intervju svaren och vår analys är korrekta. Ett annat sätt att höja en studies reliabilitet är att beskriva i detalj hur man har kommit fram till sina slutsatser och presentera bevis som styrker dessa. (Darke et al, 1998) Vi förklarar därför tillvägagångssättet för vår uppsats steg för steg och presenterar multipla citat från våra intervjuer som styrker varje slutsats.

För att säkerställa validiteten av våra intervjuer har vi utgått från de kriterier som deVries har specificerat i sin artikel (deVries, 2003) och ställde samma frågor till alla intervjuobjekt. Efter första intervjun var gjord gjorde vi inga ändringar i frågorna just för att inte riskera att våra olika intervjuobjekt svarar på olika saker. För att säkerställa validiteten av uppsatsen som helhet har vi jobbat mycket på att fokusera på vår forskningsfråga t.ex. vid utgällningen av problemen vid appliceringen av Stakeholder Theory på Trygg Hemma så att vi endast diskuterar de problem som är direkt kopplade till den interorganisatoriska aspekten av vår forskningskontext.

5.4 Tidsplaneringen och arbetsmomenten för vår uppsats

Skrivande av uppsatsen är uppskattad till 16 veckors arbete under en iterativ process där vi hela tiden reviderar de olika avsnitten. Skapandet av intervjufrågorna är beräknat till ca tre veckor. Intervjuerna gjordes under en period av 6 veckor, under vissa veckor gjorde vi två intervjuer medan det ibland kunde gå två veckor utan en intervju. Under dessa tomma veckor utförde vi analys- och transkriberingsarbete.

	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18	v19	v20
företagskartläggning	■																			
litteraturstudie		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
skapande av intervjufrågor								■	■	■										
intervjuer											■	■	■	■	■	■				
transkribering av intervjuer											■	■	■	■	■	■	■	■	■	
dataanalys													■	■	■	■	■	■	■	■
skrivande av uppsats					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabell 3. Sammanställning av arbetsmomenten för vår uppsats.

6. Empiriskt Resultat

I följande kapitel presenterar vi det empiriska material som ligger till grund för vår analys av applicerbarheten av deVries teorier på Trygg Hemma-konsortiet. Vårt empiriska material kommer från våra intervjuer med deltagarna av Trygg Hemma och är indelat efter de åtta intressentkategorier som deVries använder i sin Stakeholder Typology-modell (se bild 1). Vi presenterar även de svårigheter och problem som vi upplevde med Stakeholder Theory under appliceringen av teorin på Trygg Hemma-projektet.

6.1 Vår intressentanalys av Trygg Hemma-konsortiet

Kategori 1 - Dormant stakeholder (P).

Enligt vår intervju med Halmstads Fastighets AB (HFAB) har Hyresgästföreningen makt över den eventuella implementationen av projektets slutresultat då den resulterande teknologin inte kan implementeras i HFABs lägenheter om de inte kan ta ut en hyreshöjning vilket förhandlas med just hyresgästföreningen.

”Det är klart att de har (makt) eftersom vi förhandlar hyror med dem så får de en ekonomisk makt så att säga. Får vi inte höja hyrorna för den här installationen så lär det inte bli någon installation. Det var väl att ta i, men lite gran så är det ju eftersom företaget måste gå ihop och vi har inga andra intäkter än hyror.”
(Verksamhetsutvecklare på HFAB)

Vi håller inte nödvändigtvis med om denna kategorisering då Hyresgästföreningen har makt över HFAB, men inte själva projektet. Om en hyreshöjning inte kan tas ut så kan fortfarande hemvård eller de boende själva finansiera implementationen. Vi har dock valt att följa de intervjuades åsikter och placera Hyresgästföreningen i denna kategori.

Denna typ av intressent bör enligt deVries (2003) hållas under uppsikt då den potentiellt kan skada projektet.

I denna kategori hamnar:

deltar i Trygg Hemma	deltar ej i Trygg Hemma
	Hyresgästföreningen

Kategori 2 - Discretionary stakeholder (L).

Vi utgår från att företagen i denna kategori är alla legitima för projektet eftersom de har blivit tillfrågade att delta och inga av intervjuerna har pekat ut dem som icke legitima. Våra intervjuer visar dock på att dessa företag inte har någon akut angelägenhet att delta. De har inte angelägenhet till den utsträckning som deVries (2003) beskriver Urgency-kriteriet. De företag vi har intervjuat ser Trygg Hemma som en möjlighet att marknadsföra sig.

“ Jag ser Trygg Hemma som en del i vår utveckling och marknadsföring. Som företag så har man ju behov att få träffa människor och diskutera lösningar och möjligheter och så.” (VDn för hörselteknikföretaget LIC Audio)

Detta svar fick vi av LIC Audios VD. De flesta hade ungefär samma inställning i sina svar och även när de spekulerade i vilka mål de andra aktörerna kan tänkas ha. Till exempel uppgav en annan VD att;

”Ett skäl är att vi tycker att det är intressant att etablera många intressanta kontakter med kommunerna och med högskolan och med andra företag och vi tror att de här kontakterna kan ge oss kunskap, vi tror att vi kan komma framåt i vårt arbete och det kan ge oss nya kunder.” *”De andra företagen borde ha samma mål som vi.”*

(VDn för larmleverantören NEAT Electronics)

Många ser alltså projektet som en möjlighet att knyta nya kontakter, positionera sig på marknaden och göra reklam för sina existerande produkter, men inte som en nödvändighet för sitt företags överlevnad. Därför tolkar vi det som att deras angelägenhet till att vara med i projektet är lägre än för de mer drivande deltagarna som t.ex. Hälsoteknikalliansen.

Ett exempel på en aktör med något lägre angelägenhet är Halmstads Fastighets AB. De tillhandahåller den lägenhet där deltagarna får installera sina produkter. På sikt kan de i gengäld få tillbaka eventuella lösningar för kvarboende, men vid en intervju med HFAB var det otydligt hur den framtida satsningen kommer att se ut. Alltså är ett direkt deltagande i Trygg Hemma inte nödvändigt för HFAB, de skulle istället kunna anamma tekniken på annat sätt när den väl finns tillgänglig.

Vidare indikerar våra intervjuer att dessa företag inte är maktlösa, men att de har mindre makt än deltagarna i kategori 4 och 7. De har inte makt på det sätt som definieras av deVries Power-kriterie varför vi har placerat dem i denna kategori.

Enligt deVries (2003) bör man försöka involvera dessa intressenter i projektet trots deras brist på angelägenhet.

I denna kategori hamnar:

deltar i Trygg Hemma	deltar ej i Trygg Hemma
Emwitech (larm och övervakning)	Privata Hemvårdsföretag
Free2Move (bl.a. Bluetooth och RFID)	Tunstall (f.d. Attendo)
HFAB (bostadsbolag)	Falk Vital
Lansen (teknisk konsult)	Hjälpmedelsinstitutet
LIC Audio (hörselhjälpmedel)	
Medicpen (medicindoseringsteknologi)	
Phoniro (låsteknologi)	
ProEvolution (sensorteknologi)	
KomiKapp (trygghetshjälpmedel)	

Kategori 3 - Demanding stakeholder (U).

Våra intervjuer har inte identifierat några intressenter i denna kategori.

Kategori 4 - Dominant stakeholder (P, L).

Dessa deltagare har enligt våra intervjuer legitimitet och mer makt än deltagarna i kategori 2. Flera av intervjuerna har pekat ut användarnas representanter som maktfulla i projektet. T.ex. har en av de intervjuade uppgett att;

”Ja om de (pensionärsorganisationer) är med i användargruppen kan de påverka väldigt mycket.” (Halmstad Hemvård projektsamordnare)

På frågan om pensionärsorganisationerna är legitima aktörer för projektet svarade hon;

”Ja, mycket.” (Halmstad Hemvård projektsamordnare)

En av dessa pensionärsorganisationer är Demensförbundet som bidrar med en användarrepresentant i Trygg Hemmas referensgrupp varför vi har placerat dem i denna kategori. Även Halmstad Högskola har nämnts av en del intervjuade som mer maktfulla. Bluetoothkomponentleverantören Free2Moves VD har t.ex. beskrivit dem som mycket maktfulla inom Trygg Hemma. På frågan om vilka som har mest makt i projektet svarade han;

” Det är ganska jämnfördelat, det skulle vara högskolan som har mer att säga till om.”
(VDn för Free2Move)

IT-kompetensföretaget Pulsen som är Halmstad Hemvårds IT-leverantör och Kommunfullmäktige har pekats ut av Halmstad Hemvård som både legitima och maktfulla. Vi väljer även att placera NIVO, larmföretaget NEAT Electronics och den tekniska konsulten Innovation Team i denna kategori eftersom deras representanter är med i styrgruppen vilket vi anser ger dem mer makt än de övriga företagen i dagsläget. T.ex. har vår intervju med sensor och GPS-teknologiföretaget ProEvolutionens VD

bekräftade att larmleverantören NEAT har mycket makt i Trygg Hemma. På frågan om NEAT kan tvinga igenom sin vilja i projektet svarade han;

”Till stor del kan de nog det.” (VDn för sensorleverantören ProEvolution)

Våra intervjuer visar dock inte att dessa deltagare har någon brådskande angelägenhet i projektet, inte enligt deVries Urgency-definition varför vi har placerat dem i denna kategori.

Man bör enligt deVries (2003) göra stora ansträngningar för att involvera dessa intressenter i projektet eftersom de har makten att påverka processen eller resultatet.

I denna kategori hamnar:

deltar i Trygg Hemma	deltar ej i Trygg Hemma
Demensförbundet	Pulsen
Halmstad Högskola	Kommunfullmäktige
Innovation Team (teknisk konsult)	Utvecklingsföretag
NEAT Electronics (larmteknologi)	Inspektionsorgan
NIVO	

Kategori 5 - Dangerous stakeholder (P, U).

Våra intervjuer har inte pekat ut några intressenter i denna kategori.

Kategori 6 - Dependent stakeholders (L, U).

En av de intervjuade i Halmstad Hemvård uttryckte att Socialförvaltningen som ansvar för handikappomsorgen i Halmstads kommun skulle vara angelägen att delta i projektet. Hon uppgav att Socialförvaltningen även är en relevant aktör att påverka Trygg Hemma för att;

”För att de har jättemycket erfarenhet kring sina boende och det är en lite annorlunda problematik än vad hemvårdsförvaltningen har och just att de har kommit med i Eurohome ser vi som positivt och det kan i längden visa sig att de även visar intresse för Trygg Hemma projektet om vi nu får en förlängning på det.”
(Halmstad Hemvårds projektsamordnare)

Vidare har sensorteknologiföretaget ProEvolution uttryckt att deras anställda har legitimitet och även angelägenhet att delta i projektet för att;

”För att förenkla arbetet och öka kunskapen.”
(VDn för sensor och GPS-leverantören ProEvolution)

Samma VD uppgav också att deras konkurrenter har legitimitet och framtida angelägenhet.

”Hade de vetat om att det (Trygg Hemma) fanns tror jag nog att de skulle kunna vara intresserade.” (VDn för ProEvolution)

Det är viktigt enligt deVries (2003) att denna intressent stödjer den resulterade standarden, men saknar ofta resurser för att delta i projektet. Denna intressent bör stöttas ekonomiskt, med kompetensutveckling och på andra sätt för att säkerställa intressentens medverkan.

I denna kategori hamnar:

deltar i Trygg Hemma	deltar ej i Trygg Hemma
ProEvolutionens anställda	Socialförvaltningen i Halmstad
	Pilotefish, (ProEvolutionens konkurrenter)
	Actech, (ProEvolutionens konkurrenter)

Kategori 7 - Definitive stakeholders (P, L, U).

I denna kategori hamnar deltagarna som har alla tre egenskaperna; angelägenhet, legitimitet och makt. Flera av de intervjuade har uttryckt att Hemvårdsförvaltningen har mer makt än de övriga deltagarna p.g.a. att de representerar en grupp användare av teknologin i fråga. En av de intervjuade uttryckte t.ex att;

”Ja de är nog ganska angelägna, mycket angelägna skulle jag vilja säga.” och *”Ja de är en kund i sammanhanget så de är nog ganska viktiga.”* (VDn för låsteknikföretaget Phoniro)

På frågan om hur mycket makt Hemvårdsförvaltningen har inom Trygg Hemma svarade han kort och koncist;

”Mycket makt.” (VDn för låsteknikföretaget Phoniro)

Vidare anser vi att Halmstads hemvårdsförvaltning har en stor angelägenhet eftersom det är just hemvårdens arbetsbelastning som kan komma att sänkas/effektiviseras tack vare resultatet av detta projekt. Hälsoteknikalliansen har vi placerat här för att de är en drivande kraft i projektet, precis som deVries (2003) beskriver att intressenterna i denna kategori skall vara. Vi anser att de har angelägenhet eftersom det är de som driver Trygg Hemma-projektet.

Vidare har våra intervjuer med Halmstad Hemvård pekat ut Stadskontoret, pensionärsorganisationer som t.ex. PRO, de äldre som är potentiella kunder eller brukare av teknologin (sensorleverantören ProEvolution höll med om detta), Räddningstjänsten och Halmstads jämförelsekommuner (KKKVH) som både maktfulla, legitima och angelägna av att delta i projektet. Hon berättade att;

”Jag tror de (PRO) är väldigt angelägna.” och på frågan om PRO var relevanta svarade hon *”Ja, mycket.”* (Halmstad Hemvårds projektsamordnare)

Politiker och lagstiftare pekades ut av vår intervju med larmleverantören NEAT Electronics VD att höra till denna kategori. Region Halland placerar vi här eftersom vi anser att de förutom legitimitet har makt genom sitt deltagande i styrgruppen och även angelägenhet i Trygg Hemma då projektet har en starkt regional anknytning (10 av de 11 företagen är från Halmstad) och kommer att gagna hela Hallandsregionen.

Enligt deVries (2003) behövs det oftast inga ansträngningar för att involvera dessa intressenter då de redan har ett långtgående engagemang och är även den drivande kraften i projektet. Denna intressent bör dock hindras från att bli för dominant eller dominant på ett negativt sätt i processen. (deVries, 2003)

I denna kategori hamnar:

deltar i Trygg Hemma	deltar ej i Trygg Hemma
Hemvårdsförvaltningen	Stadskontoret
Hälsoteknikalliansen	pensionärsorganisationer
Region Halland	PRO, SKPF, SPF
	kunder/brukare, de äldre
	Räddningstjänsten
	Hjälpmedelscentraler
	Äldreboenden
	Särskolor
	Dagcenter
	lagstiftare
	jämförelsekommuner (KKKVH)

Kategori 8 - Non-stakeholders.

De som varken har makt, legitimitet eller angelägenhet att delta i projektet anses av deVries (2003) inte vara intressenter. De flesta intervjuade var överens om att de olika inspektionsorganen, företagets konsulter, fackföreningar, företagets investerare och leverantörer varken hade legitimitet, angelägenhet eller makt över Trygg Hemma och därmed hörde de heller inte hemma i projektet. Några svar var t.ex;

“Nej, jag skulle inte vilja ha med några konsulter i projektet.”
(VDn för LIC Audio)

”De (Phoniros konsulter) har ingen makt alls de rackarna.”
(VDn för Phoniros)

På frågan hur larmteknologiföretaget NEAT Electronics egna leverantörer påverkades av Trygg Hemma-samarbetet svarade VDn; *”Inte alls”* (VDn för NEAT Electronics) Medan sensorteknologiföretaget ProEvolutions VD berättade att deras leverantörer är *”Inte*

särskilt” (VDn för ProEvolution) angelägna att delta i projektet och heller inte legitima eller maktfulla.

Vidare nämnde Halmstad Hemvård länsstyrelsen och socialstyrelsen som ickeintressenter. Även arbetsgivarorganisationer och intresseorganisationen Företagarna placerades i denna kategori av våra intervjuade.

Exempel på aktörer som våra intervjuer pekade ut som ickeintressenter är:

deltar i Trygg Hemma	deltar ej i Trygg Hemma
	olika inspektionsorgan
	deltagarnas konsulter
	fackföreningar
	leverantörer
	länsstyrelsen
	socialstyrelsen
	deltagarnas investerare
	arbetsgivarorganisation
	företagarna

Översiktstabell

Nedan följer en översiktstabell (se tabell 2) av alla de intressenter och ickeintressenter som vi kunde identifiera genom att applicera de Vries Stakeholder Theory på empirin från våra intervjuer.

	Deltar i Trygg Hemma	Deltar ej i Trygg Hemma
Dormant stakeholder (P)		Hyresgästföreningen
Discretionary stakeholder (L)	Emwitech (Iarm)	Privata Hemvårdsföretag
	Free2Move (Bluetooth)	Tunstall (f.d. Attendo)
	HFAB (bostadsbolag)	Falk Vital
	Lansen (konsult)	Hjälpmiddelsinstitutet
	LIC Audio (hörselteknik)	
	Medicpen (medicindosering)	
	Phoniro (låsteknik)	
	ProEvolution (sensorsystem)	
	KomiKapp (hjälpmedel)	
Dominant stakeholder (P, L)	Demensförbundet	Pulsen
	Halmstad Högskola	Kommunfullmäktige
	Innovation Team (konsult)	Utvecklingsföretag
	NEAT Electronics (Iarm)	Inspektionsorgan
	NIVO	
Dependent stakeholders (L, U)	ProEvolutionens anställda	Socialförvaltningen i Halmstad
		Pilotefish, (ProEvos konkurrenter)
		Actech, (ProEvos konkurrenter)
Definitive stakeholders (P, L, U)	Hemvårdsförvaltningen	Stadskontoret
	Hälsoteknikalliansen	pensionärsorganisationer
	Region Halland	PRO, SKPF, SPF
		kunder/brukare, de äldre
		Räddningstjänsten
		Hjälpmiddelscentraler
		Äldreboenden
		Särskolor
		Dagcenter
		lagstiftare
		jämförelsekommuner (KKKVH)
Non-stakeholders		olika inspektionsorgan
		deltagarnas konsulter
		fackföreningar
		deltagarnas leverantörer
		länsstyrelsen
		socialstyrelsen
		deltagarnas investerare
		arbetsgivarorganisationer
		intresseorganisationen Företagarna

Tabell 4. Vår översiktstabell av intressentkategorierna i Trygg Hemma.

Tabellen visar på att den större delen av deltagarna har makt och/eller legitimitet (discretionary och dominant stakeholders), men väldigt få av dem har angelägenhet medan de intressenter som har angelägenhet (dependent och definitive stakeholders) är inte deltagare i projektet. Detta betyder att projektet kommer att påverka många utomstående intressenter samt att många av dessa intressenter kommer att försöka påverka projektet i framtiden.

6.2 Problem vid appliceringen av Stakeholder Theory i interorganisatoriska sammanhang

Appliceringen av deVries teorier har gett oss en insikt om maktförhållanden inom projektet, vilka organisationer och grupper som är intressenter i Trygg Hemma samt vilka som bör och inte bör inkluderas i projektet ur ett managementperspektiv. DeVries teorier var dock inte avsedda för att analysera interorganisatoriska samarbeten och vi har under arbetets gång identifierat tre problem som uppstår då man skall applicera deVries Stakeholder Theory på ett konsortium.

Problem 1 – Fall med olika åsikter om en intressents makt, legitimitet och angelägenhet.

DeVries (2003) diskuterar inte hur man skall hantera situationer då de olika intervjuerna ger olika svar angående aktörernas makt, legitimitet och angelägenhet. Detta problem hänger ihop med att deVries metoder är utformade för att appliceras på en enskild organisation och inte ett konsortium. I fallet med en enskild organisation intervjuar deVries endast en person, chefen för organisationen, för att ta reda på dennes åsikter om de olika aktörernas makt, legitimitet och angelägenhet medan i vårt fall har vi intervjuat tolv personer som hade olika åsikter om vilka aktörer som är intressenter och hur mycket makt, legitimitet och angelägenhet de har i Trygg Hemma-projektet.

PRO exemplet

Vi exemplifierar denna problematik med klassificeringen av PRO (Pensionärernas Riksorganisation). Våra intervjuobjekt hade vitt skilda åsikter om PROs makt, legitimitet och angelägenhet. (se tabell 4) I våra två intervjuer med Halmstad Hemvård uppgav båda de intervjuade att PRO har alla tre egenskaperna. Larmteknologiföretaget NEAT Electronics var osäker på maktfrågan medan låsteknikleverantören Phoniro ansåg att PRO hade legitimitet och angelägenhet, men inte mycket makt.

”Nej en viss makt skulle jag kunna tänka mig, men inte särskilt mycket. De kan ju förkasta nånting eller de kan tycka att det är jättebra, det är en bra input för att gå vidare och titta på om det finns ett reellt behov eller inte.” (VDn för Phoniro)

Enligt Hörselhjälpmedelsleverantören LIC Audio hade PRO makt och legitimitet, men trodde inte att de kände till projektet, alltså ingen angelägenhet;

”Det får du fråga dom, jag tror absolut inte de vet om det.” (VDn för LIC Audio)

Enligt Halmstad Hemvård Intervjuad 1	PRO = PLU
Enligt Halmstad Hemvård Intervjuad 2	PRO = PLU
Enligt NEAT Electronics (larmteknologi)	PRO = LU
Enligt Phoniro (låsteknologi)	PRO = LU
Enligt LIC Audio (hörselhjälpmedel)	PRO = PL

Tabell 5. De olika intervjusvaren angående PROs egenskaper.

Lagstiftare exemplet

Vidare har hörselhjälpmedelsleverantören LIC Audios VD uppgett att lagstiftarna i Sverige varken har makt, legitimitet eller angelägenhet i Trygg Hemma-projektet. På frågan om lagstiftarna i Sverige är angelägna att påverka projektet svarade han;

”Tyvärr inte.” (VDn för LIC Audio)

medan VDn för larmföretaget NEAT Electronics ansåg att lagstiftarna har alla tre egenskaperna. På frågan om lagstiftarna var angelägna att påverka Trygg Hemma-projektet svarade han;

” Politiker vill alltid påverka, men jag skulle kunna tänka mig att de har det ja om de var insatta i vad det handlar om. Det kanske de redan gör i och med att kommunen är en av de tunga parterna så är det möjligt att det sitter en politiker högt upp och har synpunkter på vad som händer.” (VDn för NEAT Electronics)

På frågan om hur mycket makt lagstiftarna har över projektet svarade han;

”På sätt och vis all makt för att det kanske... Jag vet inte riktigt hur det här projektet är finansierat, men mycket av såna här saker är i förlängningen i alla fall politiskt finansierade.” (VDn för NEAT Electronics)

DeVries Stakeholder Theory är inte anpassad för sådana situationer och ger inga verktyg för att hantera dessa skillnader i svaren vilket vi anser betydligt försvårar appliceringen av teorierna på interorganisatoriska samarbeten.

Problem 2 – Fall med multipla fokala objekt i ett samarbete.

I deVries fall (deVries, 2003) utfördes aktörsanalysen med endast en frågeställning (ett fokalt objekt) i åtanke. Våra intervjuer visar på att det kan finnas olika frågor, organisationer, teknologier, standards och system, s.k. fokala objekt, i ett konsortium eller interorganisatoriskt samarbete av denna storlek som aktörerna vill påverka. En aktör har dock inte lika mycket makt över varje fokalt objekt enligt våra intervjuer. Till exempel berättar Halmstad Hemvårds projektsamordnare i vår intervju att;

”Vi vill i första hand nå ut till att vi får samarbetet mellan forskarna och verksamheten i kommunen och företagen och sen alla organisationer på vägen mellan de här tre vill vi påverka.”
(projektsamordnaren för Halmstad Hemvård)

I denna fråga anser hon att Halmstad Hemvård har ”ganska mycket” makt medan i utvecklingen av Mobipen, som är ett dokumentation och tidsuppföljningssystem för hemtjänsten, uppger hon att Halmstad Hemvård har ”väldigt mycket makt” (projektsamordnaren för Halmstad Hemvård).

I vår intervju med trygghetshjälpmedelsföretaget KomiKapps VD visar att de inte har någon makt att påverka EU-direktiv, men ganska stor makt att påverka kunder och anhöriggrupper.

”...vi har en ganska stor påverkan men sen är det ju ändå kunden som måste ta beslut, som ska köpas in...” (VDn för KomiKapp)

Intervjun med larmföretaget NEAT Electronics visar att de har baserat på sin höga kompetens *”mycket makt”* (VDn för NEAT Electronics) i sin relation till sina kunder, en *”icke försumbar”* (VDn för NEAT Electronics) makt i sin relation med kommunen och högskolan, men ingen makt för att påverka tekniska standarder och regelverk för elsäkerhet.

”Vi jobbar inte så mycket med att försöka påverka (standarder), det är vi en för liten organisation för.” (VDn för NEAT Electronics)

Dessa exempel anser vi visar på att det kan finnas olika fokala objekt inom ett konsortie där aktörerna har olika mycket makt att påverka. DeVries (2003) Stakeholder Theory tar dock inte hänsyn till detta och ger inga verktyg för att analysera eller presentera dessa fokala objekt samt aktörernas legitimitet, angelägenhet och makt över dem.

Problem 3 – Inga verktyg för att visa och analysera relationerna i ett nätverk.

Våra intervjuer visar på att de olika deltagarna i ett konsortie, i detta fall Trygg Hemma, kan ha relationer till varandra och till konsortiets ledning från tidigare samarbeten. Till exempel svarar projektsamordnaren för Halmstad Hemvård på frågan om de har haft kontakter med de andra deltagarna i Trygg Hemma före projektet med;

”Phoniro har vi haft kontakt med i och med att vi kör det här låssystemet i vår verksamhet nu.” *”Tjänsteutbyte kan man säga att Phoniro har haft eftersom förra året startade projektet med dem när vi testade 75 låsenheter som de har och då har vi 50 i hemtjänsten och 25 på ett servicehus och det har varit ett ge o ta förhållande, det vi har upplevt har vi lämnat information till dem o de har kunnat utveckla vidare sen har de kommit med frågor till oss... mer praktiska saker har vi hjälpt varandra med.”* (projektsamordnaren för Halmstad Hemvård)

I vår intervju med VDn för RFID och Bluetoothleverantören Free2Move svarar han på samma fråga med;

”Jag är verksam till viss del också på högskolan så att jag har ju varit med i det här förarbetet till viss del. Inte varit med, men jag

har varit i alla fall informerad om det.” ”Ett av dem är kunder till oss också. Det är Phoniro.” (VDn för Bluetoothleverantören Free2Move)

VDn för hjälpmedelsleverantören KomiKapp berättade att;

”Vi känner ju till de flesta andra aktörerna, vi har haft dialog med nån av de andra deltagarna i andra typer av projekt, men inte som har haft med TH projektet att göra.” ”Lansen bl.a. har vi en kontakt med när det gäller en utveckling av en helt annan produkt, så där finns ett samarbete.” (VDn för KomiKapp)

VDn för larm och övervakningsföretaget Emwitech svarade på frågan med;

”Ja en del, de flesta.” ”En del har vi samarbetat med i många år och en del har vi bara haft möten med så det är olika. Det är inte en homogen grupp, det ska det inte vara heller.” (VDn för Emwitech)

DeVries Stakeholder Theory (2003) erbjuder inga verktyg för att analysera och avbilda dessa relationer eller hur en organisations intressenter kan ingå olika grupperingar för att på så vis öka sin makt och ändra maktbalansen i ett interorganisatoriskt samarbete.

7. Diskussion

I följande kapitel svarar vi på vår forskningsfråga och presenterar även våra förslag på förbättringar som vi anser skulle bättre anpassa Stakeholder Theory till interorganisatoriska sammanhang. Vi har dock inga empiriska bevis på hur mycket våra förslag skulle förbättra metoderna då vår forskning inte var inriktat på att utvärdera dessa förslag utan endast Stakeholder Theory i deVries originalutförande.

Svaret på vår forskningsfråga

Vår forskningsfråga var: *Hur kan Stakeholder Theory appliceras på ett konsortium under utveckling?* Vi applicerade Stakeholder Theory på Trygg Hemma som är ett konsortium under utveckling genom att först ta reda på vilka de deltagande aktörerna i projektet är. Nästa steg var att intervjua dem för att hitta fler externa intressenter till Trygg Hemma samt för att ta reda på den information som behövs för en kategorisera alla aktörer enligt deVries kriterier. En mer utförlig beskrivning av hur vi gick till väga finns i kapitel 5 Forskningsmetod.

Detta tillvägagångssätt har gett oss värdefulla insikter om maktförhållanden inom konsortiet, vilka organisationer och grupper som är intressenter i Trygg Hemma samt vilka som bör och inte bör inkluderas i konsortiet ur ett managementperspektiv. Samtidigt har vårt tillvägagångssätt visat på några problem med appliceringen av Stakeholder Theory i interorganisatoriska sammanhang. Vi ger därför här nedan förslag på justeringar som vi anser skulle göra Stakeholder Theory ännu mer värdefull i interorganisatoriska sammanhang.

Förslag 1 – Fall med olika åsikter om en intressents makt, legitimitet och angelägenhet.

Som vi tidigare har påvisat kan olika chefer i ett konsortium ha olika åsikter om vilka aktörer som har makt, legitimitet och angelägenhet i samarbetet. För att minimera möjligheten av att de olika svaren beror på att de intervjuade har tolkat kriterierna olika föreslår vi att man försäkras sig om att alla intervjuade har samma definition av makt, legitimitet och angelägenhet-kriterierna. Detta kan göras förslagsvis genom ett gemensamt seminarie med alla intervjuobjekt eller ett utskick där dessa kriterier presenteras i detalj med tillhörande exempel. Man kan också avsätta tid för att förklara de olika kriterierna för intervjuobjekten innan varje intervju eller konstruera frågorna på ett sätt så att forskaren själv skall kunna tolka kriterierna för varje intressent utan att fråga de intervjuade rakt på.

Vi föreslår sedan att ett möjligt sätt att handskas med olika åsikter är att man tar hänsyn till alla intervjuades svar och väljer den åsikt som har flest anhängare. Till exempel om två intervjuade anser att aktör X inte har någon makt medan tre intervjuade anser att aktör X har makt skulle man kunna tolka det som att aktör X har makt eftersom denna åsikt är i majoritet. Alternativt kan man be de intervjuade motivera sina svar och välja den åsikt som är bäst motiverat. Detta sätt anser vi dock kräver högre kompetens av forskaren än den förra. Det krävs att forskaren är väldigt väl insatt i den bransch där projektet bedrivs och det kan leda till felbedömningar om så inte är fallet.

Förslag 2 – Fall med multipla fokala objekt i ett samarbete.

Vi föreslår att det skulle kunna vara till nytta vid appliceringen av Stakeholder Theory på ett interorganisatoriskt samarbete att ta hänsyn till de olika fokala objekt som finns och intressenternas olika makt, legitimitet och angelägenhet i dem.

Vi föreslår att man i samband med intressentanalysen tar reda på vilka fokala objekt det finns i det aktuella samarbetet man analyserar och som de olika aktörerna vill påverka. Detta kan göras genom att man vid en intervju frågar om vilka frågor, teknologier, standards och organisationer den intervjuade aktören påverkas av, vill påverka eller har något intresse i och hur mycket makt, legitimitet och angelägenhet de har i dessa olika frågor. Man kan då även ställa frågor om vilka andra aktörer inom och utanför samarbetet som vill påverka dessa fokala objekt och hur mycket makt, legitimitet och angelägenhet de har.

Vi föreslår att man sedan analyserar aktörernas makt, legitimitet och angelägenhet för varje fokalt objekt och presenterar detta grafiskt. Man kan då göra en modell för varje fokalt objekt (se bild 5) eller ett gemensamt för alla vilket vi ger ett exempel på nedan. (se bild 4) Vi ger fler förslag på modellering i bilagan med våra olika modelleringsförslag.

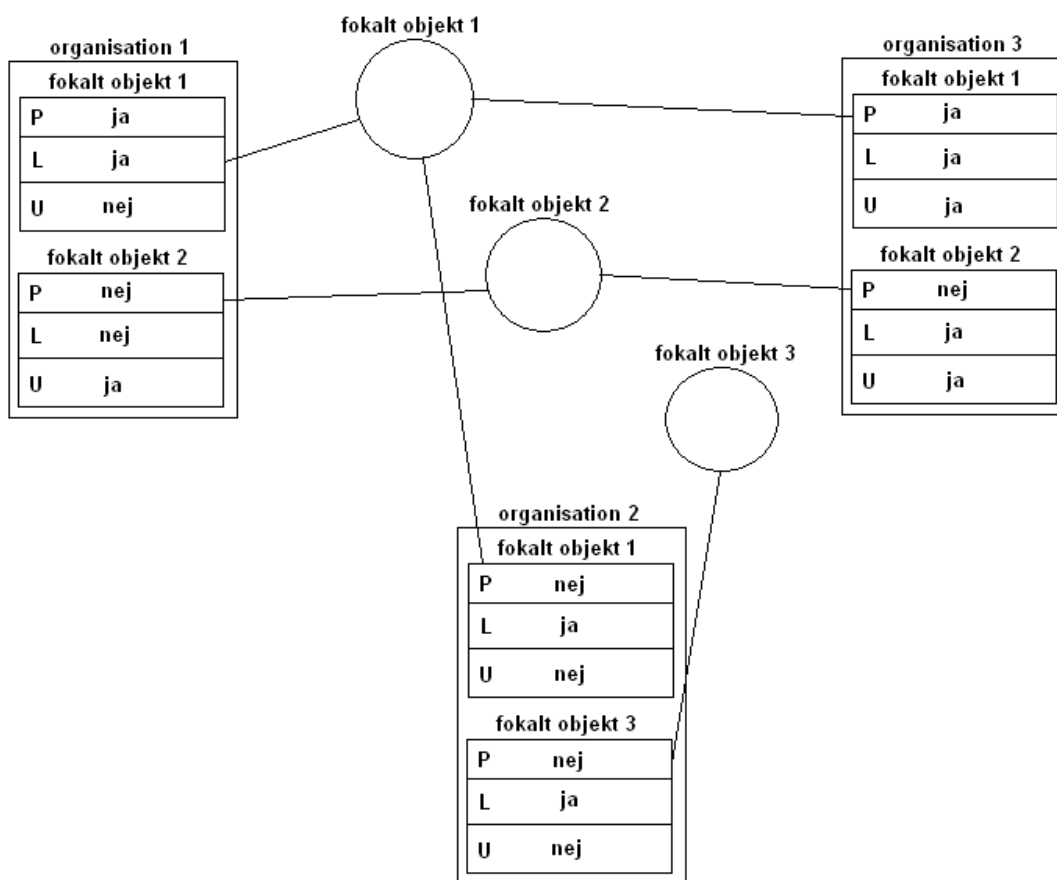


Bild 4. Vår förslag på en intressentkarta med olika fokala objekt.

Förslag 3 – Inga verktyg för att visa och utvärdera relationerna i ett nätverk.

Rowley (1997) förklarar att en organisations position i sitt nätverk är en avgörande faktor för dess agerande och att organisationens makt över varje aktör även beror på aktörernas relationer till varandra. Närmare bestämt ju fler intressenter som har relationer till varandra i nätverket desto mindre makt har organisationen i fråga över dem. (Rowley, 1997) Även Mitchell (1997) ger i sin artikel exempel på att en organisations mindre maktfulla intressenter kan alliera sig med mer maktfulla aktörer för att på så sätt öka sin makt över organisationen eller inom ett samarbete, men varken han eller deVries (2003) ger några verktyg för att analysera och presentera dessa relationer. För att bättre anpassa deVries (2003) metoder till interorganisatoriska sammanhang föreslår vi att de kan utökas med Rowleys Social Network Analysis-metod (Rowley, 1997) som tar hänsyn till att aktörer i ett nätverk kan ingå i olika grupperingar inom och utanför nätverket eller ett visst projekt för att på så sätt öka sin makt.

Rowley (1997) kategoriserar aktörer i ett nätverk med hjälp av två variabler: nätverkets densitet och aktörens position i nätverket. Density är ett mått på antalet relationer mellan aktörer i nätverket. Ett nätverk där alla aktörer har kopplingar till alla andra har hög densitet vilket enligt Rowley (1997) innebär att varje enskilt aktör endast har en liten mängd makt över de andra. Centrality avser en specifik aktörs position relativt de andra aktörerna i nätverket, ju mer central aktören är i nätverket desto mer makt har den över de andra aktörerna. (Rowley, 1997) Med hjälp av Density och Centrality-variablerna kategoriserar Rowley (1997) aktörerna i någon av de fyra kategorierna Commander, Compromiser, Solitarian och Subordinate.

Commander innebär att nätverket har låg densitet medan aktören i fråga har en hög centralitet i nätverket. Denna aktör kan kontrollera kommunikationen mellan de andra aktörerna och motstå deras påtryckningar eftersom de andra inte kan förena sig på grund av nätverkets låga densitet, m.a.o. har de andra aktörerna inga kontakter med varandra. (Rowley, 1997)

Compromiser innebär att nätverket har hög densitet och aktören i fråga har en hög centralitet i nätverket. Denna aktör kan övervaka och i viss mån påverka kommunikationen mellan de andra aktörerna, men de andra kan också påverka aktören. Detta resulterar enligt Rowley i att aktörerna förhandlar med varandra (kompromissar) för att få en maktbalans i nätverket. (Rowley, 1997)

Solitarian innebär att nätverket har låg densitet och aktören i fråga har en låg centralitet i nätverket. Denna aktör är isolerad och oberoende av andra aktörer, men den kan heller inte påverka eller övervaka kommunikationen mellan de andra från sin position. (Rowley, 1997)

Subordinate innebär att nätverket har hög densitet och aktören i fråga har en låg centralitet i nätverket. Denna aktör kan varken påverka eller övervaka kommunikationen mellan de andra aktörerna från sin periferala position. I de fall de andra är välorganiserade kan inte aktören motstå deras påtryckningar utan måste följa deras krav. (Rowley, 1997) (Läs mer om Rowley's teorier i Appendix 2.)

Vårt förslag på en kombination av deVries och Rowleys metoder.

I detta exempel har vi valt att göra en intressentkarta med endast ett fokalt objekt. Vid flera fokala objekt i ett samarbete skulle man då behöva göra en separat intressentkarta för varje objekt. Vi föreslår att kartan avbildar alla de identifierade intressenterna som man hittar med deVries (2003) metoder och deras relationer till varandra som man kan analysera med Rowleys (1997) metoder. Commander, Compromiser och Subordinate i modellen avser de olika maktpositioner som aktörerna kan kategoriseras efter enligt Rowleys (1997) metoder.

Vidare föreslår vi att man kan avbilda de olika strategier som aktörerna kan använda i sina relationer för att påverka varandra. Denna metod används av Choudrie et al i artikeln *A web of stakeholders and strategies* (Choudrie et al, 2003). Modellen man får fram skulle förslagsvis se ut som följande:

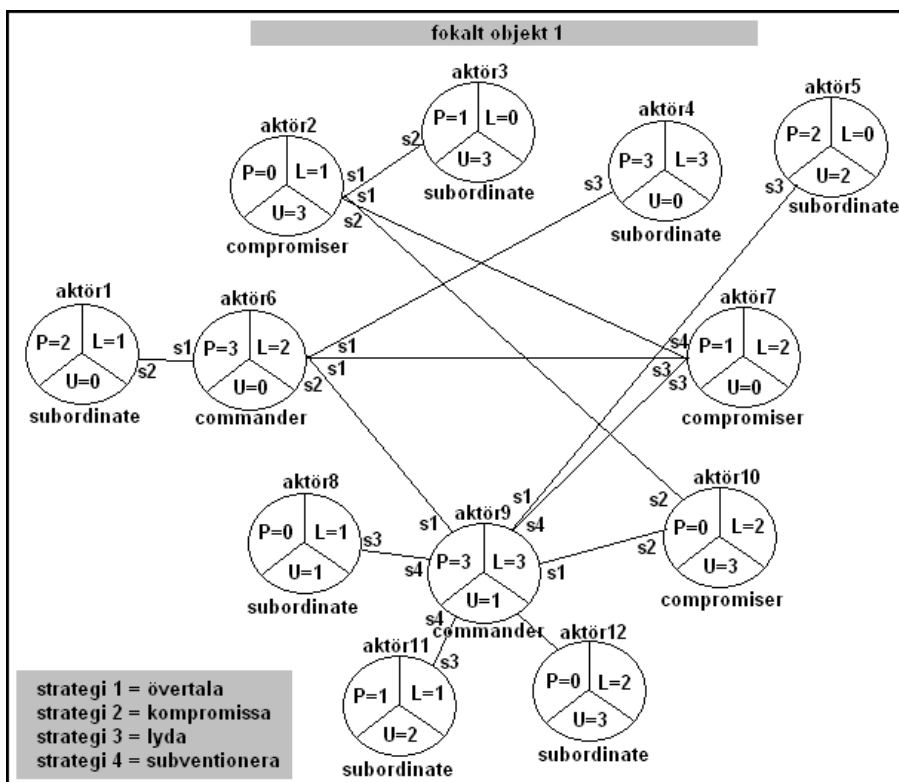


Bild 5. Vårt förslag på en kombination av deVries och Rowleys metoder.

Man kan även komplettera kartan med relationstyper mellan aktörerna eller ersätta strategierna med relationstyper. Vi ger fler förslag på grafiska representationer av dessa relationer i bilagan med våra olika modelleringsförslag.

8. Slutsats

Vi har under arbetets gång kommit fram till att Stakeholder Theory, så som den är beskriven av deVries (2003), kan med fördel appliceras på interorganisatoriska samarbeten och konsortier. Som svar på vår forskningsfråga har vi beskrivit hur vi applicerade Stakeholder Theory på Trygg Hemma-konsortiet genom att intervjua deltagarna i konsortiet, analysera deras svar och kategorisera aktörerna efter deVries rekommendationer. Vi förklarar närmare hur vi har gått till väga i kapitel 5 Forskningsmetod.

Stakeholder Theory har gett oss en insikt om vilka organisationer och grupper som är intressenter i Trygg Hemma samt vilka som bör och inte bör inkluderas i projektet ur ett managementperspektiv. Vi anser dock att denna variant av intressentanalys kan göras ännu mer värdefull och effektiv i interorganisatoriska sammanhang med vissa justeringar som vi även gett förslag på i vår uppsats. Vi grundar denna slutsats på de problem som vi upptäckte i deVries (2003) teorier när vi applicerade dem i praktiken på Trygg Hemma-konsortiet för att analysera konsortiets intressenter.

Det första problem vi upptäckte var att de olika aktörerna kan ha olika åsikter om en viss organisations makt, legitimitet och angelägenhet i projektet. I våra intervjuer framkom t.ex. att Halmstad Hemvård anser att PRO har alla tre attributen makt, legitimitet och angelägenhet (projektsamordnaren för Halmstad Hemvård) medan NEAT Electronics (VDn för NEAT Electronics) och Phoniro (VDn för Phoniro) anser att PRO saknar makt samtidigt som LIC Audio (VDn för LIC Audio) anser att PRO har makt, men saknar angelägenhet. Sådana situationer diskuteras inte av deVries (2003) vilket ledde till att vi inte riktigt visste vilken åsikt vi skulle följa och därmed inte kunde vara säkra på att vi placerade de olika aktörerna i de rätta kategorierna. Vi föreslår därför att man i framtida intressentanalyser av interorganisatoriska samarbeten tar hänsyn till alla åsikter och väljer att följa den som är i majoritet bland de intervjuade.

Ett annat problem vi upptäckte var att det kan finnas olika frågor, teknologier och organisationer i ett interorganisatoriskt projekt där de olika aktörerna har olika mycket makt och angelägenhet. Våra intervjuer visar t.ex. på att NEAT Electronics har mycket makt över sina kunder, *"icke försumbar"* (VDn för NEAT Electronics) makt över kommunen, men ingen makt över tekniska standarder och regelverk för elsäkerhet. Detta gör att analysen av en aktör kan vara missvisande om man analyserade aktören utifrån ett visst fokalt objekt eller fråga, men skall använda analysen för att utvärdera aktörens makt, legitimitet eller angelägenhet i andra frågor. Vi föreslår därför att man tar reda på vilka olika så kallade fokala objekt som finns i det aktuella samarbetet och sedan analyserar aktörernas makt, legitimitet och angelägenhet separat för varje fokalt objekt.

Det tredje problem vi upptäckte under arbetets gång var att de olika aktörerna kan ha etablerade relationer med varandra från tidigare och kan ingå i olika grupperingar inom och utanför projektet. Projektsamordnaren för Halmstad Hemvård uppgav t.ex. i våra intervjuer att Halmstad Hemvård är en kund till Phoniro medan VDn för Free2Move uppgav att de är leverantörer till Phoniro. Sådana relationer mellan aktörerna i

kombination med nätverkets densitet kan enligt Rowley (1997) helt ändra maktbalansen i ett samarbete då en grupp med mindre maktfulla aktörer kan ha mer makt än en maktfull aktör ensam. DeVries teorier (deVries, 2003) ger inga verktyg för att visa och analysera relationerna mellan olika aktörer i ett nätverk varför vi föreslår att detta problem löses genom att deVries (2003) metoder kombineras med bl.a. Rowleys Social Network Analysis-metod (Rowley, 1997) som tar hänsyn till att ett företags intressenter kan ingå i olika grupperingar.

Med dessa anpassningar till interorganisatoriska sammanhang anser vi att Stakeholder Theory kan vara ett värdefullt verktyg i analysen av deltagarnas och de utomstående intressenternas legitimitet, angelägenhet och makt inom samarbeten och konsortier under utveckling. Stakeholder Theory kan förslagsvis användas till att avgöra vilka aktörer man bör bjuda in till ett visst projekt innan projektet har startat och ge en vägledning till managers om hur de bör bemöta och prioritera de olika intressenterna som befinner sig inom och utanför projektet.

Referenser

Choudrie, Jyoti. Papazafeiropoulou, Anastasia. Lee, Heejin. (2003) *A web of stakeholders and strategies: a case of broadband diffusion in South Korea*
Journal of Information Technology, (december 2003) 18, 281-290

Darke, P. Shanks, G. Broadbent, M. (1998) *Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism*
Information Systems Journal, Volume 8, Number 4, October 1998 , pp. 273-289

deVries, Henk. Verheul, Hugo. Willemse, Harmen. (2003)
Stakeholder identification in IT standardization processes
Standard Making: A Critical Research Frontier for Information Systems MISQ Special Issue Workshop

Hälsoteknikalliansen (2007)
Preliminär Projektplan Trygg Hemma – Leva & Bo

Markus, Lynne M. Steinfield, Charles W. Wigand, Rolf T. Minton, Gabe. (2006)
Industry-Wide Information Systems Standardization As Collective Action: The Case Of The U.S. Residential Mortgage Industry
MIS Quarterly Vol. 30 Special Issue, pp. 439-465/August 2006

Mitchell, R.K., B.R. Agle & D.J. Wood (1997)
Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts.
Academy of Management Review 22, pp. 853-886.

Pouloudi, A. Whitley EA. (1997) *Stakeholder identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use management systems*
European Journal of Information Systems (1997) 6, 1-14

Rowley, Timothy J. (1997) *Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences.* The Academy of Management Review,
Vol. 22, No. 4. (Oct., 1997), pp. 887-910.

Van de Ven, A. (2005) *Running In Packs to Develop Knowledge-Intensive Technologies,*
MIS Quarterly (Vol. 29 No. 2, pp. 365-378/June 2005)

Appendix

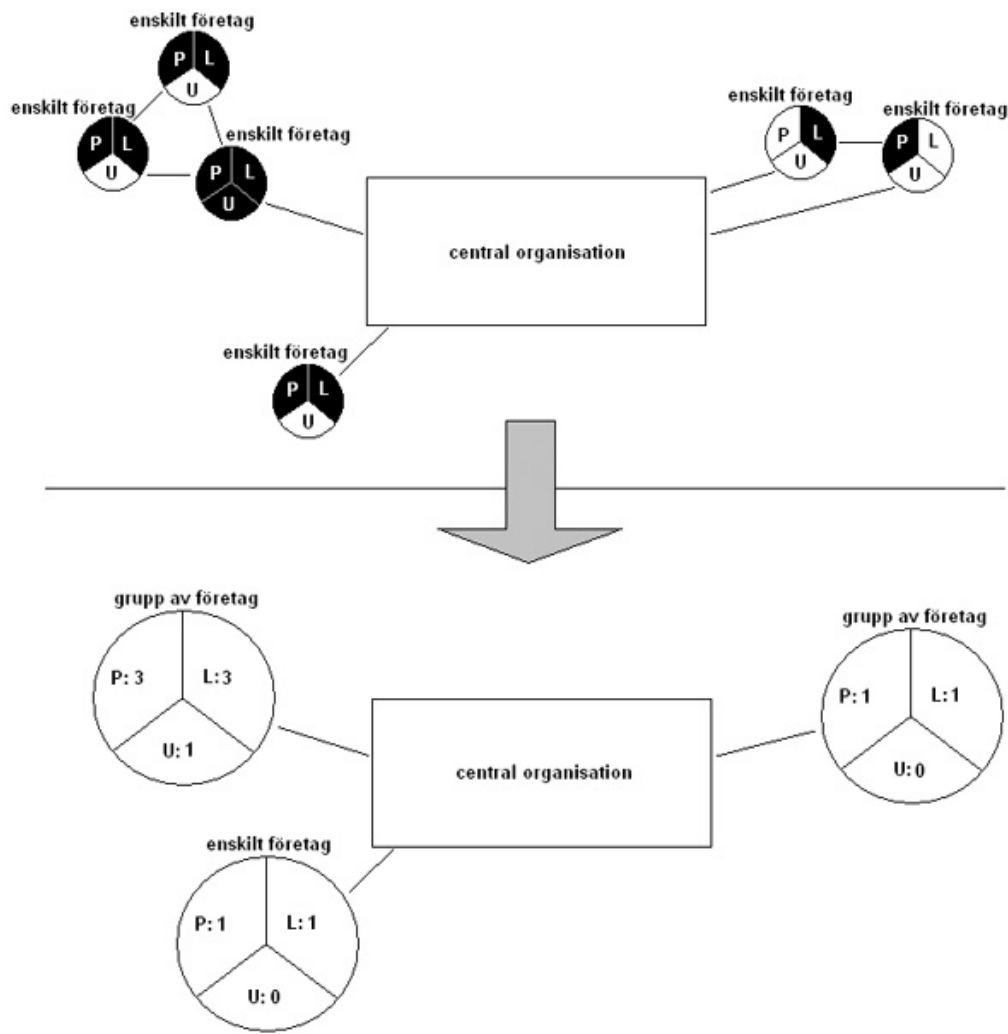
Appendix 1 – Modelleringsförslag

För våra första modelleringsförslag har vi använt Mitchell's Stakeholder Typology-modell (Mitchell et al. 1997) i kombination med Rowley's Network Theory of Stakeholder Influences model (Rowley, 1997). Man kan även infoga Mitchell's Klassificering av intressenter (dominant, dangerous ...), men det har vi inte gjort i detta skede.

Modelleringsförslag 1

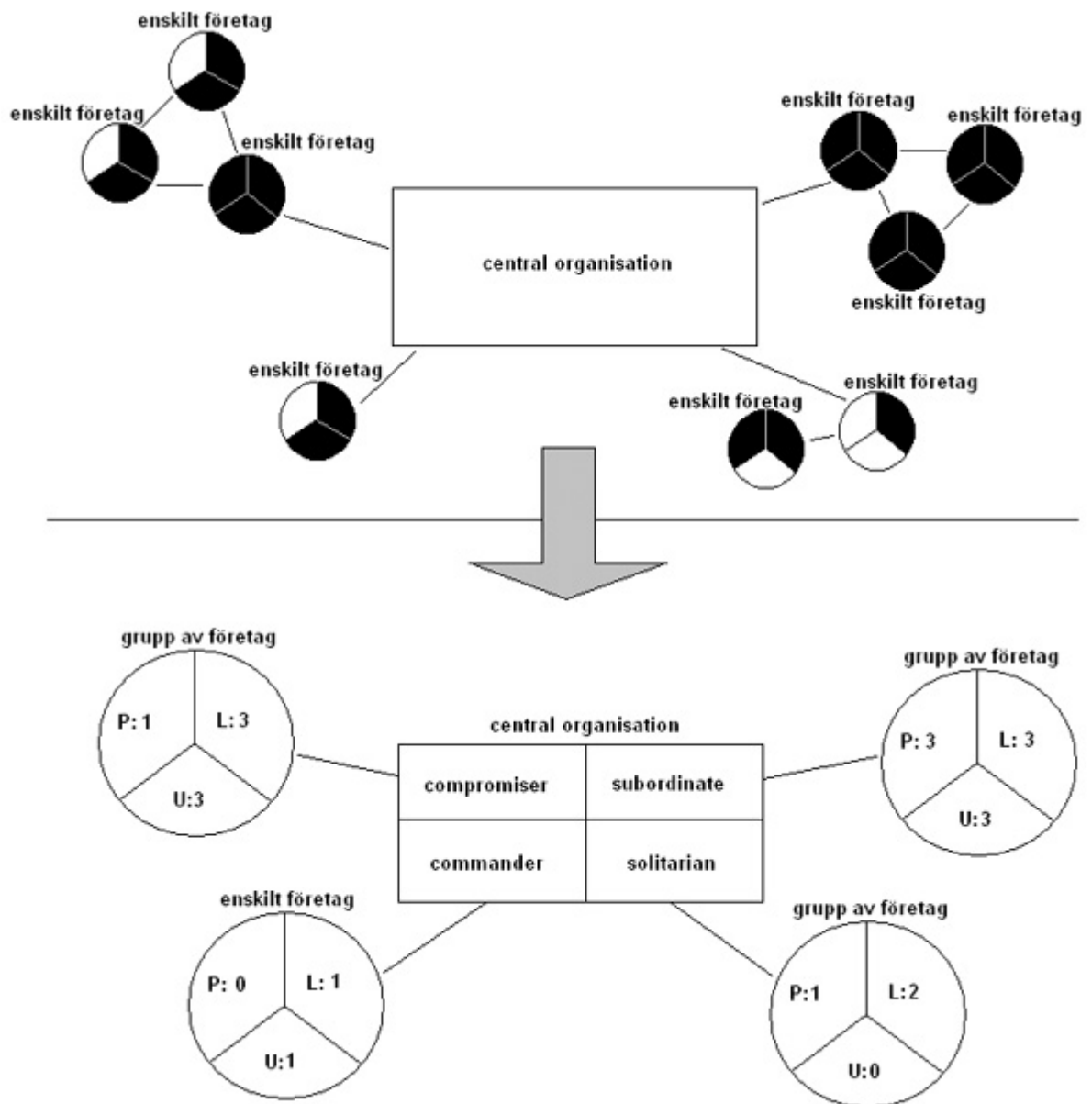
Denna modell gäller för en specifik fråga då vi anser att maktbalansen i nätverket kan variera mellan olika frågor. I den övre delen av modellen använder vi Rowley's Network Theory för att avbilda nätverket och relationerna mellan intressenterna och organisationen i fokus. Vi utökar den med att avbilda intressenterna med våra egna symboler som använder de tre egenskaperna: Power, Legitimacy och Urgency från Mitchell's Stakeholder Typology-modell. Svart betyder att intressenten har egenskapen i fråga och vitt innebär att intressenten inte har egenskapen. Begreppet enskilt företag är utbytbar mot begreppet enskild intressent.

I den undre delen av modellen slår vi ihop intressenterna som har gemensamma intressen och relationer till varandra i grupper och summerar deras egenskaper. Därmed markerar vi en grupp på t.ex. tre intressenter där alla besitter egenskapen Power med P:3. Vi anser då denna grupp ha mer makt än en grupp med P:1. På så sätt vill vi avbilda gruppernas samlade Power, Legitimacy och Urgency.



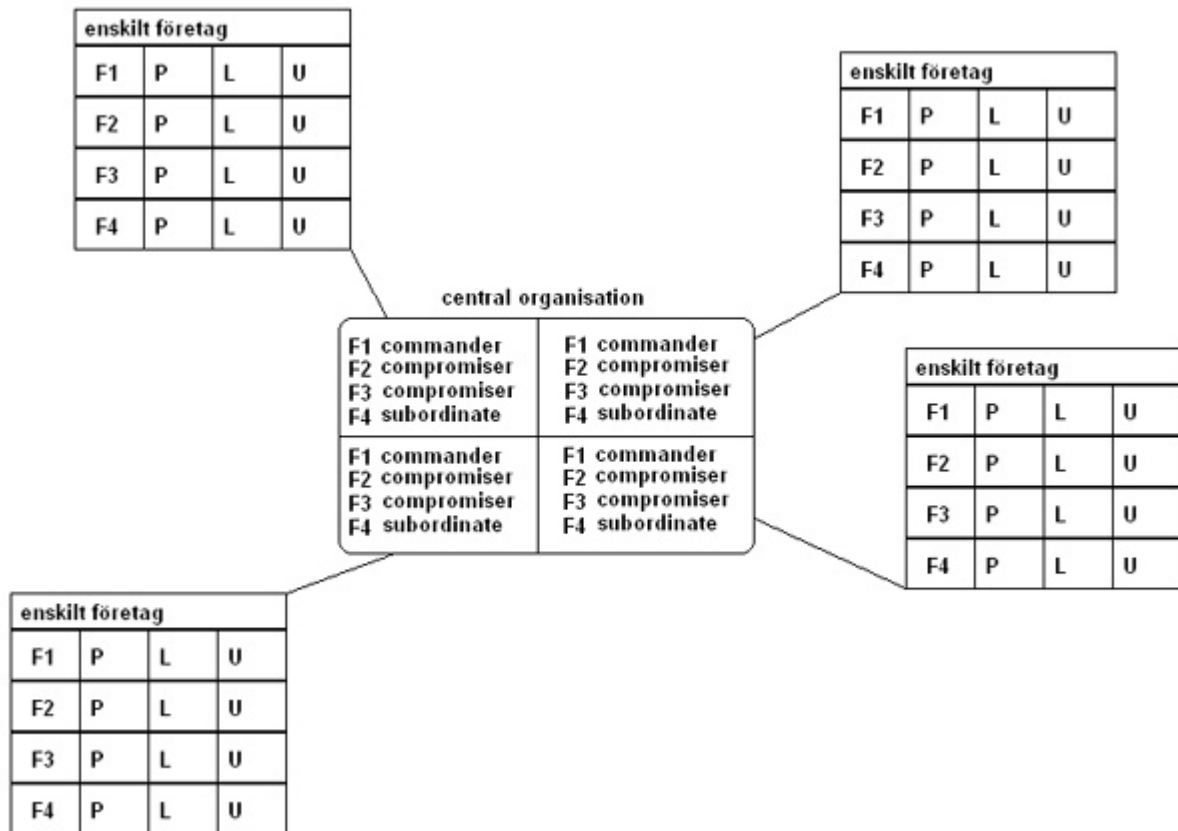
Modelleringsförslag 2

Denna modell är lik den förra med skillnaden att vi har använt de roller som organisationen i fokus intar enligt Rowley (1997). Rowley baserar dessa roller endast på maktförhållandena som uppstår p.g.a. nätverkets egenskaper, men vi tar även hänsyn till Mitchell's egenskaper för intressenter (Mitchell et al. 1997) för att göra en mer komplett utvärdering av maktbalansen i nätverket. Vidare har vi konstruerat modellen så att organisationen kan inta olika roller mot olika intressentgrupper till skillnad från Rowley's version där organisationen intar samma roll mot hela nätverket. Linjen som representerar relationen mellan intressentgrupp och organisation pekar på den roll som organisationen intar mot gruppen i fråga.



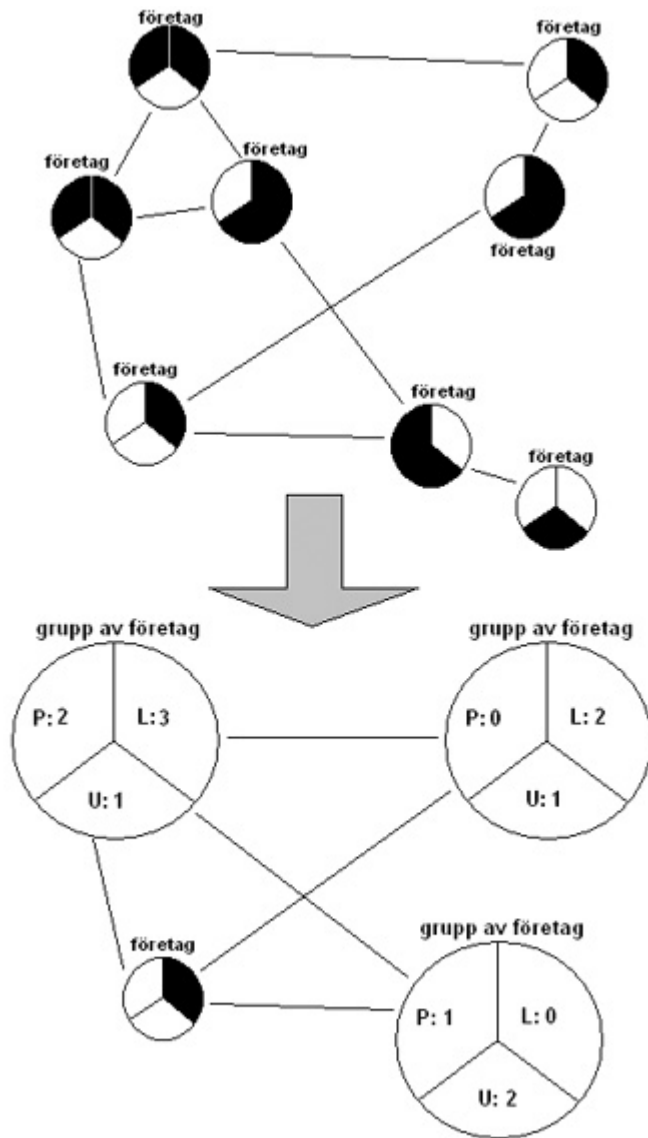
Modelleringsförslag 3

Även denna modell använder Mitchell's egenskaper (Mitchell et al. 1997) och Rowley's roller (Rowley 1997). Modellen avbildar den centrala organisationens roller mot olika intressenter eller intressentgrupper i fyra olika frågor. Intressenterna i denna modell kan ha olika mycket makt i olika frågor och den centrala organisationen kan inta olika roller mot intressenterna i varje enskild fråga. T.ex. kan organisationen inta rollen som commander i fråga 1 mot intressent 1 medan den intar rollen som compromiser i samma fråga mot en annan intressent eller grupp.



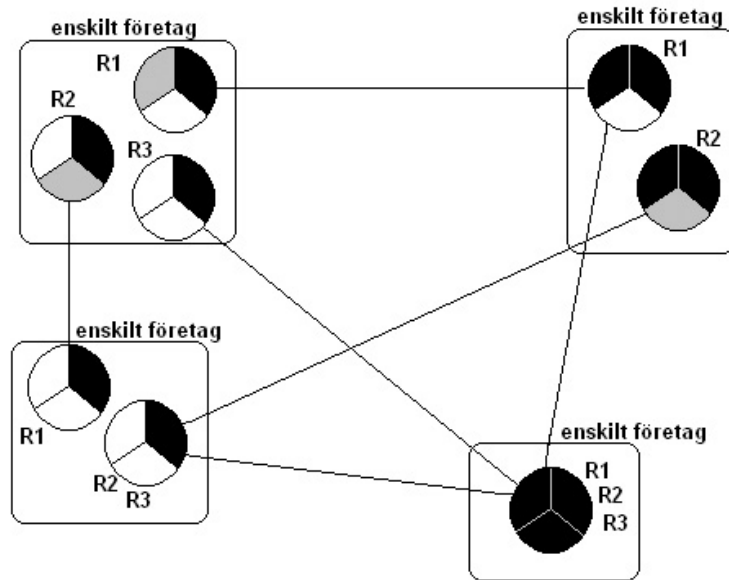
Modelleringsförslag 4

Denna modell representerar ett nätverk utan någon central organisation och gäller i en fråga då maktbalansen kan variera i olika frågor. Vidare har en intressent samma makt mot hela nätverket enligt denna modell.



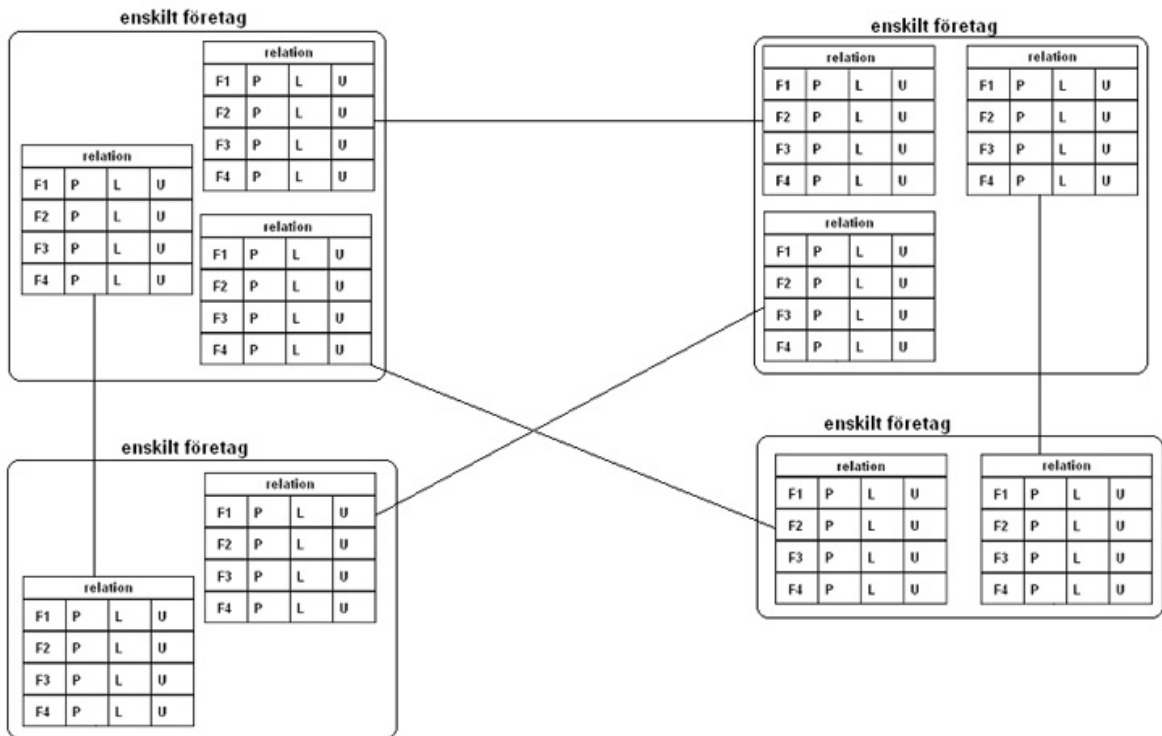
Modelleringsförslag 5

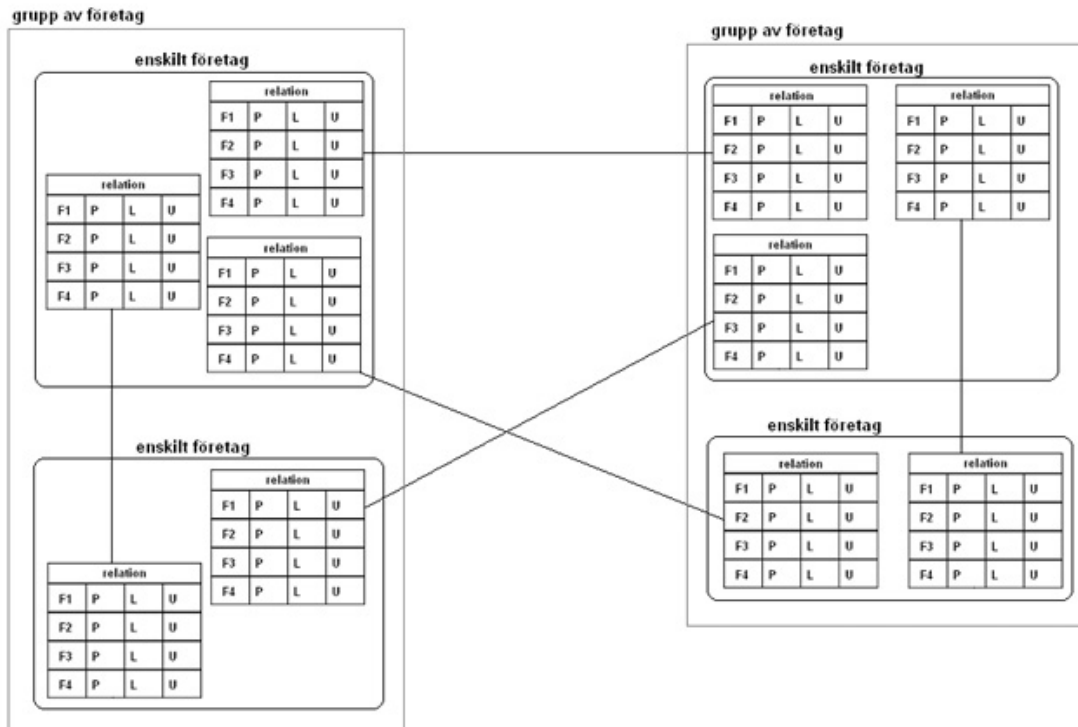
Denna modell tar hänsyn till att intressenterna kan ha samma eller olika mycket makt i olika relationer (R1 R2 o.s.v.). Begreppet enskilt företag kan ersättas med grupper och relationerna kan ersättas med enskilt företag. Vi har även markerat att en intressent kan ha olika mycket av en viss egenskap. Vitt betyder att intressenten inte besitter egenskapen, grått att den besitter en viss mängd av den och svart att den besitter en större mängd av egenskapen.



Modelleringsförslag 6

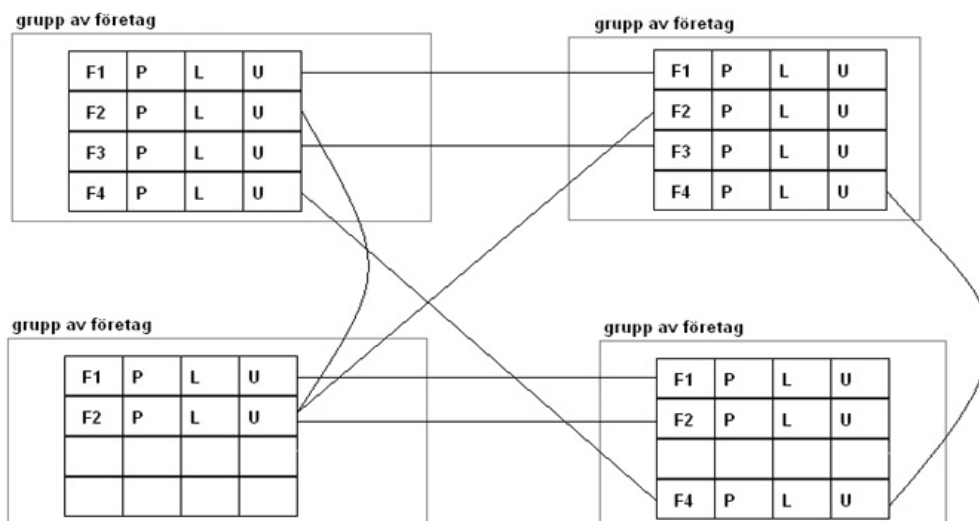
Denna modell fungerar som den förra, men tar hänsyn till att intressenterna kan ha olika mycket makt i olika frågor.





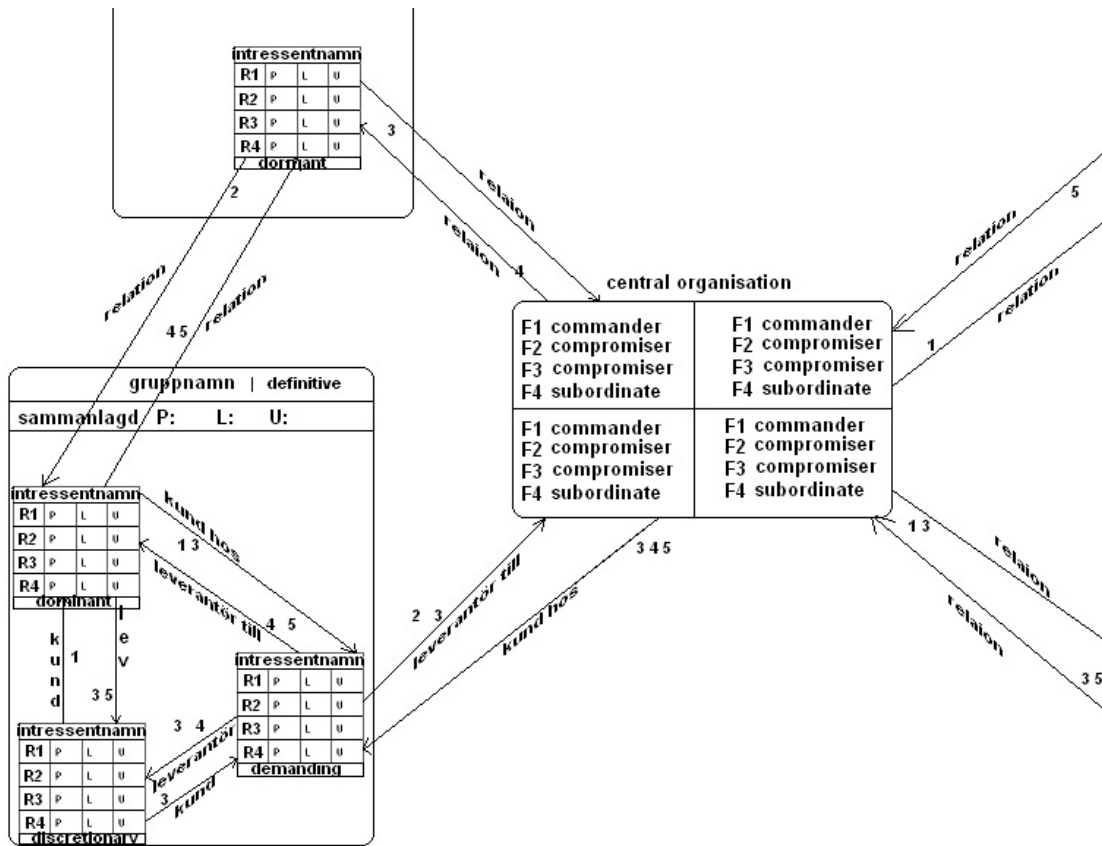
Modelleringsförslag 7

Denna modell fungerar som ovan, men tar även hänsyn till att alla grupper inte är intressenter i alla frågor.



Modelleringsförslag 8

Denna modelleringsförslag presenterar relationstyperna mellan olika intressenter, deras grupperingar, deras PLU i de olika relationerna samt den centrala organisationens makt över varje grupp.

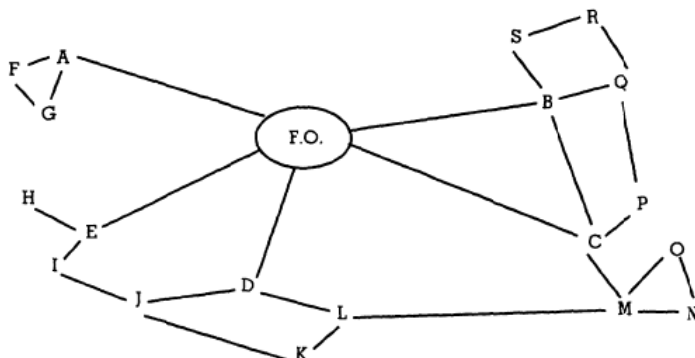


Appendix 2 – Andra versioner av Stakeholder Theory

Rowley's Network Theory

I sin artikel *Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences* (Rowley, 1997) analyserar Rowley intressenters påverkan på organisationer ur ett större perspektiv. Medan andra artiklar tittar på hur enskilda intressenter förhåller sig till en organisation använder Rowley Social Network Analysis för att undersöka hur grupper av intressenter i ett nätverk (se bild 3) kan påverka en organisation.

Enligt Rowley (1997) kan det vara lämpligt att analysera enskilda intressenters relation till organisationen när man vill klassificera intressenter, men detta tillvägagångssätt kan enligt honom inte redogöra för organisationers ageranden eftersom intressenterna bildar olika grupper. Organisationer reagerar inte på varje intressent för sig utan snarare på den samlade mängden påverkan från hela nätverket av intressenter. Vidare förklarar Rowley (1997) att en organisation inte bara är den centrala punkten för sina intressenter utan en intressent i andra organisationer och att den inte heller alltid är i centrum av nätverket och därmed är organisationens position i sitt nätverk en avgörande faktor för dess agerande. (Rowley, 1997)



Rowley's nätverksstruktur (Rowley, 1997)

Rowley (1997) kategoriserar organisationer med hjälp av två variabler: nätverkets densitet (density) och organisationens position i nätverket (centrality). Density avser nätverket som helhet och är ett mått på antalet kopplingar (relationer mellan aktörer) i nätverket delat med antalet möjliga kopplingar. Ett nätverk där alla har kopplingar till alla andra har därmed densitet 1. (Rowley, 1997)

Centrality avser den enskilda aktören och dess position relativt de andra aktörerna i nätverket, m.a.o. den makt som organisationen erhåller genom sin position i nätverket. Denna variabel kan mätas genom antalet direkta kopplingar som organisationen har till de andra aktörerna och genom antalet aktörer som måste gå genom organisationen för att kopplas till andra aktörer. Vidare kan den mätas genom antalet aktörer organisationen måste gå genom för att kopplas till andra aktörer. På så vis hamnar organisationer i en av de följande fyra kategorierna commander, compromiser, solitarian eller subordinate. (se bild 4) (Rowley, 1997)

Commander – low density/high centrality

Organisationer i denna kategori kan kontrollera kommunikationen mellan sina intressenter och motstå deras påtryckningar eftersom intressenterna inte kan förena sig på grund av nätverkets låga densitet, m.a.o. har intressenterna inga kontakter med varandra. (Rowley, 1997)

Compromiser – high density/high centrality

Organisationer i denna kategori kan övervaka och i viss mån påverka kommunikationen mellan sina intressenter, men intressenterna kan också påverka organisationen. Detta resulterar enligt Rowley i att organisationen förhandlar med intressenterna för att få en maktbalans i nätverket. Om en organisation i denna kategori motsätter sig intressenternas krav kan den stå inför en långdragen kamp och en osäker framtid. (Rowley, 1997)

Solitarian – low density/low centrality

Organisationer i denna kategori är isolerade och oberoende av andra aktörer, men de kan heller inte påverka eller övervaka kommunikationen mellan sina intressenter från sin position. De kan dölja sina handlingar samt slipper granskning och krav från sina intressenter. Enligt Rowley kan ett företag inte stanna i denna kategori länge eftersom resurser erhålls genom kontakter med andra aktörer vilket gör det omöjligt för en organisation i ”solitarian” kategorin att skapa tillväxt och stabilitet. (Rowley, 1997)

Subordinate – high density/low centrality

Organisationer i denna kategori är i en utsatt situation. Organisationen kan varken påverka eller övervaka kommunikationen mellan sina intressenter från sin periferala position. I de fall intressenterna är välorganiserade så kan inte organisationer i denna kategori motstå intressenternas påtryckningar utan måste följa deras krav. Små företag som endast har en produkt och ett stort företag som enda kund hamnar i denna kategori. (Rowley, 1997)

		Centrality of the Focal Organization	
		High	Low
Density of the Stakeholder Network	High	Compromiser	Subordinate
	Low	Commander	Solitarian

Olika organisationskategorier (Rowley, 1997)

Toward a theory of stakeholder identification and salience

I sin artikel *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts* (Mitchell et al. 1997) analyserar Mitchell stakeholderlitteraturen från sextiotalet och framåt och redogör för de olika synsätten på vilka som är intressenterna av en organisation. Vidare presenterar han ett ramverk för att klassificera intressenterna samt diskuterar hur organisationer brukar hantera dem.

Vilka är intressenter?

Mitchell redogör i sin artikel för stakeholderforskningen från sextiotalet fram till 1995 och diskuterar de olika synsätten på vilka som är en organisations intressenter. Han summerar de olika synsätten med följande tabell:

Source	Stake
Stanford memo, 1963	"those groups without whose support the organization would cease to exist" (cited in Freeman & Reed, 1983, and Freeman, 1984)
Rhenman, 1964	"are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence" (cited in Näsi, 1995)
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	"driven by their own interests and goals are participants in a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is depending" (cited in Näsi, 1995)
Freeman & Reed, 1983: 91	Wide: "can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives" Narrow: "on which the organization is dependent for its continued survival"
Freeman, 1984: 46	"can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"
Freeman & Gilbert, 1987: 397	"can affect or is affected by a business"
Cornell & Shapiro, 1987: 5	"claimants" who have "contracts"
Evan & Freeman, 1988: 75-76	"have a stake in or claim on the firm"
Evan & Freeman, 1988: 79	"benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions"
Bowie, 1988: 112, n. 2	"without whose support the organization would cease to exist"
Alkhafaji, 1989: 36	"groups to whom the corporation is responsible"
Carroll, 1989: 57	"asserts to have one or more of these kinds of stakes"—"ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's assets or property"
Freeman & Evan, 1990	contract holders

Thompson et al., 1991: 209	in "relationship with an organization"
Savage et al., 1991: 61	"have an interest in the actions of an organization and . . . the ability to influence it"
Hill & Jones, 1992: 133	"constituents who have a legitimate claim on the firm . . . established through the existence of an exchange relationship" who supply "the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements)"
Brenner, 1993: 205	"having some legitimate, non-trivial relationship with an organization [such as] exchange transactions, action impacts, and moral responsibilities"
Carroll, 1993: 60	"asserts to have one or more of the kinds of stakes in business"—may be affected or affect . . .
Freeman, 1994: 415	participants in "the human process of joint value creation"
Wicks et al., 1994: 483	"interact with and give meaning and definition to the corporation"
Langtry, 1994: 433	the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral or legal claim on the firm
Starik, 1994: 90	"can and are making their actual stakes known"—"are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization"
Clarkson, 1994: 5	"bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm" or "are placed at risk as a result of a firm's activities"
Clarkson, 1995: 106	"have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities"
Näsi, 1995: 19	"interact with the firm and thus make its operation possible"
Brenner, 1995: 76, n. 1	"are or which could impact or be impacted by the firm/organization"
Donaldson & Preston, 1995: 85	"persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity"

Olika synsätt på intressenter summerade i kronologisk ordning (Mitchell et al. 1997)

Klassificeringen av intressenter

Mitchells ramverk utvärderar intressenterna utifrån tre egenskaper: Power, Legitimacy och Urgency.

Power definieras som sannolikheten att en aktör i ett socialt förhållande kan driva igenom sin vilja trots motstånd från andra. En aktör har makt så länge den har tillgång till de resurser som krävs för att utöva makt. Dessa resurser kan vara fysiska t.ex. en pistol, praktiska t.ex. pengar eller symboliska t.ex. prestige.

Legitimacy är en tankeskapelse eller hypotetisk konstruktion som baseras på om beteenden och handlingar hos en intressent uppfattas av andra som passande och acceptabla enligt gällande sociala normer och värderingar.

Urgency definieras som en intressents anspråk på omedelbar uppmärksamhet. Enligt Mitchell uppfylls urgency-kriteriet endast när en relation eller fordran är både brådskande och kritisk för en intressent.

Baserat på dessa egenskaper kan intressenterna hamna i en av åtta kategorier (se bild 1). Intressenter som hamnar i kategori 1, 2 eller 3 kallas "latent stakeholders" och identifieras av att de innehar endast en av de tre egenskaperna. Dessa intressenter är de minst viktiga för organisationen. De intressenter som innehar två av egenskaperna kallas

”expectant stakeholders”. De placeras i kategorierna 4, 5 eller 6 och beskrivs av Mitchell som ”moderately salient”, alltså av medel vikt för organisationen. Intressenter som innehar alla tre egenskaper är ”definitive stakeholders” och är de viktigaste intressenterna ur organisationens synvinkel.

Latent – low salience stakeholders

Organisationer med begränsade resurser uppmärksammar oftast inte dessa intressenter och enligt Mitchell uppmärksammar inte dessa intressenter organisationen heller.

9. Dormant stakeholder (P). Denna intressent har makten att påverka organisationen, men eftersom den varken har ett legitimt förhållande eller brådskande fordran på organisationen så använder den inte sin makt. Organisationen bör dock hålla denna intressent under uppsikt då intressenten kan utveckla någon av de två andra egenskaperna och då bli dominant eller farlig för organisationen.
10. Discretionary stakeholder (L). Denna intressent uppfyller legitimitetskravet, men har varken någon brådskande fordran eller makten att påverka organisationen. Enligt Mitchell finns det ingen press på organisationen att uppta ett aktivt förhållande med denna intressent.
11. Demanding stakeholder (U). Denna intressent anser sig ha en brådskande fordran på organisationen, men har ingen makt och uppfattas inte av organisationen som en legitim aktör. Enligt Mitchell är denna intressent irriterande, men inte farlig och brukar ignoreras av organisationen.

Expectant – moderately salient stakeholders

Dessa intressenter är mer aktiva i sitt förhållande till organisationen än de föregående och får, enligt Mitchell, också mer uppmärksamhet av organisationen.

12. Dominant stakeholder (P, L). Denna intressent har både makt och legitimitet även om den inte alltid väljer att utöva sin maktposition. De både förväntar sig och får mycket uppmärksamhet då de är viktiga för organisationen, t.ex. har många organisationer HR avdelningar för att upprätthålla en god relation till sina anställda som också är intressenter.
13. Dangerous stakeholder (P, U). Denna intressent har och en brådskande fordran på organisationen, men saknar legitimitet. Enligt Mitchell tar denna typ av intressent till tvingande och möjligen våldsamma metoder (därav bristen på legitimitet) för att få sin vilja igenom vilket gör den farlig.
14. Dependent stakeholders (L, U). Denna intressent har legitimitet och en brådskande fordran på organisationen, men ingen makt och kategoriseras av Mitchell därför som beroende-intressenter eftersom de är beroende av andra aktörer för att få igenom sina krav. Denna aktör kan bli en ”definitive

stakeholder” genom att alliera sig med en aktör som har makt t.ex. en konsumentorganisation för konsumenter eller en fackförening för anställda.

Definitive – highly salient stakeholders

15. Definitive stakeholders (P, L, U). Dessa intressenter har makt, legitimitet och en brådskande fordran som vanligtvis erhåller högsta prioritet hos organisationen. Varje ”expectant stakeholder” kan bli en ”definitive stakeholder” genom att skaffa den tredje egenskapen som de behöver. Enligt Mitchell är det vanligast förekommande att en ”dominant stakeholder” blir en ”definitive stakeholder”.

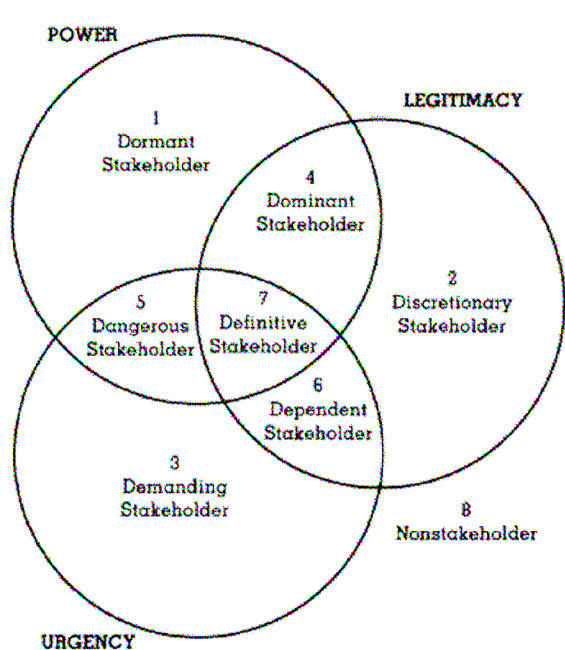


bild 1. Stakeholder Typology-modellen (Mitchell et al. 1997)

When will stakeholder groups act?

I artikeln *When will stakeholder groups act? An interest and identity based model of stakeholder group mobilization* (Rowley & Moldoveanu, 2003) presenterar Rowley ”stakeholder group action model” som är en modell för att förklara vilka omständigheter som gör att en intressentgrupp tar till handling. Modellen bygger på teorier inom social forskning och använder två olika synsätt: intresseperspektivet och identitetsperspektivet.

Intresseperspektivet

Kortfattat går intresseperspektivet ut på att en intressentgrupp agerar när det ligger i dess intresse, m.a.o. när den har någonting att vinna på det.

En intressentgrupp som har tagit till kollektiv handling förr har större sannolikhet att mobilisera sina medlemmar för att påverka en organisation än en intressentgrupp som aldrig tidigare har tagit till handling eftersom den tidigare mobiliseringen har etablerat övervakning och koordineringsrutiner som sänker kostnaderna för en ny mobilisering.

När densiteten av relationer mellan gruppens medlemmar ökar så ökar sannolikheten att gruppen tar till handling för att påverka en organisation eftersom även densiteten sänker kostnaderna för en mobilisering.

Identitetsperspektivet

Identitetsperspektivet handlar om att en intressentgrupp agerar när medlemmarna i gruppen identifierar och definierar sig själva genom handlingen även om de vet att de inte kan vinna eller tjäna någonting på det.

Intressentgrupper vars medlemmar värdesätter den gemensamma identitet som förmedlas och utvecklas genom deras anslutning eller samröre med gruppen har större sannolikhet att ta till handling för att påverka en organisation än en intressentgrupp vars medlemmar endast värdesätter sina intressen.

Överlappningar mellan intressentgrupper

Sannolikheten att gruppen tar till handling för att påverka en organisation ökar när överlappningen av medlemmar mellan två intressentgrupper med samma intressen ökar, med andra ord när en medlem är medlem i flera organisationer som representerar likartade intressen.

Sannolikheten att gruppen tar till handling för att påverka en organisation minskar när identitetsöverlappningen med andra grupper ökar, m.a.o. när andra grupper har en likartad identitet, men delar inte samma medlemmar.

Ethical theory and stakeholderrelated decisions: the role of stakeholder culture

I sin artikel *Ethical theory and stakeholderrelated decisions: the role of stakeholder culture* (Jones et al. 2007) presenterar Jones tre olika företagskulturer och diskuterar hur beslutsfattare i dessa kulturer hanterar olika intressenter. Jones använder Mitchell's (Mitchell et al 1997) kriterier Power, Legitimacy och Urgency för att beskriva de olika intressenterna och utökar Mitchell's ramverk med sina tre företagskulturtyper: Corporate Egoist, Instrumentalist och Moralist. (se tabell 1)

De tre företagskulturerna

Corporate Egoist

Denna företagskultur definieras av dess kortsiktiga målsättning som går ut på att maximera företagets vinster. Enligt Jones prioriterar dessa företag sina olika intressenter beroende på intressenternas Power-attribut eftersom det är just de intressenter med makt som kan påverka företagets vinster. De intressenter som dessa företag anser viktiga är troligen aktieägare med stora poster, anställda med starka fackföreningar, stora kunder som kan byta leverantör och lagstiftande organ.

Instrumentalist

Denna företagskultur definieras av att den kombinerar målsättningen att maximera företagets vinster med moralt beslutsfattande när den ser en fördel i detta. Enligt Jones prioriterar även dessa företag de intressenter som har makt, men använder Legitimacy-attributet som en andra faktor i prioriteringen. Till skillnad från "corporate egoist"-kulturen kommer "instrumentalist"-företag att ta viss hänsyn till intressenter utan makt på grund av de långsiktiga fördelarna med ett moralt beslutsfattande.

Moralist

Denna företagskultur definieras av att den har en ärlig omtanke om sina intressenter. Dessa företag använder i första hand Legitimacy-attributet för att prioritera sina intressenter, men även Power-attributet i andra hand då makt kan ge intressenterna legitimitet (derivative legitimacy) enligt Jones.

Comparison of Stakeholder Salience Models

Stakeholder Attributes			Mitchell et al. (1997) Stakeholder Type	Mitchell et al. (1997) Stakeholder Salience	Stakeholder Culture Type		
Power	Legitimacy	Urgency			Corporate Egoist	Instrumentalist	Moralist
Yes	Yes	Yes	Definitive	High	High	High	High
Yes	Yes	No	Dominant	Moderate	Moderate	Moderate	Moderate
No	Yes	Yes	Dependent	Moderate	None	Moderate	High
Yes	No	Yes	Dangerous	Moderate	High	High	Moderate
Yes	No	No	Dormant	Low	Moderate	Moderate	Low
No	Yes	No	Discretionary	Low	None	Low	Moderate
No	No	Yes	Demanding	Low	None	None	None
No	No	No	Nonstakeholder	None	None	None	None

tabell 1. Intressenternas vikt i de olika företagskulturtyperna. (Jones et al. 2007)

Referenser

Jones, T.M. Felps, W. Bigley. G.A. (2007)

Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture, Academy of Management Review, 2007, Vol. 32, No. 1, 137–155.

Mitchell, R.K., B.R. Agle & D.J. Wood (1997)

Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts.

Academy of Management Review 22, pp. 853-886.

Rowley, Timothy J. (1997) *Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*. The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4. (Oct., 1997), pp. 887-910.

Rowley, Timothy J. Moldoveanu, Mihnea. (2003) *When will stakeholder groups act? An interest and identity based model of stakeholder group mobilization*. *Academy of Management Review* 2003, Vol. 28, No. 2, 204-219.

Appendix 3 – Våra intervjufrågor

Fokala objekt (både inom och utom Trygg Hemma-projektet). Intressenter (human and non-human stakeholders)

1. Varför deltar ni i Trygg Hemma?
 - Vad vill ni uppnå kort- och långsiktigt. (inom och utanför projektet)
 - Hur tolkar ni det gemensamma projektmålet? (Skiljer det sig från ert mål?)
 - Vilka mål har de andra aktörerna i Trygg Hemma? [kom ihåg till F14]
 - Vilka inofficiella mål har de andra aktörerna i TH?
2. Vad finns det för nackdelar för er med att delta i Trygg Hemma?
 - Hur ser ni på dessa nackdelar?
3. Vilka av projektdeltagarna hade ni kontakter/ informationsutbyte med före TH?
 - Sedan hur länge?
 - Vilken sorts relation?
4. [Hemvården, Applikationsleverantörer, Bostadsbolag]: Har ni IT-leverantörer som ej deltar i Trygg Hemma?
 - Hur ser ni på detta? (positivt/ negativt?)
 - Hur påverkar Trygg Hemma denna relation?
5. Vilka är ...
 - era konkurrenter?
 - era samarbetspartners
 - era leverantörer av IT-komponenter (production chain)? (deVries 03)
 - era kunder (end users)? (deVries 03)
 - era kunders intresseorganisationer? (deVries 03)
 - era interna intressenter (t.ex. anställda, designers)? (deVries 03)
 - era investerare?
 - inspektionsorgan som inspekterar er & era produkter? (deVries 03)

- lagstiftare som påverkar er & era produkter? (deVries 03)
- forskare som bidrar till er kunskap eller får kunskap av er?
- konsulter som ni anlitar? (deVries 03)
- utbildningar, skolor som påverkas av er? (deVries 03)
- intresseorganisationer där ni är medlemmar?
- andra intresseorganisationer som påverkar er (t.ex. facket)?
 - ***** **för varje intressent** *****
 - Hur påverkas de av Trygg Hemma eller resultatet av TH?
 - (Urgency) Hur angelägna är de att påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH (lite, mellan, mycket)? Varför?
 - (Legitimacy) Är de en relevant/ legitim aktör för att försöka påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH? (lite, mellan, mycket)? Varför?
 - (Power) Hur mycket makt har de för att påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH, kan de tvinga igenom sin vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
 - Hur/ på vilket sätt vill de påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH? (strategier)

6. *Vad och vem* bestämmer ramarna för hur ni kan satsa på IT & kvarboende?

- För vidareutveckling av produkter, vilka intressenter lyssnar ni mest på?

7. Vad (teknologier, system, standard osv) vill ni påverka inom Trygg Hemma?

- ***** **För varje påverkansobjekt:** *****
- (Urgency) Hur angelägna är ni att påverka detta (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Legitimacy) Är ni en relevant/ legitim aktör för att försöka påverka detta? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Power) Hur mycket makt har ni för att påverka detta? kan ni tvinga igenom er vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Strategier) Hur/ på vilket sätt vill ni påverka detta?
- (Urgency) Vilka andra intressenter är angelägna att påverka detta? Hur angelägna är de att påverka detta (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Legitimacy) Vilka andra intressenter är relevanta/ legitima aktörer

för att försöka påverka detta? (lite, mellan, mycket)? Varför?

- (Power) Vilka andra intressenter har makt för att påverka detta? Hur mycket makt har de för att påverka detta? kan de tvinga igenom sin vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
 - ***** för varje intressent *****
 - Urgency, Legitimacy, Power enligt ovan
 - (Strategier) Hur/ på vilket sätt vill de påverka detta?

8. Vem (organisationer) vill ni påverka inom Trygg Hemma?

- ***** För varje påverkansobjekt: *****
- (Urgency) Hur angelägna är ni att påverka dem (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Legitimacy) Är ni en relevant/ legitim aktör för att försöka påverka dem? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Power) Hur mycket makt har ni för att påverka dem? kan ni tvinga igenom er vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Strategier) Hur/ på vilket sätt vill ni påverka dem?
- (Urgency) Vilka andra intressenter är angelägna att påverka dem? Hur angelägna är de att påverka dem (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Legitimacy) Vilka andra intressenter är relevanta/ legitima aktörer för att försöka påverka dem? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Power) Vilka andra intressenter har makt för att påverka dem? Hur mycket makt har de för att påverka dem? kan de tvinga igenom sin vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
 - ***** för varje intressent *****
 - Urgency, Legitimacy, Power enligt ovan
 - (Strategier) Hur/ på vilket sätt vill de påverka dem?

9. Vad (teknologier, system, standard osv) vill ni påverka inom IT & hemvård utvecklingen generellt (regionalt och nationellt)? – relaterat till Trygg Hemma

- ***** För varje påverkansobjekt: *****
- (Urgency) Hur angelägna är ni att påverka detta (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Legitimacy) Är ni en relevant/ legitim aktör för att försöka påverka detta? (lite, mellan, mycket)? Varför?

- (Power) Hur mycket makt har ni för att påverka detta? kan ni tvinga igenom er vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Strategier) Hur/ på vilket sätt vill ni påverka detta ~~utanför Trygg Hemma~~? På vilket sätt passar Trygg Hemma in i denna generella ambition?
- (Urgency) Vilka andra intressenter är angelägna att påverka detta? Hur angelägna är de att påverka detta (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Legitimacy) Vilka andra intressenter är relevanta/ legitima aktörer för att försöka påverka detta? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Power) Vilka andra intressenter har makt för att påverka detta? Hur mycket makt har de för att påverka detta? kan de tvinga igenom sin vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
 - ***** för varje intressent *****
 - Urgency, Legitimacy, Power enligt ovan
 - (Strategier) Hur/ på vilket sätt vill de påverka detta?

10. Vem (organisationer) vill ni påverka inom IT & hemvård utvecklingen generellt (regionalt och nationellt)? – relaterat till Trygg Hemma

- ***** För varje påverkansobjekt: *****
- (Urgency) Hur angelägna är ni att påverka dem (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Legitimacy) Är ni en relevant/ legitim aktör för att försöka påverka dem? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Power) Hur mycket makt har ni för att påverka dem? kan ni tvinga igenom er vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Strategier) Hur/ på vilket sätt vill ni påverka dem ~~utanför Trygg Hemma~~? På vilket sätt passar Trygg Hemma in i denna generella ambition?
- (Urgency) Vilka andra intressenter är angelägna att påverka dem? Hur angelägna är de att påverka dem (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Legitimacy) Vilka andra intressenter är relevanta/ legitima aktörer för att försöka påverka dem? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Power) Vilka andra intressenter har makt för att påverka dem? Hur mycket makt har de för att påverka dem? kan de tvinga igenom sin vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
 - ***** för varje intressent *****

- Urgency, Legitimacy, Power enligt ovan
- (Strategier) Hur/ på vilket sätt vill de påverka dem?
-

11. Vilka intressenter är viktiga att exkludera från Trygg Hemma?

- ***** **för varje intressent** *****
 - Varför är de viktiga att exkludera?
 - Hur påverkas de av Trygg Hemma?
 - ***** **om de inte nämnts förut** *****
 - (Urgency) Hur angelägna är de att påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH (lite, mellan, mycket)? Varför?
 - (Legitimacy) Är de en relevant/ legitim aktör för att försöka påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH? (lite, mellan, mycket)? Varför?
 - (Power) Hur mycket makt har de för att påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH? kan de tvinga igenom sin vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
 - (Strategier) Hur/ på vilket sätt vill de påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH?
- ❖ (Får konkurrerande företag vara med i Trygg Hemma?)

12. Vilka ytterligare intressenter är viktiga att inkludera i Trygg Hemma?

- ***** **för varje intressent** *****
- Varför är de viktiga att inkludera i Trygg Hemma?
- Hur påverkas de av Trygg Hemma?
- ***** **om de inte nämnts förut** *****
- (Urgency) Hur angelägna är de att påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Legitimacy) Är de en relevant/ legitim aktör för att försöka påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Power) Hur mycket makt har de för att påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH? kan de tvinga igenom sin vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Strategier) Hur/ på vilket sätt vill de påverka Trygg Hemma eller resultatet av TH?

Frågor med lägre prioritet. Ställs i mån av tid.

13. Finns det implementerade teknologier, system, standards, regelverk, osv, som påverkar Trygg Hemma eller IT för kvarboende generellt? Hur mycket påverkar de?

- (Regelverk #1) Påverkas era beslut av den nationella IT strategin för vård (t.ex. betonas gemensam infrastruktur)?
- (Regelverk #2) Påverkas IT system för kvarboende av krav på skyddande av personlig integritet hos äldre/anhöriga? (dvs att IT system inte får lämna ut mer än nödvändig information)
 - Vilken information lagras i era produkter som omfattas av dataskyddslagen?

14. Förutom de saker som ni vill påverka, finns det andra saker (vem och vad) inom och utom Trygg Hemma som andra intressenter vill påverka? – relaterat till TH

- (Urgency) Vilka andra intressenter är angelägna att påverka dem? Hur angelägna är de att påverka dem (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Legitimacy) Vilka andra intressenter är relevanta/ legitima aktörer för att försöka påverka dem? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Power) Vilka andra intressenter har makt för att påverka dem? Hur mycket makt har de för att påverka dem? kan de tvinga igenom sin vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
 - ***** för varje intressent *****
 - Urgency, Legitimacy, Power enligt ovan
 - (Strategier) Hur/ på vilket sätt vill de påverka dem?
- (Urgency) Hur angelägna är ni att påverka dem (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Legitimacy) Är ni en relevant/ legitim aktör för att försöka påverka dem? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Power) Hur mycket makt har ni för att påverka dem? kan ni tvinga igenom er vilja? (lite, mellan, mycket)? Varför?
- (Strategier) Hur/ på vilket sätt kan ni påverka dem?