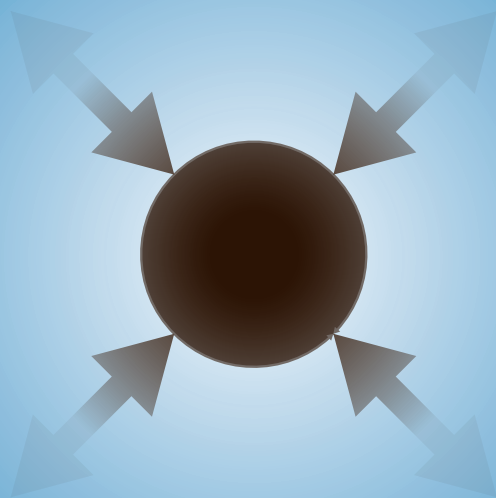


PERNILLE ESKEROD OG ANNA LUND JEPSEN

PROJEKTETS INTERESSENER

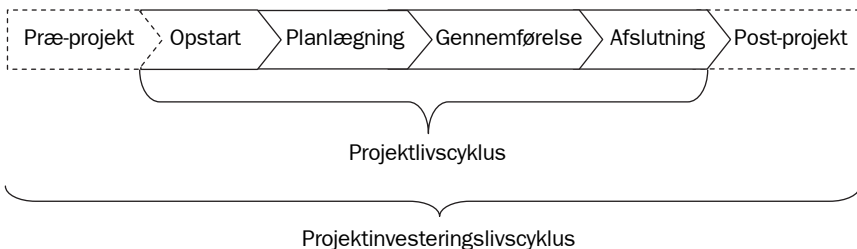
ANALYSE OG SAMSPIL



JURIST- OG ØKONOMFORBUNDETS FORLAG

- Projekter har planlagte udbytter samt evt. positive, neutrale og negative sideeffekter såvel for projektinvestoren som for andre interessenter.
- Projektets leverancer er det, som projektteamet skal levere, for at de planlagte udbytter genereres.
- Medvirken fra interessenterne kan bestå af økonomiske eller andre typer bidrag.
- Interessenterne kan medvirke ved at handle til fordel for projektet, men også ved at undlade at handle til ulempe for projektet.
- Medvirken i projektet indebærer omkostninger for interessenterne – f.eks. økonomiske, tidsmæssige og mental kapacitet.
- For at få viden om interessenterne bør der gennemføres interessent-analyser gennem projektførelsen.

Figur 3.1. Nøglebegreber i projektinteressentsamspil



Figur 3.2. Projektets livscyklus

Projektledelsesfaser	Opstart	Planlægning	Gennemførelse	Afslutning
Udfordring	Engagere nøgleinteressenter.	Engagere interessenter.	Opfølgning på engagement og engagering af eventuelle nye interessenter.	Frigøre interessenterne.
Vigtige opgaver	Vidensdeling med nøgleinteressenter. Forhandle mål for udbytte, omfang og begrænsninger.	Forhandle forventninger til medvirken. Skabe relationer. Skabe opmærksomhed.	Vedligeholde relationer.	Nedlukningsaktiviteter.

Figur 3.3. Interessentsamspil i projektets ledelsesfaser

- Projektorganisationen etableres for at tjene en projektinvestor, hvilket ofte er en permanent organisation, som kan kaldes basisorganisationen.
- Alle projekter har unikke elementer, og samarbejdsrelationerne er midlertidige.
- Projektets interessenter har også selv interessenter – og disse kan være helt uafhængige af og ukendte for projektets aktører.
- Projekter bygger på aftaler truffet ud fra (måske implicite) forventninger.
- For at have projektsucces må projektets leverancer leveres til tiden, ifølge specifikationerne og inden for budgettet (projektledessucces), og det planlagte udbytte genereres (projektproduktsucces).
- Nogle af projektets interessenter kan påvirke både projektledessuccessen og projektproduktsuccesen. Ligeledes kan de have deres egen subjektive opfattelse af projektets succes.

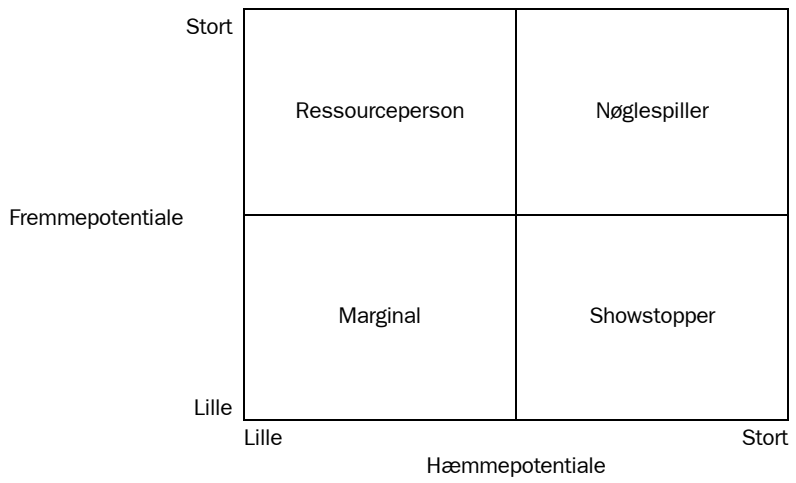
Figur 3.4. Kernekaraktistika for et projekt

- Interessenter baserer deres beslutning om at handle på en vurdering af
- Forventede konsekvenser i form af udbytte og sideeffekter.
 - Forventede omkostninger ved at gennemføre handlingen.
 - Hvad andre mener, og hvor vigtigt dette opfattes.
 - Mulige forhindringer for at gennemføre handlingen.

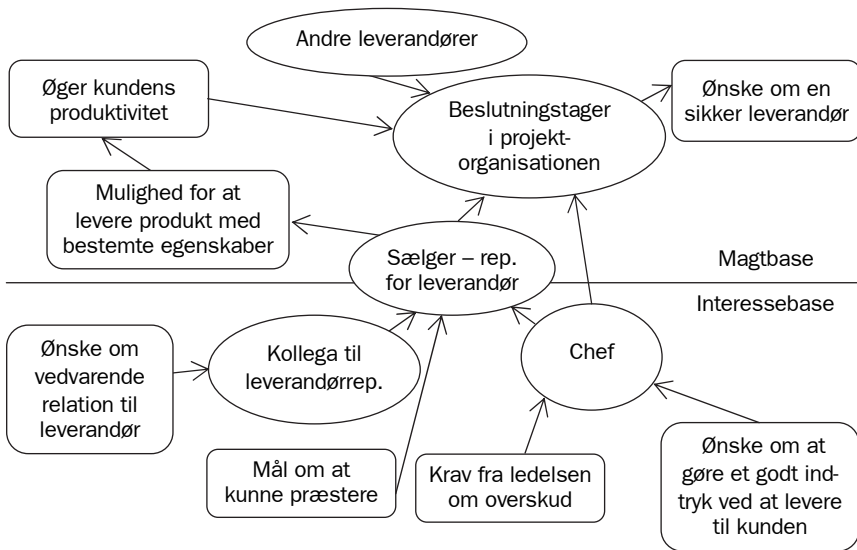
Figur 4.1. Interessenters vurderinger

Interessent	Interessentens nødvendige (N) og ønskede (Ø) bidrag	Interessentens krav (K) og ønsker (Ø)	Interessentens bekymringer
Kunde X	Underskrevet kontrakt for tilpasset maskine (N). Adgang til direkte interaktion med kunden (Ø).	To produktalternativer (K). Flere produktalternativer (Ø). Læring, der kan bruges i efterfølgende projekter (Ø).	At processen forlænges.
Udviklingsafdeling	Tildeling af to medarbejdere i en måned til projektteamet (N). Meget erfarne medarbejdere (Ø).	Tidsplanen skal passe med andre aktiviteter i afdelingen (K).	At projektet bliver forsinket på grund af langvarige forhandlinger eller problemer med at få dele til prototypen.

Figur 5.1. Bidrag, ønsker, krav og bekymringer i interessentoversigten



Figur 5.2. Interessentpotentiale kategorier
(Inspireret af Savage et al. 1991: 65)



Figur 5.3. Eksempel på interessentnetværk
(Inspireret af Ackerman & Eden 2011)



Interessenter. Kan støtte eller hindre interesse eller magt.



Interessenternes mål, krav, ønsker og bekymringer.

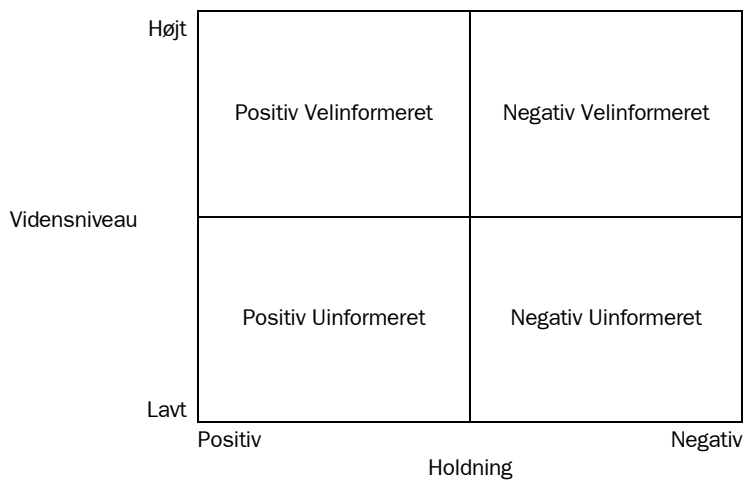
Interessent	Fortsat fra 5.1	Interessentens potentiale Lille/Stort	
		Til at fremme	Til at hæmme
Kunde X	...	Stort – kundens erfaring og viden er vigtig.	Stort – hvis kunden ikke skriver under på kontrakten, bliver projektet ikke til noget.
Udviklingsafdeling	...	Stort – i afdelingen er der kompetente medarbejdere med relevant erfaring.	Stort – produktet kan ikke udvikles uden deltagelse af de rigtige medarbejdere på det rigtige tidspunkt.
Leverandør Y		Stort – leverandøren kan levere det, vi har behov for.	Lille – vi kan substituere denne leverandør med en anden.

Figur 5.4. Fremme- og hæmme potentiale i interessentoversigten

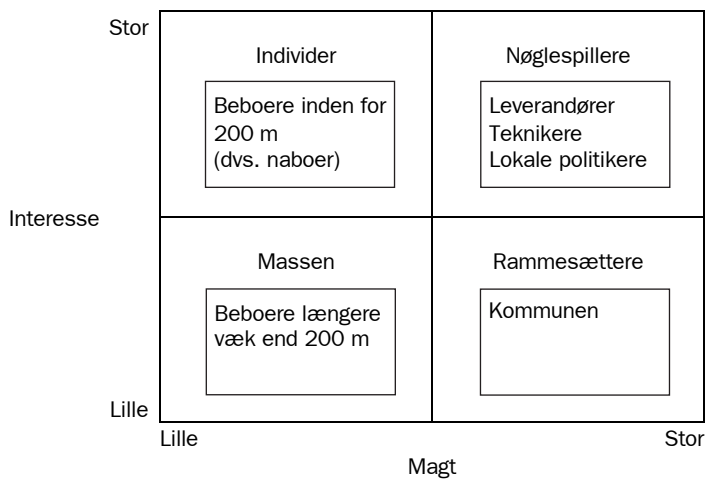
Interessent	Aktivt imod	Passivt imod	Neutral	Passivt for	Aktivt for
<i>Leverandører</i>			XO		
<i>Toplevelse</i>				X→→	→→O
<i>Kolleger i basisorganisationen</i>		X→	→→→	→→O	
<i>Økonomidirektør</i>				O←←	←←X

X = nuværende position, O = nødvendig/ønsket position

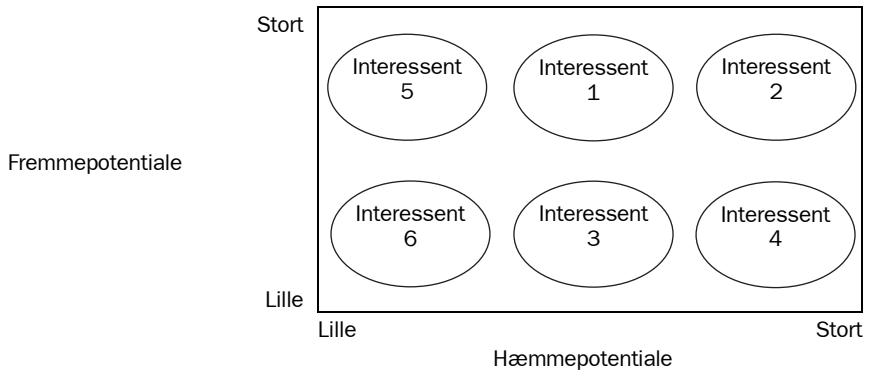
Figur 5.5. Interessentholdningstabel med eksempel (Inspireret af McElroy & Mills 2003: 469)



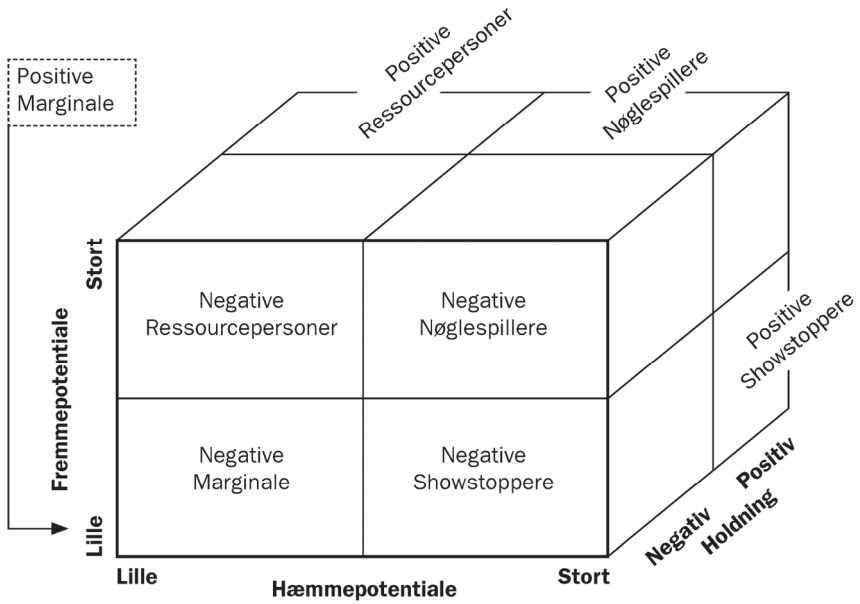
Figur 5.6. Holdnings-videns kategorier



Figur 5.7. Magt-interesse-oversigt med eksempler på interessenter (Inspireret af Ackerman & Eden 2011)



Figur 5.8. Interessentpotentialeoversigt
(Inspireret af Savage et al. 1991: 65)



Figur 5.9. Interessentpotentiale-og-holdningsterning

Fremme-potentiale	Hæmme-potentiale	Holdning	Interessentgruppe	Behov for opmærksomhed
		+	Positiv Nøglespiller	
		-	Negativ Nøglespiller	
		+	Positiv Ressourceperson	
		-	Negativ Ressourceperson	
		+	Positiv Showstopper	
		-	Negativ Showstopper	
		+	Positiv Marginal	
		-	Negativ Marginal	

Figur 5.10. Forskellige typer interessenter og behov for opmærksomhed

<ul style="list-style-type: none"> - Til overblik over interessenterne: <ul style="list-style-type: none"> - Interessentoversigten med information om hver interessent, nødvendigt bidrag samt ønsker, krav og bekymringer. - Til kategorisering af hver interessent og behov for at prioritere denne: <ul style="list-style-type: none"> - Interessentpotentialekategorisering – hæmme og fremme. - Interessentnetværk – interesse- og magtbase. - Interessentholdningstabel – retning og styrke af holdning. - Holdnings- og videnskategorisering – er holdningen baseret i viden? - Til at vurdere behovet for prioritering relativt set – alle interessenter i samme figur: <ul style="list-style-type: none"> - Magt-interesse-oversigt – analog til interessentnetværket. - Interessentpotentialeoversigt – analog til interessentpotentiale kategorisering. - Til at vurdere behovet for at påvirke interessenten: <ul style="list-style-type: none"> - Interessentpotentiale-og-holdningsterning – kategorisering af interessenten i forhold til magt til at hæmme og fremme samt holdning – styrke og retning.

Figur 5.11. Oversigt over analysemetoder



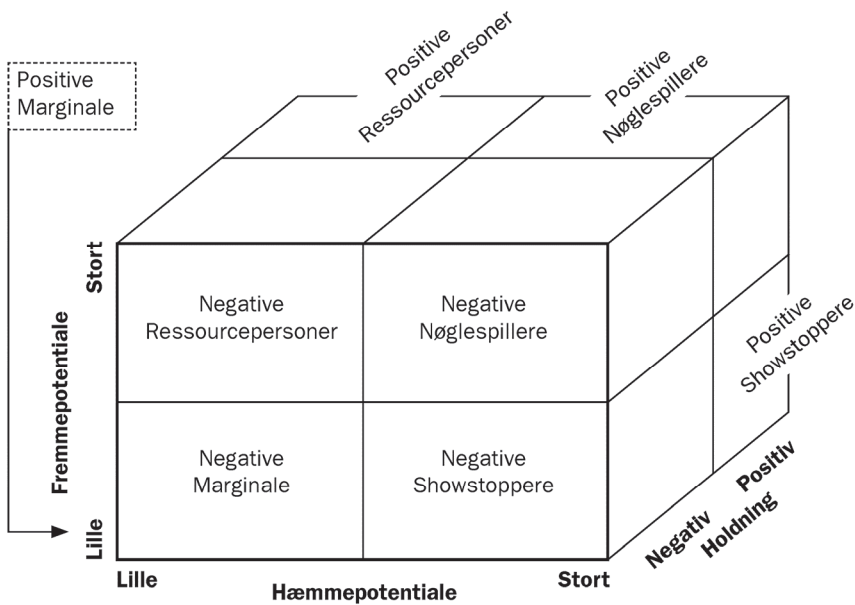
Figur 6.1 Eksempel på Systemisk Opstilling med mennesker

- Tre baser for vurdering: Primære data, sekundære data samt antagelser.
- Interaktive metoder.
 - Interviews.
 - Workshops.
- Teknikker til facilitering af interaktive metoder.
 - Refleksion over erfaringer.
 - Fremtidsscenarier.
 - Systemisk opstilling.
 - MoSCoW og andre sorteringsteknikker.
- Struktureret indsamling.
 - Spørgeskema.

Figur 6.2. Metoder til dataindsamling

	Samarbejdsorienteret	Magtorienteret
Proaktiv	Forebygger problemer ved at tænke fremad med fokus på at løse disse gennem samarbejde.	Forebygger problemer ved at tænke fremad med fokus på, hvordan man i forskellige situationer kan presse interessenterne til at medvirke.
Reaktiv	Løser problemer, når de opstår, i samarbejde med relevante interessenter.	Løser problemer, når de opstår, ved at presse interessenterne til at medvirke.

Figur 7.1. Samarbejde/magt i forhold til proaktiv/reaktiv



Figur 7.2. Interessentpotentiale-og-holdningsterning

Mål	Interessent-kategorier	Proaktive taktikker	Eksempler på metoder
Fastholde placering	Positiv Nøglespiller. Positiv Ressourceperson. Positiv Showstopper.	Støtte opfattelsen af fairness. Informere. Anderkende. Engagere.	Nyhedsbreve. Information. Møder.
Ændre holdning fra negative i retning af positiv	Negativ Nøglespiller. Negativ Ressourceperson. Negativ Showstopper.	Ændre vurderingen af konsekvenserne (forventninger, udbytte og omkostninger, personlig relevans). Forbedre opfattelsen af fairness.	Samtaler. Workshops. Tildele formel projekttrolle.
Aktivere potentiale til at fremme	Positiv Nøglespiller. Negativ Nøglespiller. Positiv Ressourceperson. Negativ Ressourceperson.	Forbedre muligheden for at bidrage. Skubbe på for at aktivere handling. Bruge magtbaseret pression. Forbedre opfattelsen som passende.	Instruktion. Rollemodeller. Engagere i planlægningen.
Reducere potentialet til at hæmme	Positiv Nøglespiller. Negativ Nøglespiller. Positiv Showstopper. Negativ Showstopper.	Reducere magtbasen. Udvide egen magtbase. Identificere substitutter.	Networking. Sørg for, at der er flere, der kan bidrage.

Figur 7.3. Taktikker og metoder til proaktivt interessentsamspil

Taktikker	Aktiviteter
Tilpasse/efterkomme	Tilpas dig interessentens krav og ønsker.
Kompromis	Forhandl med interessenten. Klarlæg og kommuniker, hvad det kræver at imødekomme ønskerne og konsekvenserne af at gøre dette. Det kan f.eks. være øgede omkostninger for interessenten eller forsinkelser. Lav lobbyarbejde for at ændre eller måske helt undgå kravene fra interessenten. Lyt til interessentens krav, ønsker og ikke mindst bekymringer. Tilbyd flere planlagte udbytter. Reducer interessentens omkostninger. Tilbyd indflydelse.
Afvis	Sig nej til interessentens krav og ønsker. Henvi til tidligere aftaler og projektplanen. Giv detaljerede begrundelser for afvisningen.
Ignorer	Udsæt svar (uendeligt). Lad være med at svare.

Figur 7.4. Responstaktikker i interessentsamspil

<ul style="list-style-type: none"> - Lav et budskab, der kort opsummerer projektets fordele. - Brug eventuelt akronym. - Lav eventuelt supplerende budskaber til relevante målgrupper. - I kommunikation med negative interessenter er det vigtigt at anerkende deres reservationer – så gør det – og fremhæv derefter fordelene ved projektet.

Figur 8.1. Budskabet

	Lighed med modtageren	Relevant tilknytning til emnet	Attraktivitet	Troværdighed gennem
Talsperson	Ikke nødvendigt.	Taler på vegne af projektet. Skal derfor være tilknyttet dette.	Måske via position eller måden, vedkommende formulerer sig på.	Ekspertise og insiderviden.
Rollemodel	Skal være et billede på interessen nu, eller som personen stræber efter at være.	Har prøvet det, det handler om, på egen krop.	Gennem spejling af interessen selv.	Lighed med interessen – hvis hun kan, kan jeg også.
Opinionsleder	Ikke strengt nødvendigt.	Ved noget om emnet. Har ekspertise.	At interessen gerne vil vise respekt eller interesse.	Gennem ekspertise og integritet.

Figur 8.2. Kommunikatorer og deres basis for indflydelse

	Vej til overtalelse/påvirkning	Læringsmodel	Præsentation af budskabet
Interessen er ikke engageret i projektet	Perifer.	Klassisk betingning.	Gentagelse af simpelt budskab.
		Operant betingning.	Belønning ved ønsket adfærd, eventuelt via rollemodel.
Interessen er engageret/interesseret i at få information	Direkte.	Kognitiv.	Verbal forklaring af fordele (og ulemper) ved projektet.

Figur 8.3. Direkte og perifer rute til overtalelse og kommunikationsmetoder

	Personlig	Upersonlig/masse
Push	Præsentationer på møder. Workshops.	Nyhedsbreve. Plakater. Direct (e)mailing. Merchandise.
Pull	Hotline. »Åben dør«.	Projekt webside på internettet og/eller organisationens intranet i form af databaser, information, e-læringsressourcer etc.

Figur 8.4. Eksempler på forskellige former for kommunikation

- Vil en given (gruppe af) interessent(er) være interesserede i selv at opsøge information (push eller pull)?
- Kan man kommunikere med flere interessenter som gruppe/masse, og/eller er der behov for personligt tilpasset kommunikation?
- Er der behov for et tykt eller et tyndt medium?
 - Krav til mulighed for feedback, mange stimuli, sproglig variation og personligt fokus.
- Hvordan kan PR om projektet understøttes (den gode historie)?

Figur 8.5. Valg af kommunikationskanal/medium

- Hvilke informationer kan kommunikeret asynkront (billigere), og hvad kræver synkron kommunikation (dyrere)?
- Er det muligt at benytte digitale medier til billiggørelse af synkron kommunikation?
- Hvordan skal kommunikationens intensitet være hen over projektets faser?
- Er der emner eller faser, der kræver kommunikation på højere organisatorisk niveau end andre?
- Hvad skal der ske i tilfælde af en krise?

Figur 8.6. Timingovervejelser

<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke mål er der med interessentsamspillet? <ul style="list-style-type: none"> - Fastholde position, ændre holdning, aktivere fremmepotentiale, reducere hæmmepotentiale. - Kortsigtet eller langsigtet relation. - Relateret til projektet som sådan eller til en specifik problemstilling. - Hvilke udfordringer er der i kommunikationen? <ul style="list-style-type: none"> - Negativitet eller manglende interesse. - Konkurrence om opmærksomheden. - Begrænsninger i tid og andre ressourcer. - Komplexitet i formålet. - Interessekonflikter imellem interessenterne. - Hvilken tilgang vil man bruge i din kommunikation? <ul style="list-style-type: none"> - Ensidig eller tosidig? - Verbal eller non-verbal, sprogbrug. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan kan interessenterne nås? <ul style="list-style-type: none"> - Upersonlig eller personlig kommunikation. - Push eller pull. - Hvilke medier. - Betalt eller PR. - Talspersoner, opinionsledere, rollemodeller. - Beslutninger i forhold til timing. <ul style="list-style-type: none"> - Tidsudstrækning og frekvens. - Synkron eller asynkron. - Hvad skal der ske i tilfælde af en krise? - Hvordan skal ansvaret for opgaverne fordeles? - Hvor ofte og hvordan skal der følges op på planen?
--	--

Figur 9.1. Spørgsmål til hjælp til at konstruere interessentplanen

	Position i terningen	Udfordringer	Strategi	Taktik	Metoder og aktiviteter	Hvornår	Ansvarlig
Projektejer							
Kunde							
Salgsafdeling							
Leverandør 1							
Brugergruppe 1							
...							

Figur 9.2. Eksempel på en interessentplan på den specifikke del

Man bør nøje overveje balancen mellem

- at tjene projektinvestor og at tjene projektorganisationen, når de ikke har fælles interesser.
- at tjene projektinvestor og at tjene interessenternes legitime krav, der ikke er i projektinvestors interesse.
- interessenter med modstridende interesser.
- optimering på kort sigt og at skabe grundlaget for gode resultater i fremtiden.
- beregnende adfærd og uegennyttige kontakter.

Man bør også være opmærksom på, at det kan være relevant at bekymre sig om, hvordan interessenterne agerer i forhold til deres interesser.

Figur 10.1. Ethiske udfordringer i projektinteressentsamspil