



# Interessentanalyse og Matrix - Vejledning

## Formål

Interessentanalysens formål er at give projektlederen og projektgruppen et overblik over personer, der har interesse i projektet, samt at gøre det muligt at igangsætte tiltag til en hensigtsmæssig håndtering af disse interesser.

Interessentanalysen gennemføres for at:

- Sikre, at projektets formål, leverancer, succeskriterier samt fremgangsmåde er attraktive for de væsentligste interesser
- Identificere ressourcepersoner
- Identificere og håndtere eventuelle modstandere og konflikter
- Planlægge den rette beslutningsproces
- Planlægge en hensigtsmæssig kommunikation og involvering af interesserne

## Brug

Interessentanalysen udføres af projektgruppen. Den skal udføres adskillige gange i løbet af projektet. Bl.a. udføres den som en del af planlægningsworkshoppen i starten af projektet. Men det er vigtigt, at projektgruppen jævnligt justerer interessentanalysen, da interesser skifter position og nye dukker op, som projektet skrider frem.

## Fremgangsmåde

Interessentanalysen gennemføres i følgende trin:

### Trin 1: Identificering af interesser

Brainstorm, hvor projektgruppen kommer med idéer til, hvem der bliver berørt i projektforløbet, og hvem der bliver berørt af resultatet. Brainstormingen gennemføres med fordel ved hjælp af papkort. Hver projektdeltager noterer interesser ned på kort, der så sættes op på væggen. Fordelen ved at anvende papkort er, at det senere er muligt at sortere interesserne i forskellige grupper på væggen. Det er vigtigt at vælge en idégenereringsmetode, der udnytter gruppedynamikken i projektgruppen.

### Trin 2: Sortering af interesser

Interesserne sorteres i kategorier. Dette kan dels være ud fra, hvem man synes er vigtigst i forhold til projektet. Der kan også anvendes en sortering, hvor man ser på:

- Indflydelse, dvs. hvem kan træffe beslutninger om projektet.
- Medvirken, dvs. hvis aktive medvirken er væsentlig for, at projektet bliver gennemført.

Se eksemplet herunder for at få illustreret disse to metoder.

### **Trin 3: Oplevede fordele og ulemper for interessenterne**

Efter sorteringen udvælges de væsentligste interessenter, da det ikke er muligt at fokusere på samtlige interessenter i projekter. For de væsentligste interessenter diskuteres, hvilke fordele og ulemper de enkelte interessentgrupper kan opleve ved projektet. Det er vigtigt ikke at beskrive, hvad de burde opleve – set fra projektgruppens synspunkt, men hvad de reelt har af bekymringer og forventninger, hvad de blev spurgt. (Det er i øvrigt udbytterigt at spørge interessenterne selv, f.eks. via interview eller fokusgrupper).

### **Trin 4: Strategi for håndtering af interessen**

Som sidste trin i interessentanalysen vurderes det samlede billede, og der planlægges, hvad der skal gøres i forhold til interessen, hvornår. Det er afgørende at disse tiltag bliver meget konkrete. Det er ikke nok at skrive: Husk at kommunikere til interessen A, husk at involvere interessen B, osv. Projektgruppen bør arbejde stringent med denne indsats og definere milepæle, ansvarspersoner og opfølgings-/evalueringsrutiner for håndteringen af interessenterne.

Desuden vurderes, hvad det samlede interessentbillede betyder for hele projektet og for projektledelsen? Giver det anledning til at justere formål, leverancer, succeskriterier og fremgangsmåde i projektet? Hvordan skal beslutningsprocessen indrettes? Hvad med organisering af projektet og kommunikationsstrategien? Hvilke ressourcepersoner skal vi trække på? Er der specielle tiltag, vi skal igangsætte, for at hindre de mulige interessekonflikter?

Den endelige beskrivelse af interessentanalysen kan foretages ved hjælp af skema, hvor interessenterne er listet.

### **Faldgruber og begrænsninger**

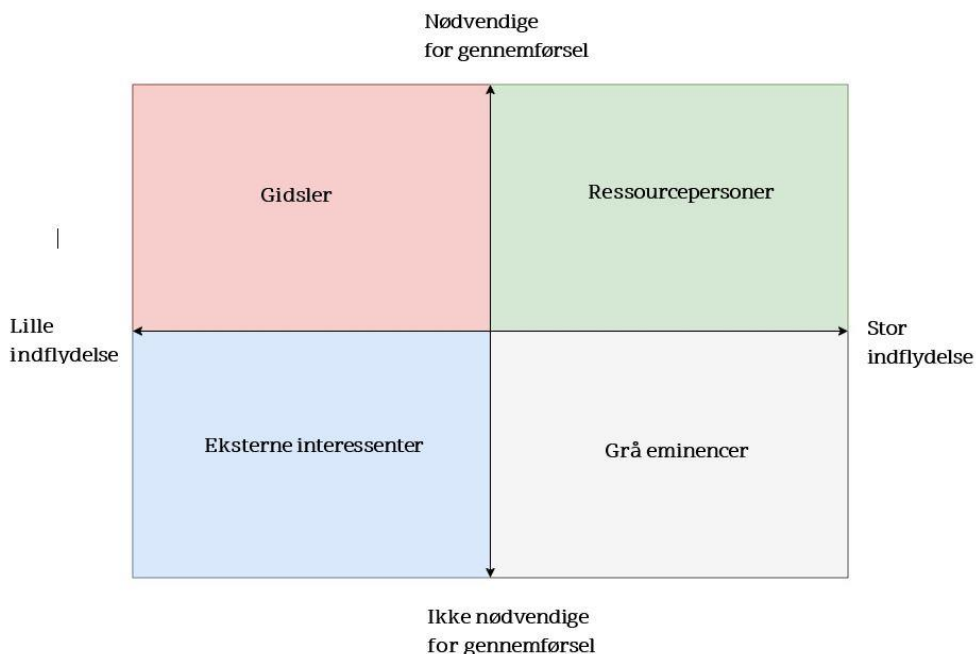
Interessentanalysen er kun effektiv, hvis den omfatter de væsentligste interessenter. Derfor er det vigtigt, at interessen-analysen foretages i projektgruppen af personer, der har et indgående kendskab til organisationen.

Interessentanalysen og interessenternes interesser og indflydelse på projektet kan ændre sig med tiden. Det er derfor vigtigt, at interessentanalysen justeres løbende gennem projektforløbet. Oftest vil en interessenanalyse, der er lavet i starten af projektet, ikke være gældende senere hen i projektet.

Det siger sig selv (alt efter hvor ærlig og detaljeret en sådan beskrivelse er), at det ikke er hensigtsmæssigt, at interessen-analysen er beskrevet i et referat, som rundsendes til store dele af organisationen.

## Interessentmatrix

En metode er interessentmatrixen. Her bruges to kriterier til at sortere interessenterne efter: hvor stor indflydelse har interessenten, og hvor nødvendig er interessenten for projektets gennemførelse, se figuren herunder.



Man får derefter fire hovedkategorier af interessenter, som kan benævnes gidsler, ressourcepersoner, eksterne interessenter samt grå eminencer. Kort om de fire kategorier:

### Gidsler

Interessenter, som har lille eller ingen mulighed for at træffe beslutninger om projektet, men hvis medvirken er nødvendig for gennemførelse af projektet. Det er f.eks. medarbejderne i en organisation, hvor der er indført nyt IT-system. Eller patienterne på et hospital, hvor der er formuleret en kost- eller rygepolitik.

Til trods for at denne kategori benævnes gidsler, anbefales det ikke at behandle dem som sådanne. I stedet bør de informeres og involveres (ofte via repræsentanter) i så vid udstrækning som muligt. Det kan ske via massekommunikation, linjekommunikation, undervisning og workshops.

### Ressourcepersoner

Interessenter, som har stor indflydelse på projektet og hvis aktive medvirken også er nødvendig for gennemførelse af projektet. Det er eksempelvis de personer, der skal arbejde på projektet enten i projektgruppen eller som faglig ekspertise, der tilkaldes ad hoc. Det kan også være personer fra interesseorganisationer eller lignende. Disse interessenter skal involveres i projektet, f.eks. ved at være del af projektgruppen eller en referencegruppe. Her kan også benyttes interview, workshops og møder.

## Grå eminence

Interessenter, som har stor mulighed for at påvirke væsentlige beslutninger i projektet, men som ikke behøver at levere en større arbejdsindsats i projektet. Grå eminencer øver deres indflydelse åbent – eller skjult. Har man overset disse interessenter, venter der ofte en ubehagelig overraskelse. Det kan f.eks. være personer med stor uformel magt i organisationen, som man ikke har taget i ed. Eller personer i ledelsen, departementet eller i en magtfuld interesseorganisation.

Strategien er at høre dem – både ved opstart af projektet og undervejs. De skal tages i ed, f.eks. som en del af en styregruppe, referencegruppe eller ved mere uformelle høringer. Det er også hensigtsmæssigt at interviewe dem, afholde møder med dem og rapportere status på projektet til dem undervejs.

## Eksterne interessenter

Denne gruppe har hverken mulighed for at påvirke centrale beslutninger i projektet, og deres aktive medvirken er heller ikke nødvendig. Det er dermed ikke disse interessenter, der skal bruges mest krudt på. Ofte kan man nøjes med at orientere dem via massekommunikation. Men det er dog nødvendigt at overvåge, hvordan de forholder sig til projektet, som det skrider frem. F.eks. kan pressen i starten af et projekt være ekstern interessant, men dukker der en mediasag op om projektet, får de stor indflydelse, da de indirekte påvirker de øvrige interessentgrupper.

## Eksempel på sortering af interessenter under en workshop

Når interessenterne er identificeret og placeret på væggen på papkort, skal interessenterne sorteres i kategorier. Dette kan ske på flere måder.

Gruppen kan diskutere sig frem til, hvem de finder vigtigst i forhold til projektet. Dette kan gøres ved at inddele væggen i tre kolonner: En 1., 2. og 3. prioritet. Det anbefales, at gruppen starter med at placere kortene ukommenteret og kun bruger tid på at diskutere de interessenter, hvis placering man er uenige om.

