

Fra interessentanalyse til interessentledelse

Interessentanalyse begynner etter hvert å bli mye omtalt i prosjektfagområdet, og det er større og større bevissthet rundt temaet blant de ledene aktørene på markedet. Interessentanalyse er gjerne en øvelse i oppstarten av et prosjekt. Men har interessentene og vurderingene som blir gjort i den innledende analysen tilstrekkelig ledelsesfokus gjennom prosjektets levetid?

En av læresetningene ved oppstart av prosjekter er: - sørg for å etablere klare og målbare mål. Dette har skapt grå hår i hodet på mang en prosjektleder. Hva er et klart mål? Hvilke interessenter skal prosjektet forholde seg til og hvem må ha eierskap til målformuleringene? Hvem er det som skal ha prosjektresultatet? Hvem avgjør om prosjektet er en suksess? Hvor langt strekker dette prosjekts mandat seg og hvilke andre prosjekter og aktører må vårt prosjekt forholde seg til? Dette er noen av spørsmålene som må besvares. Et nyttig hjelpemiddel til å finne gode svar på disse spørsmålene er Interessentanalyse.

Vi vil denne artikkelen argumentere for at interessentanalysen i mange tilfeller bør utvides og tas fram igjen for revisjon ved milepæler og/eller faseoverganger. Den vil være et viktig redskap for prosjektleder i de daglige vurderinger av strategier og valg av tiltak både internt i prosjektet og mot omgivelsene gjennom hele prosjektforløpet.

Interessentanalyse – overordnet

Interessentanalyse fra et prosjektperspektiv gjøres normalt i tidligfase og kan deles inn i følgende tre trinn /1/:

1. Identifisering. Hvilke eksterne og interne aktører må prosjektet forholde seg til?
2. Analyse

- a. av primære interessenters rolle og innflytelse på resultat/leveranser
- b. av primære interessenters preferanser – for eller mot prosjektet?
- c. av primære interessenters krav, behov og forventninger
- d. av prosjektgruppens kompetanse, mulighet til å bidra, motivasjon og samarbeidsforhold

3. Utvikling av strategier og planer for effektiv kommunikasjon.

Ofte avsluttes det systematiske arbeidet med interessenter etter at de innledende analysene er gjennomført. /3/ Mikkelsen, Riis poengterer at interessentmodellen i et prosjekt ikke er en demokratisk modell, som lages for å sikre alle lik rett. " Tvert i mot er den en politisk maktbasert beskrivelse av et prosjekt i midten av et kraftfelt av motstridende og sammenfallende interessenter." Interessentmodellen beskriver det maktmessige fundamentet til prosjektet og vil gi føring for:

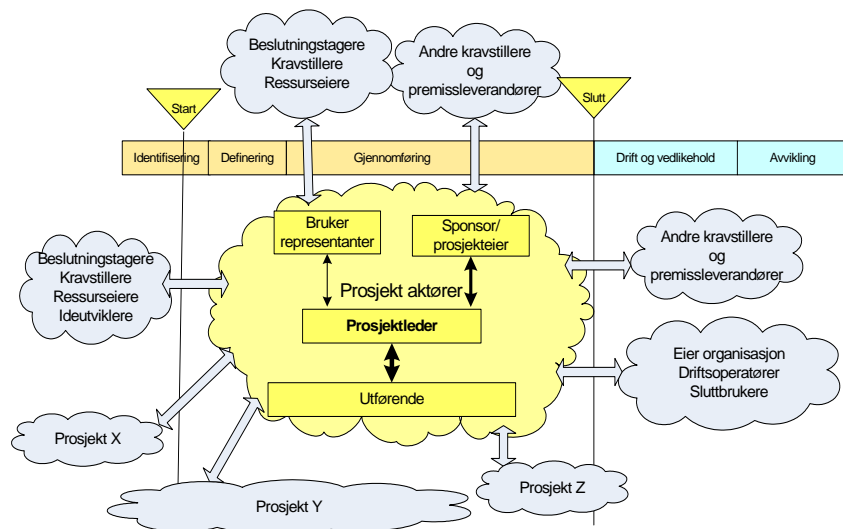
- Effekt og resultatmål - hvem skal ha nytten av prosjektet?
- Beslutningsprosessen - hvem skal godkjenne prosjektresultatet?

Interessentledelse har to hovedutfordringer:

- En må forholde seg på en effektiv måte til mange interessentgrupper, internt i prosjektet så vel som eksternt – hvor motivene og preferansene vil kunne skifte i løpet av prosjektgjennomføringen.
- Prosjektleders autoritet og styringsmulighet vil kunne være svært varierende for de ulike interessentene

Interessentledelse – hvilke interessenter må prosjektet forholde seg til?

I de fleste prosjekt vil en måtte forholde seg til mange interessentgrupper, internt i prosjektet så vel som eksternt – hvor motivene og preferansene vil kunne skifte i løpet av prosjektgjennomføringen. Prosjektleders autoritet og styringsgrad overfor de ulike aktørene vil også kunne variere avhengig av om interessentene er en del av prosjektorganisasjonen eller ikke. Det er derfor avgjørende at prosjektleder har forståelse for hvilke aktører prosjektet må forholde seg til i identifiserings-, definerings-, gjennomførings- og driftsfasen. Se figur 1.



Figur1. Hovedinteressenter i et livsløpsperspektiv.

Vi tror det vil være hensiktsmessig å utvide fokuset på interessentene, og tar derfor i bruk begrepet interessentledelse. Interessentanalyse, som er

blitt innarbeidet som begrep i prosjektledelsesfaget, er en nødvendig basis for interessentledelse. Begrunnelsen for dette er at vi opplever at bildet av prosjektets aktører og omgivelser på ingen måte er statisk. Det er med andre ord ikke nok å gjøre analysen en gang i tidligfase hvis man skal utøve interessentledelse. I figur 1 har vi delt aktørbildet i tre hovedsegment:

- Aktører som var involvert før prosjektet startet opp.
- Interne prosjektaktører og ytre aktører som prosjektet må forholde seg til i definerings- og gjennomføringsfase.
- Aktører som tar over, eller på annen måte vil evaluere det endelige prosjektresultatet.

Mikkelsen, Riis /3/ fokuserer på følgende aktører i sin interessentmodell; "Prosjektherre/oppdragsgiver, Prosjektledelse og prosjektmedarbeidere ressursytende avdeling, leverandører, finansiør, myndigheter, eksterne konsulenter og rådgivere, system og produktbrukere". Dette vil for mange prosjekt representere de viktigste interessentene som prosjektet må forholde seg til. Det ligger i prosjektets natur og definisjon at hovedfokus i interessentanalysen rettes mot prosjektets indre aktører. Tradisjonelt gjøres interessentanalysene for å få til effektiv samhandling og effektiv produksjon i prosjektet og for å få til effektiv avklaring med kravstillere. Vi ser to fallgruver med en slik tilnærming:

1. For tette/lukkede systemgrenser kan medføre at prosjektet ikke får tak i innspill fra parallelle prosjekter eller prosesser som vil kunne innvirke på prosjektets planlagte forløp.
2. Ensidig fokus på det interne interessentbildet kan medføre at man ikke får tak i at prosjektets omkringliggende aktører skifter fokus eller at det kommer inn nye kravstillere til prosjektet.

Interessentledelse bygger på erkjennelsen av at interessentbildet vil være dynamisk. Det vil si at interessentenes krav, behov og forventninger til prosjektet, og interessentenes innbyrdes relasjoner vil utvikle seg over tid. Konsekvensen av en slik erkjennelse blir dermed at prosjektledelsen i tillegg til å håndtere de indre prosjektaktørens krav, behov og forventninger må ha et blikk ut til omverdenen og løpende overvåke og analysere de omkringliggende interessentenes forventninger til prosjektet.

Vurdering av interessentens bakenforliggende motiv

Når en prosjektorganisasjon skal settes sammen vil man som regel først vurdere hvilke faglige kvalifikasjoner personene må ha. Deretter vurderer man kanskje hvilke teamferdigheter det er ønskelig at prosjektgruppen har. Man velger ut Kari eller Ola ut fra at de antas å ha de faglige og sosiale ferdighetene som skal til for å gjøre en god jobb. I tillegg kan man også teste ut eller avklare hvor motivert og tilgjengelig Kari eller Ola er i det tidsrommet prosjektet skal gjennomføres. Dette er i seg selv en sentral oppgave i mange prosjekter.

Men utfordringene til ledelse kan være like store i forhold til de interessentene som prosjektledelsen i liten grad har autoritet og styringsrett over. Interessenter som presse/media, naboer, interesseorganisasjoner og andre konkurrerende prosjekter vil i liten grad la seg styre av prosjektets agenda. Skal man nå frem til disse interessentene må man spille på andre virkemidler og velge andre former på budskapet enn til de aktørene som i utgangspunktet har egeninteresse av at prosjektet blir gjennomført. Et viktig ledd i interessentledelse er derfor å løpende å vurdere hva slags innflytelse interessentene har på prosjektforløpet og velge effektive strategier i forhold til dette. Se tabell 1. Valg av strategier /5/.

Strategier	Involvere	Overvåke	Minimere avhengighet	Samarbeid
Interessent				
Aktører involvert i prosjektet				
Støttende interessent				
Marginal interessent				
Ikke-støttende interessent				
Blandet interessent				

Tabell 1. Valg av strategier.

Interessentledelse – en viktig brikke i effektiv proaktiv styring

Effektiv analyse og håndtering av de ulike interessentene kan være avgjørende for om prosjekt vurderes som en suksess eller en fiasko. Interessentanalyser er derfor noe mer enn en skrivebordsøvelse eller en enkel vurdering av prosjektleder før prosjekt starter opp. En god forståelse av den enkelte interessent, og løpende vurdering av interessentenes krav, behov og forventninger er helt sentralt hvis man skal lage gode planer og effektive gjennomføringsstrategier. Interessentvurderinger og prosjektplaner med basis i disse vurderingene er etter vår mening en forutsetning for proaktiv styring av prosjekter.

Ref:

/1/ Johansen, Torp Tips og råd til effektiv prosjekt oppstart 2003

- /2/ Clerland I D, Project management journal Sept 1986 Project Stakeholder Management
- /3/ Mikkelsen, Riis Grundbog i prosjektledelse 5 udgave 1996 2 oplag
- /4/ WWW.projectmanagment .tas.gov.au
- /5/Karlsen J T, P003 Prosjekt og omverden – håndtering av interessenter 2001.