

INTERESSENTANALYSE – strategi for interessenthåndtering

Metodebeskrivelse:

Hvornår: Ved opstart af et projekt

Tid: Tidskrævende

Brugere: Gennem metoder der knytter sig til planlægningsværktøjet sikres at aktuelle interessenter får mulighed for at blive involveret.

Forudsætninger: Interessentanalysen skal foretages af en person med et vist kendskab og erfaring indenfor analysefeltet.

Forudsætninger for interessenthåndtering

Når der arbejdes med byggeprojekter, er det vigtigt, at bygherreorganisationen har klarhed over målet og strategien for gennemførelse af både projektet og interessenthåndteringen.

Målet indebærer grundlæggende forståelse af, hvad du ønsker at opnå med projektet. Dette er også grundlaget for interessenthåndteringen.

Strategien indebærer kendskab til, hvem interessenterne er, deres grad af magt, legitimitet og uopsættelighed, samt hvordan du skal håndtere interessenterne i praksis for at få opfyldt dine mål. Dette er grundlaget for interessenthåndteringen.

Det er vigtigt, at bygherreorganisationen afklarer, hvad målet med og strategien for interessenthåndteringen er, før arbejdet med det konkrete projekt påbegyndes.

For at interessenthåndteringen bliver sat i system bør der ved opstarten af et projekt laves en interessentanalyse. Interessentanalysen er en samlet betegnelse for bygherrens drejebog for analyse, mål, strategi samt praktisk håndtering af projektets interessenter gennem et projektforsløb, fra de tidlige faser, til byggeriet er realiseret.

Disposition af en interessentanalyse

Overordnet kan en interessentanalyse opdeles i 3 dele:

Grundforudsætninger, Analyse, Mål og Strategi, samt Gennemførelse af interessenthåndtering.

Disse 3 overordnede dele kan bestå af flere underområder, der alt efter behov kan indgå i en interessentanalyse for et byggeprojekt.

Nedenstående indeholder en disposition over underområder og delelementer en interessentanalyse kan indeholde.

Grundforudsætninger:

1. Baggrund for projektet
2. Mål med projektet
3. Bygherre- og projektorganisation

Analyse, Mål og Strategi:

4. Interessent identifikation og prominens
5. Analyse af interessenternes opfattelse af projektet og bygherreorganisationen
6. Analyse af interessenthåndteringens formål
7. Strategi for interessenthåndtering

Gennemførelse af interessenthåndtering:

8. Organisation og procedurer
9. Tidsplan og aktiviteter
10. Budget
11. Evaluering og måling

Bygherreforeningen har som en del af Idé til program projektet samlet en række cases med eksempler, metoder og værktøjsbeskrivelser vedr. interessenthåndtering.

Disse kan bruges som inspiration til den mere erfarende projektleder i bygherreorganisationen, eller bruges samlet, som disposition for udformningen af en komplet interessentanalyse.

Dispositionen til en samlet interessentanalyse for et byggeprojekt vil, opdelt efter ovenstående 11 grundforudsætninger, blive uddybet i følgende.

Grundforudsætninger:***Baggrund***

Hvorfor er projektet påbegyndt?

Første del af en interessentanalyse indebærer, at der gives en kort introduktion til projekt- og bygherreorganisationen, der skal gennemføre projektet samt projektets baggrund og formål.

Et kort eksempel herpå kunne fx være: at bygherreorganisationen i Kommune X skal opføre 5 nye standard børnehaver til i alt 300 børn inden udgangen af 2011 som følge af en politisk beslutning i byrådet vedr. overholdelse af pasningsgarantien etc..

Mål med projektet

Hvad ønsker du at opnå med projektets realisering?

Projekter afstedkommer typisk af behov og krav, der er fremkommet som en del af opfyldelsen af den enkelte organisations strategiske eller politiske mål.

Derfor er det væsentligt, at der ved udarbejdelsen af en interessentanalyse beskrives hvilke mål og visioner, der skal opfyldes som resultat af gennemførelsen af projektet.

Hvad skal organisationen opnå med gennemførelsen af projektet? Som et "reality check" kan man med udgangspunkt i organisationens strategi

og vision spørge sig selv, hvordan dette kan overføres til det pågældende projekt. Hvad er realistisk? Hvilke holdninger skal projektet stå for? Hvilke politiske budskaber skal projektet stå for? Hvilket image ønsker man projektet skal have? Etc.

For ikke at gøre forberedelserne til et projekts interessentanalyse til et egentligt strategiprojekt kan en enkel metode til at identificere projektets potentielle styrker, svagheder, muligheder og trusler fx være en SWOT analyse.

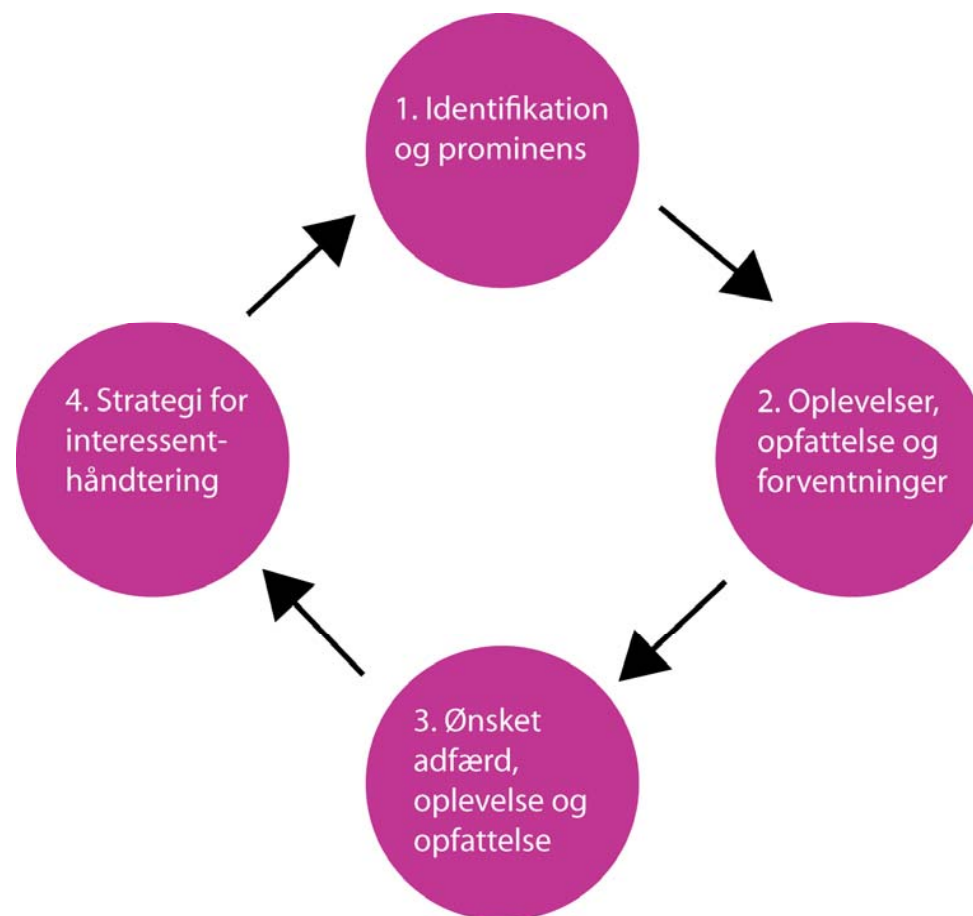
Bygherre og projektorganisationen

Hvordan er projekt- og bygherreorganisationen organiseret?

Bygherreorganisationen og projektorganisationen beskrives kort og suppleres med organisationsdiagrammer, der illustrerer bygherreorganisationen og projektets organisation, dets hierarki og funktionelle opbygning.

Analyse, mål og strategi

Processen - at udarbejde analyse, mål- og strategidelen af interessentanalysen kan opdeles i 4 overordnede trin. 1. trin indebærer identifikation interessenter i interessentgrupper og analyse af deres prominens (hvor vigtige de er set i forhold til deres egenskaber). 2. trin omhandler at opnå forståelse for interessenternes opfattelse af projektet (og bygherrevirksomheden bag projektet). 3. trin omhandler at analysere hvilken adfærd, man gerne vil opnå hos interessenterne som resultat af interessenthåndteringen - og dermed også projektet. 4. trin omhandler definitionen af selve strategien for interessenthåndtering, der (på strategisk niveau) overordnet angiver, hvordan bygherreorganisationen skal handle over for de forskellige interessentgrupper, samt hvilke aktiviteter der vil kunne muliggøre målopfyldelse.



Figur: Proces for gennemførelse af Interessentanalyse

Interessentidentifikation og prominens

Hvem er interessenterne, og hvor vigtige er de?

Stakeholder teori kommer fra management litteratur og blev populær gennem bl.a. Ed Freemans bog Strategic Management: A Stakeholder Approach.

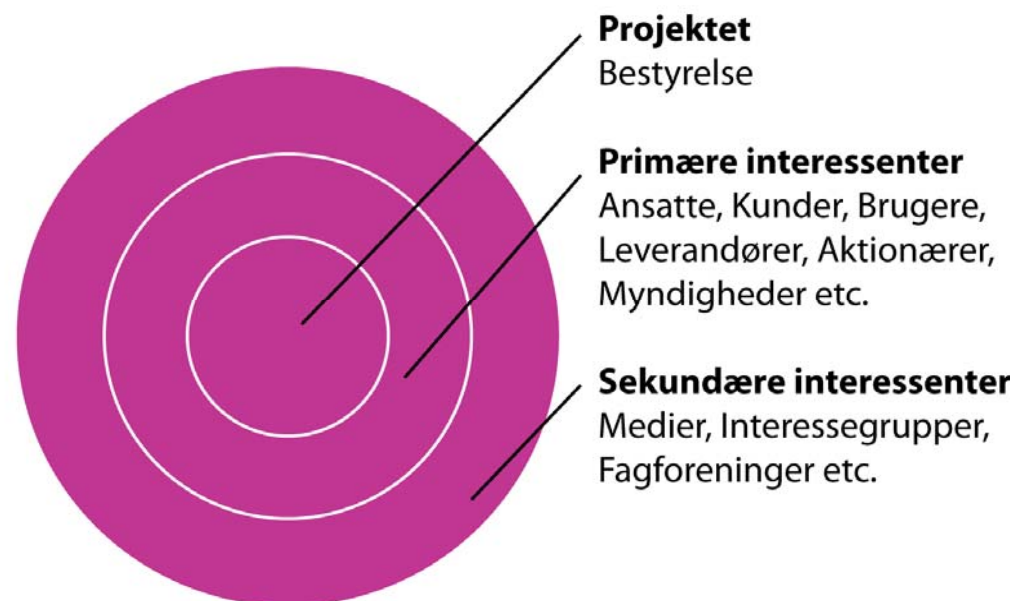
Stakeholder teori betragter virksomheder (private såvel som offentlige) som et bindeled af relationer, og er bygget op omkring den centrale tese, at denne har forpligtelser over for aktionærer (og skatteydere) men og også for en bredere gruppe af interessenter. Freeman definerede interessenter som "enhver gruppe eller person, der kan påvirke eller påvirkes af opfyldelsen af organisationens mål".

For at kunne håndtere interessenterne skal disse først identificeres og klassificeres. Interessenterne kan blive identificeret og grupperet på mange forskellige måder. Grupperinger kan ske i generiske eller i specifikke grupper.

Et eksempel på en indledende gruppering kunne være at interessenterne opdeles i primære og sekundære interessentgrupper efter deres betydning i forhold til byggeprojektet eller virksomheden, der gennemfører projektet.

En primær interessentgruppe kan betegnes som en interessentgruppe uden hvis fortsatte deltagelse projektet ikke vil kunne gennemføres eller virksomheden ikke overleve. Eksempler herpå kunne være investorer, medarbejdere, kunder, leverandører, regeringer og lokalsamfund, der leverer infrastruktur og markeder.

Sekundære interessentgrupper kan defineres som grupper der har indflydelse på, kan påvirke eller blive af projektet/virksomheden, men som ikke er involveret i transaktioner med projektet/virksomheden og derfor ikke nødvendigvis er afgørende for projektets gennemførelse eller virksomhedens overlevelse. Eksempler herpå kunne være medier og en bred vifte af andre interessegrupper.



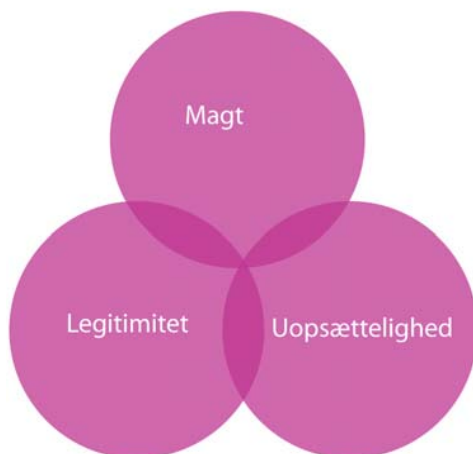
I en samlet model, foreslog Mitchell et al. en begrundelse for at prioritere blandt de berørte interessentgrupper ud fra principperne om "hvem og hvad der virkelig tæller". Mitchell et al. hævder, at grupper af interessenter kan identificeres ved deres besiddelse af en eller flere af følgende tre egenskaber:

- *Magt* - interessentgruppens beføjelse til at øve indflydelse på projektet/virksomheden

- *Legitimitet* – hvor legitimt er interessentens forhold til projektet/virksomheden
- *Uopsættelighed* - hvor presserende er interessentens krav og ønsker er over for projektet/virksomheden

En kombination af disse egenskaber fører til en dynamisk forståelse af interessenters prominens og de potentielle konsekvenser håndteringen af interessentgrupperne kan have på projektets succes. Dette kan være fx; hvor farlige og hvor meget magt og reel indflydelse har interessentgrupperne på projektet?, hvor afhængigt er projektet af at skabe et godt forhold til interessentgrupperne?, hvor krævende forholdet er til interessentgrupper er for projektets succes?, etc.

Det næste skridt i grupperingen kan derfor være at underinddele et begrænset antal primære og sekundære interessentgrupper efter *magt*, *legitimitet* og *uopsættelighed* ved brug af nedenstående model der inddeler interessenterne i 7 grupperinger. Jo flere af de 3 egenskaber interessentgruppen besidder jo større påvirkning har interessentgruppen på projektet.



Figur: Magt, Legitimitet, Uopsættelighed Modellen (Mitchell et al.)

Identifikation og gruppering af interessenter kan gøres på mange måde ud over den ovenstående model. Se nærmere instruktioner til brug af Magt, Legitimitet, Uopsættelighed Modellen samt andre metoder under værktøj.

Forståelse for interessenternes opfattelse af, og forventninger til projektet og bygherrevirksomheden

Hvordan er interessenternes opfattelse og forventninger til projektet og bygherrevirksomheden?

At identificere og gruppere interessenter og interessentgrupper udgør det første trin i interessentanalysen.

Det næste trin er at opnå forståelse for de væsentligste, identificerede interessentgruppers oplevelse, opfattelse og forventninger af projektet/bygherrevirksomheden.

En fremgangsmåde til at behandle dette tilsyneladende komplekse forhold kan i praksis vise sig at være ganske enkel. Det centrale er at bryde et komplekst emne til konkrete og målbare enheder. Ser man på de væsentligste interessent grupper, identificeret i det foregående afsnit, som nøglen til succes for projektet og bygherrevirksomheden, vil man måske opdage, at de betragter et projekt/organisationen på forskellige måder, afhængigt af det forhold/relation der mellem interessentgruppen og projektet/bygherreorganisationen.

Udgangspunktet for interessentanalysens mål og strategi er derfor at forstå karakteren af nuværende relationer mellem de væsentlige interessentgrupper og projekt/bygherreorganisation, herunder hvilke

dimensioner der påvirker og vil påvirke den pågældende interessentgruppes syn på projektet/organisationen.

Det bedste sted at starte er ved at se på og beskrive forholdet mellem projektet/bygherrevirksomheden og en bestemt gruppe af interessenter. Det relationelle rum mellem en organisation og en interessent er i det væsentlige, en karakteristik af de oplevelser, en interessentgruppe kan have og har haft med en organisation/til et projekt, hver gang der tidligere har været kontakt.

Disse oplevelser har MacMillan et al. brudt ned i et sæt af generiske dimensioner der kan bruges til at karakterisere den samlede oplevelse en bestemt interessentgruppe kan have af et projekt eller en bygherreorganisation.

Dimensionerne af oplevelser kan være direkte påvirket af projektet eller bygherreorganisationen med hensyn til interessenternes adfærd og omvendt. Derfor kan dimensionerne bruges til at beskrive relationen mellem interessentgruppe og projekt/bygherreorganisationen.

Ikke alle af disse dimensioner vil være relevante i enhver given situation, eller for hver interessentgruppe. De skitserede dimensioner giver dog et nyttigt udgangspunkt for at udforske områder af potentiel betydning for relationer.

Overholde forpligtelser

Lytte

Informere

Materielle fordele

Ikke materielle fordele

Frivillighed

Opsigelsesomkostninger

Påvirkninger udefra

Andet?

Figur: Interessenternes opfattelse: Dimensioner der beskriver hvordan relationen til projektet/bygherrevirksomheden opfattes af interessentgruppen.

Overholde forpligtelser: Omfatter interessenters oplevelse af projektets/bygherreorganisations evne til at overholde forpligtelser og aftaler. Herunder forestillinger om, hvorvidt en organisation opfattes som ærlig, og ikke har misbrugt interessenters tillid i fortiden.

Lytte: Omfatter interessenters oplevelse af, hvordan et projekt- og bygherreorganisations lytter til dem, tager deres holdninger i betragtning,

før den handler, samt om den kommunikerer at den ikke kan tage interessenternes holdninger i betragtning, såfremt dette skulle ske.

Informere: Omfatter interessenteres oplevelse om projektet/bygherreorganisationen informerer og kommunikerer tilstrækkeligt, målrettet, rettidigt og til relevante målgrupper.

Materielle fordele: Omfatter interessenteres oplevelse om forholdet til projektet/bygherreorganisationen kan indebære materielle fordele.

Ikke-materielle fordele: Omfatter interessenteres oplevelser om forholdet til projektet/bygherreorganisationen omfatter mindre håndgribelige, ikke-materielle fordele.

Frivillighed: Omfatter interessenteres erfaringer om, hvorvidt deltagelse i projektet sker af egen fri vilje og om projekt/bygherreorganisationen bruger deres magt på rimelig vis (ikke tvangsadministrerer).

Opsigelses omkostninger: Omfatter interessenteres erfaringer med de berørte parter om, hvorvidt omkostningerne ved at forlade projektet/bygherreorganisationen er større end omkostningerne ved en fortsat relation.

Påvirkninger udefra: beskriver interessenteres erfaringer, viden om andre folks meninger om organisationen, fx hvad familie, venner siger, hvad medierne siger, hvad kolleger og dem der er i faglige kredse siger etc.

Andet: Omfatter andre vigtige oplevelser der kan influere på interessenteres oplevelse af et projekt/bygherreorganisation.

Forståelse for interessenthåndterings (for-)mål

Hvilken adfærd ønsker projekt- og bygherreorganisationen af interessenterne?

Det er en vigtig forudsætning for stakeholder teori, at sunde interessant relationer understøtter langsigtede finansielle resultater og social status af en organisation (Freeman, 2004; Silinpaa & Wheeler, 1998).

For at kunne definere en strategi for interessenthåndtering er det ikke tilstrækkeligt blot at kende interessantgrupperne som analyseret i trin 1, eller vide hvilken relation, oplevelse og opfattelse af, samt forventninger de enkelte interessantgrupper har til projektet og bygherreorganisationen som analyseret i trin 2.

Det er derimod meget vigtigt for projekt- og bygherreorganisationen at være bevidst om hvad og hvilken adfærd den ønsker at opnå med den relation den har til de forskellige interessantgrupper. Dette er hvad der skal analyseres i interessentanalysens trin 3.

For på en struktureret måde at analysere hvilken ønsket fremtidig adfærd hos interessenter projekt- og bygherreorganisationen ønsker bruges igen, MacMillan et al. som udgangspunkt.

MacMillan et al har identificeret et sæt af generiske adfærdsmæssige resultater, som interessenterne kan udvise mod en projekt- og bygherreorganisation, for at den kan opnå målopfyldelse.

Igen, vil ikke alle af disse dimensioner være relevante i enhver given situation, eller for enhver interessantgruppe. Tværtimod udgør de generiske dimensioner inspiration og et udgangspunkt for at udforske områder af potentiel betydning i forhold til skabelsen af gode relationer.



Figur: Ønsket adfærd - Dimensioner af projektet- og bygherrevirksomhedens succes.

Dimensionerne af interessenternes adfærd er kort beskrevet nedenfor.

Fastholdelse: interessenter der ønskes at have relation til bygherreorganisationen fremover (i en overskuelig fremtid).

Udvidelse: interessenter ønskes at have en større relation til bygherreorganisationen fremover (i en overskuelig fremtid). Ligeledes interessenter der vil bruge øget energi på relationen og som er villige til at omstille sig i forhold til virksomheden. Herunder at interessenterne vil være villige til at dele oplysninger og bruge konflikter på en konstruktiv måde for at søge muligheder der vil være til fordel for både interessenter og projektet/bygherreorganisation.

Fortalervirksomhed: (ambassadører): interesserede parter, der som fortalere aktivt anbefaler en organisation til andre, og som forsvare en organisation, fx når tingene går galt, eller i krisetider.

Ikke undergravende virksomhed: interessenter, som ikke ønsker at skade en organisation, når mulighederne byder sig, og som ikke ønsker at sabotere en organisation på nogen måde.

Tillid: interessenter, som føler, at en organisation er pålidelig og tilregnelig, og vil fortsætte med at handle i deres interesse, selv i en usikker fremtid.

Positive følelser: interesserede parter, som har en organisation i høj agtelse, mener, det er vigtigt for dem, og vise positive følelser over for en organisation (såsom tilfredshed, omsorgsfuld og lykke) og en mangel på negative følelser (såsom vrede, sorg og frygt) .

Andet?: Dette repræsenterer anden adfærd, en organisation kunne ønske af sine interessenter. Andet? er medtaget som en inspiration til at tænke på anden interessant adfærd, der vil kunne gavne projektet/bygherreorganisation.

Ud over ovenstående dimensioner kunne projekt- og bygherreorganisationen finde det nyttigt at tænke på dens strategiske målsætning, når den skitserer ønsket fremtidig adfærd hos sine interessenter. For eksempel, hvordan skulle de vigtigste interessenter adfærd være for at støtte projektets og bygherreorganisationens strategiske mål mest muligt?

Andre spørgsmål i forbindelse med definition af ønsket interessant adfærd kunne omhandle socialt ansvar og bæredygtighed.

Strategi for interessenthåndtering

Hvilke specifikke mål skal interessenthåndteringen indfri for projekt- og bygherreorganisationen?

Det fjerde trin omhandler definitionen af selve strategien for interessenthåndtering der (på strategisk niveau) overordnet angiver hvordan bygherreorganisationen skal handle over for de forskellige interessentgrupper, samt hvilke mål for interessenthåndteringen der vil kunne muliggøre projektet- og bygherreorganisationens overordnede målopfyldelse.

Disse konkrete målsætninger for interessenthåndteringen vil i del tredje afsnit af interessentanalysen blive omsat til en definition af konkrete handlinger for interessenthåndteringen så projekt- og bygherreorganisationen vil nå sine overordnede strategiske mål.

Ved definition af strategien for interessenthåndteringen kan følgende ikke udtømmende punkter indgå som inspiration:

- Hvad er projekt- og bygherreorganisationens vision?
- Hvad er projekt- og bygherreorganisationens formål?
- Hvad er projekt- og bygherreorganisationens nuværende udfordringer i forhold til relation til bestemte interessentgrupper?
- Hvilke udfordringer, kritiske erfaringer og fremtidig adfærd af interessenter der er involveret i projektet står projekt- og bygherreorganisationen over for?

- Hvordan vil projekt- og bygherreorganisationens sikre målopfyldelse med støtte fra det dynamiske samspil mellem interessentgruppers erfaringer, og deres sandsynlige fremtidige adfærd?



Figur: Strategi for at forene Interessenternes Opfattelse og Relation til Projekt- og Bygherreorganisationens med Projekt- og Bygherreorganisationens ønskede Interessentadfærd.

Gennemførelse af interessent håndtering

Afsnittet Gennemførelse af Interessenthåndtering beskriver de aktiviteter projekt- og bygherreorganisationen konkret skal igangsætte og gennemføre for at virkeliggøre interessentanalysens strategi.

Organisation og procedurer

Hvem skal lede gennemførelsen af interessentanalysen og interessenthåndteringen, hvem skal udføre dem og hvordan skal de udføres?

Som ved alle andre opgaver der kræver deltagelse af flere personer er det en fordel at organisere sig, så ansvar, roller, opgaver og varetagelse heraf kan fordeles på en hensigtsmæssig, overskuelig og rationel måde.

Alt efter interessentanalysens omfang kan organiseringen være mere eller mere omfattende hvad angår organisation, standardprocedurer.

Interessentanalysens organisation bør indeholde en definition af hvordan arbejdet organiseres og ledes, samt procedurer for hvordan arbejdet med at virkeliggøre den skal udføres i praksis.

Organisation

Organisationen af interessentanalysen indebærer at roller og ansvar klarlægges og kortlægges fx:

- Hvem der er overordnet ansvarlig
- Hvem der er praktisk udførende
- Hvem har prokura til godkendelse osv.

Procedurer

Hvis interessentanalysen ikke bare skal være "endnu en støvet mappe i reolen", er det vigtigt at aftale, procedurer for gennemførelse af interessentanalysen.

Procedurer er arbejds- og kontrolinstruktioner, som hver enkelt medarbejder i organisationen skal følge, for at sikre at interessentanalysens kvalitet sikres i henhold til projektets overordnede mål.

Tids- og aktivitetsplan

Hvornår og hvordan skal interessenterne håndteres?

Aktivitetsplanlægning

Aktivitetsplanen kan sikre at man rammer de rigtige interessenter med det rigtige budskab og de rigtige aktiviteter på det rigtige tidspunkt, så man ikke risikerer at interessentanalysen er spildte kræfter og projektets mål ikke nås. Det er derfor vigtigt at bryde interessenthåndteringen ned i så mange konkrete aktiviteter som muligt. Disse aktiviteter kan være hvordan og hvornår der kommunikeres med interessenterne, hvornår og hvordan interessenterne evt. inddrages i fx projektets beslutningstagning og programmering.

For input til konkrete aktiviteter og værktøj der kan støtte gennemførelse af disse aktiviteter henvises der til i2Ps værktøj under afsnittene Kommunikationsplanlægning og Involvering.

Tidsplanlægning

For et længerevarende projekt, kan det være en god ide, at lave tidsplaner i skemaform der giver et struktureret overblik over interessenthåndteringen fx et skema, som giver det samlede overblik, og underskemaer, der beskriver særligt vigtige perioder eller særlige

aktiviteter mere detaljeret. Det overordnede skema vil så beskrive for eksempel hvornår og hvem, der gennemfører interessenthåndteringen.

Metoder og værktøj for tids- og aktivitetsplanlægning der bruges generelt i projektledelse kan også benyttes i forbindelse med interessenthåndteringen.

Budget

Hvor mange ressourcer skal der afsættes til interessentanalysen og interessenthåndteringen?

For at kunne gennemføre interessentanalysen og interessant håndteringen skal der som til gennemførelsen af alle andre tids og ressource krævende opgaver afsættes tid og ressourcer. Til dette anbefales at interessenthåndteringen medtages i projektets, eller projektets samlede budget og tidsplanlægning.

Succeskriterier, evaluering og måling

Giver interessenthåndteringen de forventede resultater?

For at interessenthåndteringen lever op til og understøtter projektets formål er det vigtigt jævnligt at måle og eventuelt tilpasse interessentanalysen.

Succeskriterier, evaluering og effektmåling kan defineres og udføres på mange forskellige måder og grader af kompleksitet.

Succeskriterier og effektmåling kan defineres på baggrund af de definerede mål (S.M.A.R.T.) og kommunikationsbudgettet.

Måling og journalisering af interessentanalysen kan håndteres i en "log", i et regneark eller en database alt efter projektets kompleksitet.

Ved større projekter kan Stakeholder Management - og Customer Intelligence Systemer anvendes. Et Stakeholder Management System er et værktøj til at håndtere og strukturere dialog og relationer med et stort antal interessenter. Det bruges som database og logbog internt i organisationen hvor alle interessenter, lige som historikken i de handlinger man har haft i forbindelse med håndteringen af disse registreres.

Litteratur:

Macmillan K. Et al. (2004): *Giving your organisation SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, reputation and corporate responsibility*. Journal of General management, 2004

Macmillan K. Et al. (2005): *Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors*. Corporate Reputation Review, 2005

Mithcell et al. (1997): *Toward a theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of who and what really counts*. Academy of Management Review, 1997

Money K. And Hillenbrand (2006): *Using Reputation measurement to create value: An analysis of existing measures*.