

Hold dine interesserer interesserede – og styrk projektets værdiskabelse!

Interesserer er projektets forankring og livsnerve! Uden interessernes reelle interesse og kontinuerlige opbakning til projektet, bliver det ganske svært, ja formentlig umuligt at lede projektet til succes. Interessenterne leverer projektets ressourcer dvs. kompetente projektdeltagere, de er sponsorer, og de har brug for projektets resultater og værdiskabelse til at understøtte virksomhedens formål og succes.

På Dansk Projektledelses symposie 2017 blev seminar 3.4 afholdt som en del af det gennemgående tema: Motivation og Performance. Seminaret blev afholdt som en workshop med en »walk the talk«-tilgang og med et procesdesign, som gav gode eksempler på, hvordan projekter kan starte på et bedre grundlag og forankres med stor interesse og motivation hos nøgleinteressenterne. Dernæst med eksempler på, hvordan projektledelsen konstruktivt kan planlægge og arbejde med motivationen under projektets eksekvering. Dette skaber en bedre performance og dermed en styrkelse af projektets værdiskabelse.

Seminaret blev leveret som et projekt på 2,5 timer, hvor processer og værktøjer, som blev brugt på seminaret, umiddelbart kunne bruges i eget projekt dagen efter. Deltagerne blev dermed selv interessenter i seminaret, som tog udgangspunkt i deres egne interesser. Vi arbejdede med håndtering af egne udfordringer ved anvendelser af: dialog, visualisering, processer, template til inspiration og især den omfattende projektviden, som var tilstede blandt de ca. 55 deltagere.

Med udgangspunkt i deltagerne som interessenter var programmet:

- Hvem er I?
- Hvad vil I?
- Hvad kan I?
- Hvad gør vi med dem? (relationen i forhold til projektet)
- Hvad holder dem vedvarende interesserede?

Projektstart

Hvem er I – og hvor interesserede er I?

Med udgangspunkt i den motiverende samtale fra Rollnick og Miller³ arbejdede vi med skala spørgsmålet: *Hvor interesserede er I?* Dette på en skala fra 1 til 10, med 10 som størst mulig interesse. Denne opstart blev valgt for at bevidstgøre interessenterne om deres forventninger, skabe fælles forventningsafstemning og dermed danne grundlag for at deltage aktivt i projektet for at få opfyldt forventningerne.

Hvad vil I? – og hvilke udfordringer har I?

Vores udgave af modellen fra »den motiverende samtale« som i original udgaven handler om at øge motivationen. På seminaret arbejdede vi med at øge interessen hos interessenterne. Se figur 1.

Nu kobled vi så interessen sammen med udfordringer fra deltagernes egen hverdag.

Spørgsmålet blev nu: *Hvilke udfordringer har du med at holde interessenter interesserede i eget projekt?* De identificerede udfordringer arbejdede vi videre med på seminaret – dog efter en prioritering af hensyn til tidsrammen.

Hvad kan I? – hvilke udfordringer kan vi så håndtere?

Udfordringerne blev skrevet på papkort, hængt op på væggen og prioriteret. Ideen var, at den udfordring man selv syntes var den vigtigste, var man selv med til at håndtere – og sammen med andre som syntes det samme.

Udfordringerne blev drøftet i arbejdsgrupper og handlingsplanen blev herefter udarbejdet på papkort, som blev sat op på væggen under papkortet med udfordringen. Se figur 2.



Figur 1 // Interessentmatrix – hold dine interessenter interesserede – Symposiet 2017.

Hvor meget vil I? – eller hvor stor er interessen?

Hvor meget kan I? – eller er der beslutningsmagt tilstede?



Figur 2 // Udfordring: hvordan kan man holde interessenterne proaktive?

Projektstart – opsummering

Den beskrevne fremgangsmåde er et eksempel på en »Interessent workshop«. I praksis er det en fordel at interessenterne har forberedt sig på spørgsmål om projektets formål/succes, og projektets mulige leverancer således, at workshoppen kan starte med at drøfte formål og prioritere leverancer.

Fordelen er, at interessenterne er samlet i et lokale og kan i enighed træffe beslutninger. Dermed forankres projektet hos nøgleinteressenterne. Workshoppen kan yderligere udbygges med: hvilke trusler (risici) ser nøgleinteressenterne og fortsætte med emnerne: hvordan vil de holdes velinformerede og ikke mindst, hvordan vil de bidrage til projektets succes.

Projekteksekvering og levering

Efter projektstart arbejdede vi videre med interessenter under projekteksekvering og levering.

Hvem er de – og hvor interesserede er de?

Vi segmenterede interessenterne til seks segmenter, der typisk er i de fleste projekter:

- Sponsorer
- Styregruppe
- Teamet
- Mellemledere, som modtager leverancerne og skal realisere ønsket værdi²
- Drift/forvaltning
- Brugere.

På seminaret havde vi en diskussion omkring »eksterne interessenter« og hvor vidt de altid er indeholdt i ovenstående seks kategorier. Det er vores oplevelse, at det er de et langt stykke af vejen, men at der for visse projekttypen, fx store offentlige anlægsinvesteringer, kan være behov for en 7. Interessentgruppe. Dette er interessenter med interesse i projektet under eksekveringen fx grundet støjgener. De skal hverken bruge eller forvalte projektets løsninger/produkter efterfølgende.

Hvad vil de – og hvad kan de?

Som projektleder vi være nysgerrig på interessenterens reaktioner, og have for øje, at der er flere faktorer, som har betydning for deres holdning til og reaktioner på projektet. De primære årsager til modstand er typisk ikke relateret til projektet, men på de personlige implikationer og risici, som interessenter oplever omkring projektet.³ Reaktioner kan også skyldes uenighed i projektets formål eller løsning, eller projektets proces, fx at de ikke føler, projektet støtter dem godt nok.⁴ Når vi er nysgerrige på, hvad der ligger bag vores interessenteres reaktioner, opnår vi god og værdiskabende viden, der kan styrke projektets løsning og proces.

Endeligt skal vi have tidsaspektet for øje, da interessenterne har været involveret i projektet i kortere eller længere tid, hvilket har betydning for deres reaktioner på projektet og hvordan vi adresserer dem.

Der findes mange måder at opdele vores interessenter på. En af disse er at opdele dem efter, om de vil vores projekt (interesse) og hvad de kan for vores projekt (indflydelse), som vist på figur 1.

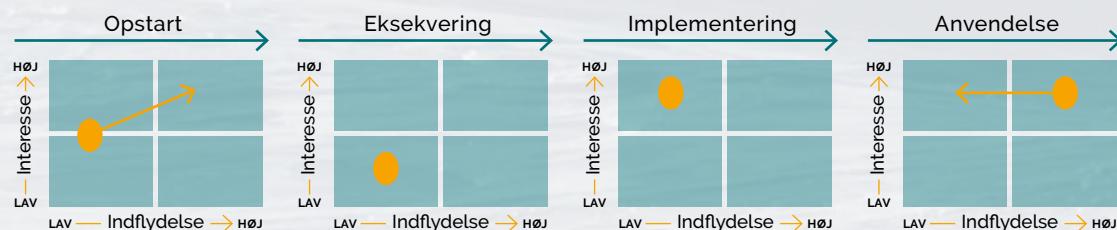
Hvad gør vi ved dem?

Når vi arbejder med at holde interessenter interesserede, skal der arbejdes aktivt med dette gennem hele projektet.

Hvad skal vi så gøre? For det første skal vi forholde os til interessenteres interesse over tid, og både hvilken interesse de faktisk har, og hvilken interesse vi mener de burde have! Dette er vist på figur 3, hvor vi viser brugernes typiske interesse gennem projektets faser (prikkerne), og hvor vi gerne vil have dem (pilene).

I vores eksempel med brugerne, ser vi erfaringsmæssigt, at der i starten af et projekt er moderat interesse hos vores brugere og begrænset indflydelse, da beslutningen om

Figur 3 // Brugernes interesse over tid. Hold dine interessenter interesserede. Symposiumet 2017.



projektet typisk træffes før brugerne orienteres. I selve eksekveringsfasen er det typisk få brugere, der er involveret meget i projektet, og dermed har indflydelse, mens store dele af brugerne har deres fokus på drift. I implementeringsfasen oplever vi, at brugernes interesse øges markant, da projektets leverancer nu skal ibrugtages – brugeres indflydelse er lav, da leverancerne typisk er låst, da de er ved at blive implementeret. Når vi så ser på sidste fase, så er der ofte stor interesse og indflydelse hos vores brugere, da det er deres anvendelse af leverancerne, der har betydning for om vi realiserer projektets værdi. Her ser vi, at massiv modstand hos brugerne, kan få stor betydning for projektets værdiskabelse.

Hvor vil vi gerne have brugernes interesse og indflydelse gennem projektet?

Det er vi nødt til at forholde os til som projektledere, og ikke kun for brugerne, men for alle aktuelle interessentgrupper.

Hvordan holder vi dem interesserede?

På seminaret arbejdede vi med de seks interessentsegmenter. Deltagerne valgte selv hvilket interessentsegment, de ville arbejde med. På figur 4 vises et eksempel med håndtering af segmentet »forvaltning/drift« under projekteksekveringen.

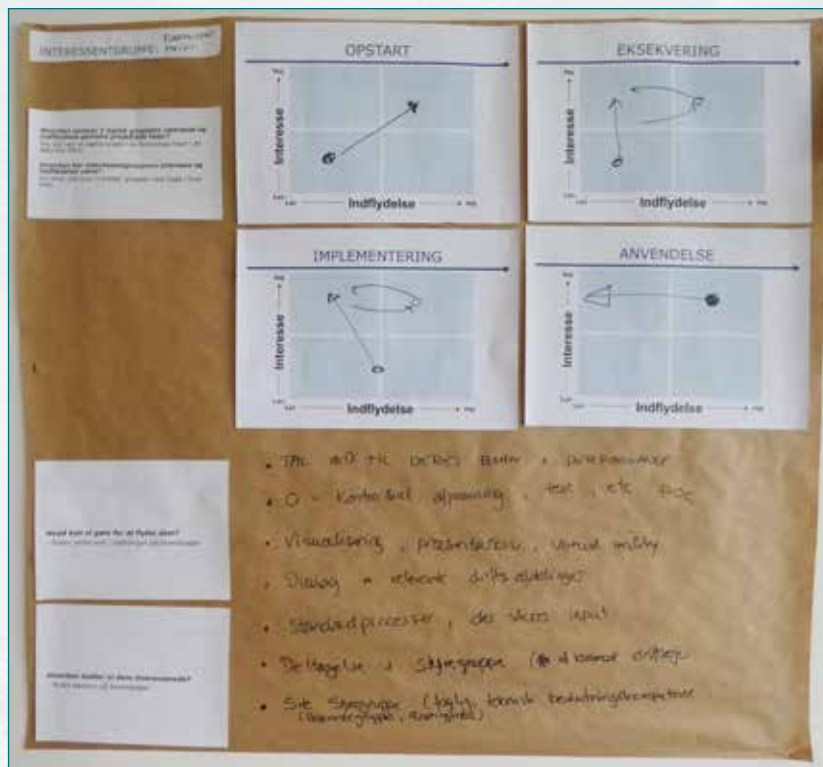
Konklusion fra seminaret: Hvad kræver det af os som projektledere?

Det er projektlederens ansvar at fortælle interessenterne, hvornår de skal være interesserede!

Det er ikke altid, de ved det – eller lige har deres fokus på projektet i en travl hverdag. Derfor er det en god ide allerede i projektopstarten at adressere dette allerede ved projektopstart.

Som projektledere bør vi allokere tid til aktiv interessenthåndtering, da det er her, vi skaber grundlaget for et succesfuldt projekt – for hvad hjælper det, at vi har styr på vores styring, hvis ingen vil interessere sig for vores projekt og dets leverancer?!

Vi skal som projektledere derfor fokusere på at tænke interessenthåndteringen ind allerede fra før projektets start. Dette for at skabe interesse og motivation for projektet, få projektet forankret hos interessenterne samt aftale, hvordan interessenterne støtter projektets eksekveringsfase. Dette vil skabe bedre performance og dermed styrke værdiskabelsen til glæde for alle interessenterne. //



Figur 4 // Interessentsegmentet »forvaltning/drift« under projekteksekvering.



RENÉ JON FIGGÉ

René Jon Figgé er Kreativ Facilitator hos Visuel Projektledelse og associeret partner hos Mannaz. Aktiv i dansk projektledelse og medlem af redaktionen. Certificeret seniorprojektleder IPMA B siden 2002. Har været afdelingsleder og Head of Projects i FDC, seniorkonsulent i Connector og Certified Senior Project Manager hos IBM.

rji@visuelprojektledelse.dk



LOUISE ELLEKILDE FOGSTRUP

Partner Quorum Consulting, cand.merc.aud, PRINCE2 og MSP practitioner, 10+ års erfaring med ledelse af forandring, transformation og strategirealisering på tværs af landegrænser som rådgiver, senior konsulent, projektleder og leder.

lef@quorum.dk

- 1 Stephen Rollnick & William R Miller »Den motiverende samtale - støtte til forandring«, Hans Reitzels Forlag, 2014.
- 2 McKinsey »The people power of transformation« 2016; PROSCI »Top contributors to successful change« 2016
- 3 »Change management, the people side of change« af Jeffrey M. Hiatt og Timothy J. Creasey
- 4 Inspireret af »Getting smart about employee resistance to change, part one and two« by Being First