

Kapitel 4 Analyseredskaber

4.1. Indledning

Meget tidligt i projektforløbet er der en række aktiviteter som du bør gennemføre. Aktiviteterne vil bidrage til at projektet kommer til at køre mere gnidningsløst og med større sandsynlighed bliver en succes. De aktiviteter går under betegnelsen projekt aktiviteter og i denne sammenhæng kan følgende nævnes:

- SWOT-analyse
- Risk-management / risikoledelse
- Interessentanalyse
- Informationsanalyse

4.2. SWOT - analysen

Et af de mest anvendte analyseredskaber til at analysere forskellige virksomhedsrelaterede problemstillinger er SWOT-analysen. SWOT er et akronym for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats eller på dansk styrker, svagheder, muligheder og trusler. SWOT-analysen giver en overordnet struktur som kan anvendes til både at undersøge de interne og de eksterne forhold for virksomheden. Gennem det at anvende SWOT-analysen bliver man "tvunget" til at se på virksomhedens styrker, svagheder, trusler og muligheder som så bliver dokumenteret, undersøgt og diskuteret.

Figur 4.1. Eksempel på SWOT-analyse

	Positive	Negative
Interne forhold	Styrker <ul style="list-style-type: none"> • Høj motivation blandt projektdeltagerne. • Faglige kompetente projektdeltagere. • Ingen behov for yderligere uddannelse. 	Svagheder <ul style="list-style-type: none"> • Begrænset kendskab til metoder og teknikker. • Urealistiske deadlines. • Begrænset ressourcer.
Eksterne forhold	Muligheder <ul style="list-style-type: none"> • Gode muligheder for ekstern støtte. • Gode markedsmæssige udsigter for projektet. • Støtte fra eksterne interessenter. 	Trusler <ul style="list-style-type: none"> • Svær markedsmæssig situation. • Konkurrence situationen. • Mulig lovgivningsbarriere.

Styrkerne og svaghederne er generelt relateret til virksomhedens interne forhold eks. virksomhedens nuværende produktportefølje, kunderne, medarbejdernes motivation, arbejdsgangene, logistikken, informationsstrømmende samt igangværende projekter. Muligheder- og truslerne er derimod primært rettet mod virksomhedens eksterne forhold eks. markedssituation, konkurrenceklime, lovgivning, teknologi og økonomiske klima.

SWOT-analysen kan laves for hele organisationen, men den kan også laves for dele af den eller for et enkelt projekt. Til tider kan det at anvende SWOT-analysen på virksomheden medføre at der bliver nedsat et projekt, eksempelvis hvis en af virksomhedens svagheder er, at den har for dårlig en logistik, kan der nedsættes et projekt, der har til formål at forbedre logistikken.

Det at lave en total SWOT-analyse kan være en meget kompliceret proces. Og kompleksiteten øges jo større virksomheden er, idet såvel de eksterne som interne relationer øges. Som hjælp til projekt-

lederen, kan det desuden være nyttigt at udbygge SWOT-analysen af projektet med et hjælpeskema som angivet nedenfor.

Figur 4.2. Hjælpeskema til SWOT-analysen

Påvirkning af projektet				
	Alvorlig	Foruroligende	Acceptabel	Positiv
Interne forhold				
Eksterne forhold				

De elementer der er placeret under kategorien Alvorlig og Foruroligende vil enten være projektets svagheder eller trusler og dem skal du være særlig opmærksomme på, således at de ikke udvikler sig til at blive blokerende for projektet og projektplanen. Projektets muligheder og styrker vil i skemaet være placeret under kategorien Positiv.

Gennem det at anvende SWOT-analysen og hjælpeskemaet i starten af projektet, får du desuden nogle indikatorer under Svagheder og Trusler som du bør tage med i din risikoanalyse.

4.3. Risk-management

Et hvert projekt indeholder nogle risikomomenter og projektets succes vil ofte afhænge af dine evner til at håndtere denne risiko.

Overordnet set kan du vælge at lave en proaktiv eller en reaktiv risikostrategi. Den reaktive risikostrategi behandler risikomomenterne efterhånden som de opstår. Lidt humoristisk betegnes denne risikostrategi for Indiana-Jones-strategien, idet hans yndlings udtalelse hver gang der opstår et problem er ”jeg finder på noget”.

I den reaktive risikostrategi reagerer man på problemerne efter hånden som de opstår og resultatet er, at de løsningsforslag man når frem til bliver taget "mens lokummet brænder", og derfor vil de ofte være impulsive, kortsigtet og ikke særligt gennemtænkte.

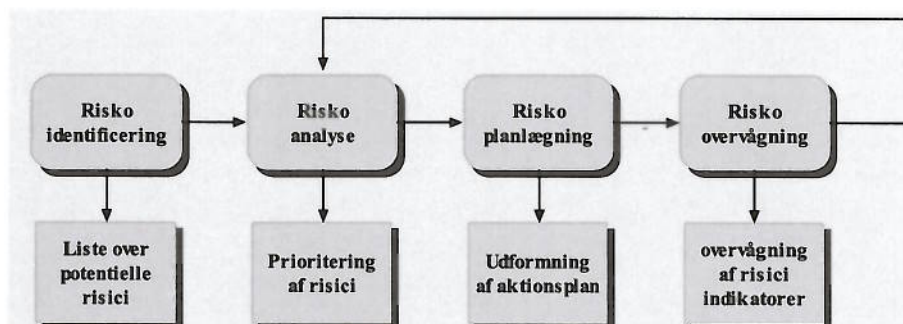
For at hindre dette skal du anlægge en proaktiv risikostrategi.

4.4. Proaktivrisikostrategi

Den proaktive risikostrategi består af følgende trin:

- 1) Identificer alle realistiske potentielle risikomomenter for projektet, produktet og basisorganisationen.
- 2) Risikoanalyse – undersøge sandsynligheden for risikomomenterne indtræffer samt konsekvensen af, hvad der vil ske, hvis de potentielle risikomomenter forekommer.
- 3) Lave en aktionsplan for hvordan risikoen undgås, samt en aktionsplan for, hvad der skal gøres, hvis et givent risikomoment alligevel indtræffer.
- 4) Risiko overvågning – foretage løbende en risiko overvågning. I det risikoen oftest reduceres eller øges jo længere hen i projektet man kommer. Endvidere kan det være, at der opstår nye risikomomenter som man ikke tidligere var opmærksom på.

Figur 4.3. Faseopdelt risikostrategi



Den proaktive risikostrategi er en proces, der påbegyndes i starten af projektet og som skal foregå gennem hele projekt perioden. Når risikostrategien og den dertil følgende risikoplan er lagt, skal den løbende overvåges. Efterhånden som projektet skrider frem og informationsgrundlaget for projektet stiger, kan det være, at der skal slettes nogle risikomomenter fra risikolisten, mens andre risikomomenter vil kræve at få mere opmærksomhed, ligesom nye risikomomenter kan opstå efterhånden som projektet skrider frem.

Resultatet af risikoanalysen skal dokumenteres i en risikoplan. Dette skal inkludere en diskussion af de risikomomenter, der er blevet effektueret og hvordan de er blevet håndteret i forhold til det, der var blevet planlagt i risikoanalysen.

4.4.1. Identifikationen af Risikomomenter

Identifikationen af risikomomenterne er det første skridt i risikoanalysen. Dette omfatter en undersøgelse af, hvilke potentielle risikomomenter, der kan opstå i forbindelse med projektet. I den anledning er det ofte en god ide, at:

- Se på de risikoanalyser man tidligere har lavet i forbindelse med andre projekter.
- Tale med projektledere der har tidligere har lavet lignende projekter.
- Bruge sin fantasi til at forestille sig, hvad der kan gå galt i projektet.

Risikoidentificeringen kan med fordel, foregå som en brainstorm i projektgruppen, idet man herigennem udnytter projektgruppens samlet erfaringer og ideer. Endvidere vil nogle af de svagheder og trusler man nået frem til i SWOT-analysen også kunne fremstå som risikomomenter.

I teorien skal man i denne fase ukritisk tage alle potentielle risikomomenter med, men i praksis vil man allerede her, se bort fra risikomomenter som er grænsende til det usandsynlige eks. at et fly flyver ind i det højhus, hvor projektgruppen laver deres prototype. Men man kan også se bort fra risikomomenter som vil have meget lille projekt-, produkt- og forretningsmæssige konsekvenser hvis de indtræffer.

Alle projekter har deres helt unikke risikomomenter, men som en hjælp til brainstorm processen kan man opdele risikomomenterne i følgende kategorier:

Figur 4.4. Forskellige kategorier af risikomomenter

Forskellige kategorier af risikomomenter	
Projektrisiko	som er risikomomenter, der påvirker projektplanen eller projektets res-sourcer.
Personalerisiko	er risiko, som det at have folk tilknyttet til projektet og at de eksempelvis finder andet job midt i projektforsløbet, bliver syge eller på anden måde kommer ud for nogle ting, som gør at de ikke længere er en del af projek-tet.
Organisatorisk risiko	som kommer fra basisorganisationen som projektet er en del af, det kan være at basisorganisationen kommer i finansielle vanskeligheder, der gøre at ressourcerne til projektet forsvinder eller der sker, ledelsesmæssige ændringer der gør, at topledelsen i basisorganisationen ændre fokus væk fra projektet.
Ressourcerisiko	er tilknyttet de øvrige ressourcer som projektet består af eksempelvis maskiner og materiel. Disse ressourcer kan bryde sammen og det kan have negativ betydning for projektet, hvis det ikke er muligt hurtigt at finde en erstatning for ressourcerne.
Estimeringsrisiko	omfatter de risikomomenter, som er en konsekvens af forkerte eller mang-lende tidsestimater.
Produktrisiko	som er risikomomenter, der påvirker kvaliteten af det produkt som projek-tet resultere i.

Hver projekttype har nogle risikomomenter der er særligt kendetegnet for netop den projekttype. I udviklingsprojekter, hvor det der skal udvikles er edb-programmer, er der to andre risikokategorier, der er særlig udbredte.

Kategorier af risikomomenter der er særligt kendetegnet for IT-projekter	
Kravspecifikationsrisiko	at kunden og udviklerne ikke har fået defineret kravene til systemet helt præcist eller at virksomhedens omgivelser har ændret sig, således at der er opstået nye og anderledes krav til systemet, der gør at hele fundamentet for systemet har ændret sig.
Teknologisk risiko	omfatter, at der er efter projektet er sat i gang, er kommet nogle hardware eller softwaremæssige ændringer, der gør at vores projekt skrider.

Disse kategorier er blot en måde at opdele risikomomenterne i. Eksempelvis vil det at nogle centrale projektdeltagere forlader dit projekt (Personalerisiko) både udløse en projektrisiko, fordi du nu skal ud og finde nogle nye projektdeltagere som først skal sættes ind i projektet, hvilket vil betyde risiko for forsinkelse. Endvidere vil deres afgang kunne betyde en Produktrisiko, idet kvaliteten kan blive påvirket i nedadgående retning, da de nye projektdeltagere først skal sættes ind i projektets problemstilling og derefter kunne forsætte med at arbejde i projektet på samme faglige niveau som de tidligere projektdeltagere. Og endelige kan det at projektdeltagere forlader et projekt, betyde en organisatorisk risiko, idet at de ved at forlade projektet trækker noget viden ud af basisorganisationen, som derved kan være gået tabt for altid.

Udviklingen af en risikostrategi er meget vigtig i alle projekter, men særligt i udviklingsprojekter idet at der er i denne type projekter er meget høj usikkerhed gennem hele projektudviklingsforløbet. Således kan udviklingsprojektet blive sat i gang med mangelfulde kravspecifikationer, dårlige estimer af tid og ressourcer, stor afhængighed af projektdeltagernes individuelle kompetencer og ændringer af krav til produktet gennem hele projekt livscyklusen. Hvis du er projektleder på et sådan projekt, skal du derfor forvente at risikomomenterne indtræffer, kunne gennemskue hvilke konsekvenser risikomomenterne vil have på projektet, produktet og basisorganisationen og tage nogle forholdsregler for at imødegå disse risikomomenter.

4.4.2. Risikoanalyse

Efter risikomomenterne er identificeret skal du for det første overveje, hvor stor sandsynligheden er for at det pågældende risikomoment indtræffer og dernæst hvilke konsekvenser, det vil have for projektet. Det kan være svært at gætte på sandsynligheder, men erfaringer fra tidligere projekter kan ofte være en hjælp.

Man kan anvende forskellige metoder til at kategorisere sandsynlighederne på, eksempelvis

- | | |
|---------------------|-----------|
| • Meget lav (<10%) | værdien 1 |
| • Lav (10%-25%) | værdien 2 |
| • Moderat (25%-50%) | værdien 3 |
| • Høj (50%-75%) | værdien 4 |
| • Meget høj (>75%) | værdien 5 |

Hver kategori gives en værdi som senere skal bruges i risikotabellen. På lignende måde kan konsekvensen for projektet af at et risikomoment indtræffer, opdeles i 4 kategorier og også her gives hver kategori en værdi, som skal bruges i risikotabellen.

- | | |
|---------------|------------|
| • Ubetydelig | værdien 1 |
| • Tålelig | værdien 3 |
| • Alvorlig | værdien 7 |
| • Katastrofal | værdien 10 |

Når først risikoen er blevet analyseret og optegnet, skal du til at afgøre hvilke risikomomenter, der er vigtigst og som du skal gøre noget ved hurtigt. Denne afgørelse beror dels på sandsynligheden for at risikomomentet indtræffer og dels på den effekt det vil have, hvis risiciene sker. Generelt kan man sige, at alle de risikomomenter som vil have en katastrofal eller en alvorlig effekt på projektet skal man forsøge at undgå allerede i starten af projektet. For at få bedre overblik over hvilke risikomomenter, du skal give ekstra opmærksomhed, kan du plote dem og deres sandsynlighed og konsekvens ind i en risikotabel.

Figur 4.5. Eksempel på uddrag af en Risikotabel for et IT-projekt

Risikoanalyse tabel			
Risikomoment	Sandsynlighed	Konsekvens	Produkt
Nøgleprojektdeftagere forlader projektet	2	7	14
Fatale fejlestimater	1	10	10
Store ændringer i kravene til systemet mens det udvikles	2	7	14
Mangelfulde testninger	2	3	6
Forsinkelser i leveringen af hardware	3	3	9
Problemer i forbindelse med installering hos kunden	4	3	12

Gennem det at beregne produktet (**sandsynligheden x konsekvensen**) af de enkelte risikomomenter og føre dem ind i tabellen, får du et overordnet billede af, hvilke risici du skal gøre noget ved. Alle risikomomenter som har et produkt der er over 9 skal der lægges en handlingsplan for.

Værdierne udfor de enkelte kategorier kan i princippet sættes vilkårligt fra projekt til projekt, dog bør de risici, som har en katastrofal konsekvens for projektet, altid have en værdi, der er så høj, at den til en hver tid vil indgå i risikoplanen.

Både sandsynligheden for at et givet risikomoment indtræffer og dets effekt ændres efterhånden som projektet skrider frem og mere information bliver tilgængelig. Derfor skal indholdet i risikotabellen opdateres gennem hele projektperioden.

4.4.3. Risikoplanen

Når risikomomenterne er fundet og vurderet er næste trin at gå i gang med risikoplanen. Planlægning indeholder tre aktiviteter, der skal udføres for alle de vigtigste risici. I planlægningsprocessen skal følgende overvejes:

- 1) Hvad kan der gøres, for at et givent risikomoment ikke udløses?
- 2) Hvordan minimeres konsekvensen, hvis et givet risikomoment indtræffer?
- 3) Hvad skal der ske hvis nogen risici indtræffer?

Udgangspunktet i planlægningen skal være, at man skal forsøge at hindre at risikomomentet indtræder. Er du som projektleder bange for, at projektdeltagerne forlader projektet, kan du som minimum skrue på de parametre, som gør at projektdeltagerne føler sig godt tilpas i projektet og føler at det arbejde de laver, bliver værdsat. Som projektleder kan du i denne sammenhæng bruge nogle af de teknikker, der er beskrevet senere i kapitlet om motivation (Se kapitel 15), således at du har gjort, hvad du kunne for at få projektdeltagerne til at blive i projektet.

Der kan være mange årsager til at projektdeltagerne forlader et projekt og det er langt fra alle af disse årsager du kan forhindre. Så hvis du betragter det som et risikomoment at nogle i projektgruppen forlader projektet i utide, må du allerede fra starten af projektet tag højde for dette. Det kan du gøre ved at tilrettelægge projektgruppens arbejde, på en sådan måde at flere i projektgruppen arbejder med samme arbejdsområde, således at hvis en projektdeltager forlader projektet, så har de tilbageværende projektdeltagere nok viden om arbejdsområdet til at kunne forsætte eller sætte en ny projektdeltager ind i arbejdsområdet.

I risikoplanen skal der være en plan for, *hvad* der skal ske hvis risikomomentet indtræffer og *hvem* der skal få det til at ske. Ved at du allerede inden et problem opstår, i ro og mag har, kunne gennemtænke, hvad der skal gøres, hvis problemet opstår, vil din løsning være langt mere gennemtænkt og konstruktiv, end hvis du først skal finde en løsning i det øjeblik hvor problemet opstår.

Figur 4.6. Uddrag af en udvidet risikotabel for et IT-projekt

Udvidet risikotabel for IT-udviklingsprojekt							
Risiko-moment	Sandsyn-lighed	Konse-kvens	Pro-dukt	Præventive tiltag	Ansvarlig	Løsning forslag	Ansvarlig
Nogle projektdeltagere forlader projektet	2	7	14	Sikre at der er et godt arbejdsmiljø i projektgruppen, sikre at mindst to projektdeltagere arbejder på løsning af samme opgave.	Projektlederen og projektdeltagerne.	Hvis projektdeltagere forlader projektet, er der allerede lavet en aftale om hvem og hvordan nye projektdeltagere skal komme ind i projektet.	Projektlederen og projektdeltagerne.
Fatale fejlestimer.	1	10	10	Gennemgå alle estimer to gange og lade en ekstern kyndig person kigge dem igennem.	Projektleder	Der er indgået en aftale med styregruppen om ekstrabevillinger i tilfælde af fatale fejlestimer pga. uforudsete ting.	Projektlederen og styregruppen.
Store ændringer i kravene til systemet mens det udvikles.	2	7	14	Gennemgå kritiske områder af kravspecifikationen med kunden.	Projektgruppen og Kunden	Kunden faktureres for alle ændringer der laves i forhold til kravspecifikation efter kick-off mødet.	Projektlederen og kunden
Mangelfulde testninger.	2	3	6	Dedikere en person der har ansvaret for testningen, uddannelse af projektdeltagere i testning.	Projektlederen og testansvarlig	Der er indgået aftale med afdeling X om at vi kan trække på Mr. Z i tilfælde af fejl som følge af mangelfuld testning.	Projektlederen og chefen for afdeling X
Forsinkelser i leveringen af hardware.	3	3	9	Tæt opfølgning på leverandører.	Projektlederen	Der er indgået aftale med firma Y om at de kan levere hardware såfremt vores underleverandører svigter.	Projektlederen og firma Y
Problemer i forbindelse med installering hos kunden.	4	3	12	Aftale om at teste installeringen med kunden 14 dage før den "rigtige" installering skal foregå.	Projektlederen og kunden	Der er indgået aftale med firma Y om at de kan fungere som support, såfremt vi får problem på dette punkt.	Projektlederen, firma Y og kunden

4.4.4. Risikoovervågning

Projektets risikoprofil ændres som nævnt gennem hele projektperioden. Nye risikomomenter dukker måske op, mens andre risikomomenter bliver reduceret eller endda helt mister deres betydning.

For at holde sig ajour med risikoprofilen skal du løbende overvåge indikatorer for om et givent risikomoment er ved at blive effektueret. Eksempelvis hvis projektdeltagerne begynder at læse jobannoncer på Internettet, kunne det måske have noget at gøre med, at de ikke helt var tilfredse med deres nuværende ansættelsesforhold. Andre indikatorer på forskellige typer af risiko er angivet i figur 4.7.

Figur 4.7. Risikoovervågningsskema

Risikoovervågning	
Risiko type	Potentielle indikatorer
Teknologi	Manglende leveringer fra underleverandører kan være en indikator på at de har problemer.
Projektdeltagere	Dårlig motivation blandt projektdeltagerne, dårlig relation mellem team medlemmerne, projektdeltagerne begynder at søge nyt job, dårlig kommunikation mellem projektdeltagerne.
Basisorganisation	Dårlig kommunikation fra topledelsen.
Kravspecifikationer	Mange ændringsønsker, kunde klager.
Estimerer	Tidsplanerne overskrides hele tiden, manglende mulighed for at kunne følge med budgetterne.

4.5. Interessentanalyse

Et projekts interessenter er alle de personer eller persongrupper:

**”som har en interesse i dit projekt, bliver påvirket af det
eller som kan have indflydelse på dets resultat”**

Interessenter vil også omfatte alle de personer, hvis arbejde på nogen måde bliver ændret af projektet, og alle de personer som på den ene eller anden måde kan modsætte sig, blokere eller forsætligt sinke projektet.

Endvidere kan der sondres mellem om interessenterne påvirkes eller påvirker projektet eller det produkt som projektet kommer frem til.

Selv små projekter har en række interessenter, som hver især har forskellige og ofte modstridende interesser. Det er derfor vigtigt at få identificeret alle interessenter, få klarlagt deres interesse i projektet samt finde ud af, hvordan denne information kan bruges, således at du kan sikre dig, at projektet bliver gennemført så alle interessenter får deres væsentligste succeskriterier opfyldt.

Når interessenterne er identificeret, er det vigtigt, at lave en plan, der sikrer en vedvarende støtte af interessenterne til projektet gennem hele projektforsløbet og som gør, at potentielle problemer fra kritiske interessenter kommer i forkøbet. Denne plan gør desuden, at du kan koncentrere dig om udvalgte interessenter, hvilket igen hjælper dig til at kunne gennemføre projektet mere gnidningsløst.

Fremgangsmåden i interessentanalysen er følgende:

- a) Identificere nøgleinteressenter.
- b) Klarlægge interessenternes indflydelse.
- c) Klarlægge interessenternes succeskriterier.

4.5.1. Identificere interessenterne

Der er forskellige metoder til at identificere projektets interessenter på. Umiddelbart vil der være nogle interessenter, der er meget iøjefaldende for eksempel opdragsgiveren, basisorganisationen, kunden og ellers bør du anvende de kategorier af interessenter du måske kender fra tidligere projekter. Endvidere kan du bruge checklister, brainstorm eller lignende teknikker, som du enten kan fortage alene eller i samarbejde med projektgruppen. Til identificeringen af interessenter kan du stille følgende spørgsmål:

1. Hvem stiller projektets opgave?
2. Hvem skal anvende projektets resultat?
3. Hvem accepterer resultatet?
4. Hvem betaler for projektets arbejde?
5. Hvem berøres, generes eller lider afsavn af projektet?
6. Hvem får gavn og udbytte af projektet?
7. Hvem leverer en indsats, viden, kunnen og ressourcer til projektet?

Mange projekter indeholder nedenstående interessenter:

- **OPDRAGSGIVER** (som kan gå under andre betegnelser eks. sponsoren, projektherren, projekt-ejeren, byggeherren). Opdragsgiveren vil være den som finansierer projektet og i mange tilfælde vil det være kunden.
- **KUNDEN** som stiller opgaven. Kunden kan både være en ekstern kunde, men også en anden afdeling i virksomheden eks. salgsafdelingen ønsker et produkt, der lever op til tidens krav.
- **UNDERLEVERANDØR** som leverer delkomponenter til projektet.
- **PROJEKTLEDEREN** som er den, der står for at gennemføre projektet ud fra de retningslinjer, der er givet af styregruppen.
- **SLUTBRUGERNE** som er dem, der skal anvende det produkt, som projektet munder ud i.
- **TOPLEDELSEN** som tildeler projektet ressourcer.

- STYREGRUPPEN som er projektets besluttende myndighed.
- FØLGEGRUPPEN som i gennem hele projektet skal orienteres om, hvad der foregår i projektet.
- REFERENCEGRUPPEN som projektgruppen kan trække ressourcer fra, såfremt det bliver nødvendigt.
- PROJEKTGRUPPEN som er dem, der skal gennemføre projektet.
- CONTROLLERNE som skal følge med i projektets økonomi.
- PROJEKTADMINISTRATOREN som skal assistere projektlederen med de administrative rutiner og projektopfølgningen.
- SAMARBEJDSPARTNER som er de selvstændige interessenter, der bidrager til projektet.
- KONSULENTER som er de ekstra ressourcer, vi køber os til.
- ADVOKATER som bidrager med juridisk assistance til vores projekt.
- SÆLGERNE som er dem, der skal sælge det færdige produkt, som projektet munder ud i.
- MARKETINGAFDELINGEN som skal skabe opmærksomhed omkring projektet produkt.
- DE ANDRE PROJEKTLEDERE som er en del af vores organisation eller vores netværk som skal orienteres om, hvordan det går i vores projekt eller som du skal kæmpe om ressourcer med.
- FAMILIERNE TIL PROJEKTDELTAGERNE som måske skal undvære deres familiemedlemmer i perioderne op til deadlines.
- INTERESSEORGANISATIONERNE som projektet berører.
- KONKURRENTERNE som er interesseret i hvornår vi vil kunne lancere vores produkt.

- MYNDIGHEDERNE som sætter de lovgivningsmæssige rammer for projektet.

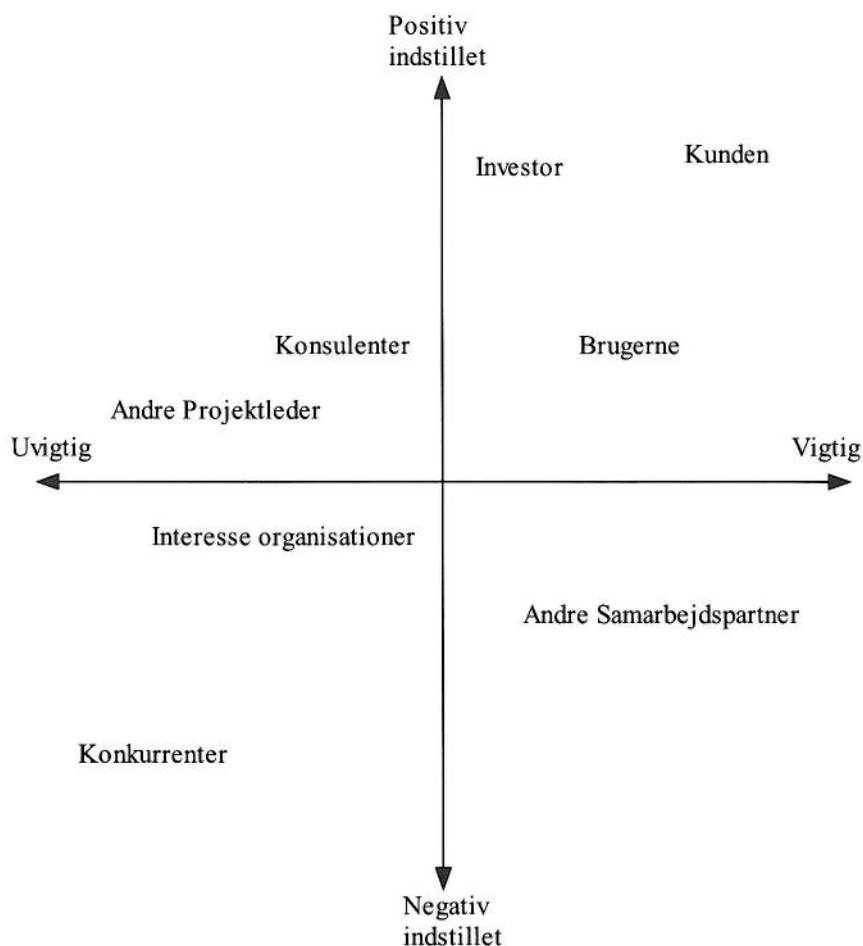
Ikke alle projekter indeholder samtlige af disse interessenter, ligesom flere interessenter kunne være føjet til listen.

4.5.2. Klarlægge interessenternes indflydelse

Når du har lavet din liste over projektets interessenter, kan du på den ene side foretage en vurdering af deres indflydelse på projektet og på den anden side vurdere, hvor meget de medvirker til projektets resultat.

Vurderingen af de forskellige interessenter har til formål, at sikre at dit fokus bliver centreret om de rette interessenter, således at der ikke bliver spildt kræfter på interessenter, der hverken har indflydelse på projektets resultat eller skal bidrage med noget til projektet i projektperioden. Omvendt vil der være nogle interessenter som både har stærk indflydelse på projektet og som bidrager til at det bliver til en succes og disse interessenter skal have speciel opmærksomhed. Opdelingen af interessenterne kan foretages efter nedenstående kategorier.

Figur 4.8. Kategorisering af interessenter



Fokuset skal være rettet mod de vigtige interessenter (nøgleinteressenterne) uanset om de er positive eller negative indstillet overfor projektet. Er interessenterne negativt indstillet vil deres tolerance-tærskel overfor ting der afviger fra planen være mindre, ligesom de oftere vil vælge at se alt information om projektet i et mere kritisk lys.

4.5.3. Klarlægge interessenterne succeskriterier

I interessentanalysens tredje fase skal nøgleinteressenterne succeskriterier identificeres. Det er vigtigt at finde ud af, hvad det er interessenterne forventer at få ud af projektet, både det som de

siger explicit og det som er den skjulte dagsorden, hvis en sådan findes. Ofte kan du komme ud for at interessenterne ikke selv ved hvad deres succeskriterier er med projektet, og så er det din opgave at få det formidlet til dem. Eksempelvis kan det være en effektivisering af deres arbejde eller en økonomisk besparelse. Det kan endvidere være hensigtsmæssigt at lave en cost/benefit analyse af projektet for at retfærdiggøre projektet over for visse interessentgrupper.

Eksempler på succeskriterier som interessenter kan have:

- Lav pris.
- Hurtig færdig.
- Kunden bliver tilfreds.
- At vi ikke får nogen klager.
- At projektarbejdet forløber godt.
- At projektgruppen fungerer godt.

Nogle af interessenternes succeskriterier vil være modstridende og så er det dine evner som politiker, der skal formulere det acceptable kompromis eller finde ud af, hvilke interessenter der skal tilgodeses på bekostning af andre.

4.5.4. Interessentanalysetabellen

Når alle nøgleinteressenterne og deres succeskriterier er blevet identificeret, kan du lave en tabel over interessenterne. Tabellen kan indeholde interessenterne navne, deres mål, deres tidligere reaktion over for projektet, hvad du kan forvente af interessenterne, hvordan interessenterne indvirkning på projektet vil være i en negativ og i en positiv situation, mulig fremtidig reaktioner fra interessenterne, hvad du skal gøre for at mildne interessentens negative indstilling over for projektet.

Figur 4.9. Interessentanalyse for en interessent

Interessentanalyse						
Interessenter	Deres mål	Tidligere reaktion	Hvad der kan forventes	Indvirkning pos/neg	Mulig fremtidig reaktion	Ideer
Produktionschef	at holde produktionsplanen	skepsis overfor hvad de får ud af projektet, implementeringsproblemer med det nye system	bliver hurtig rasende hvis tingene går galt	vil være negativ hvis tingene går galt og bliver let begejstret når det går godt	kunne nægte at skifte over til et nyt system hvis de forsat er skeptiske overfor det nye system	Holde dem ajour med fremskridt, involvere dem i udviklingen og i testningen af systemet

Din interessenttabel skal som minimum identificere projektets ressourcegiver og andre (eks. topledere) som er i en position, der gør, at de kan tildele ressourcer til projektet. Endvidere skal interessenttabellen indeholde en oversigt over, de ledende personer og projektledere fra andre projekter, der har været imod projektet, måske som følge af at dette projekt har fået tildelt nogle ressourcer, som dermed er fragået deres egne projekt. Projektlederen skal kunne håndtere styringen/relationen til alle disse interessentgrupper.

De enkelte interessentgrupper kan påvirke projektet på forskellig vis. Nogle interessenter involveres i vigtige beslutninger, nogle skal spørges til råds, mens andre blot skal informeres.

4.6. Informationsanalyse

En vigtig del af det om et projekt bliver en succes eller en fiasko er sikre at interessenterne, får den korrekte information om projektet og dets fremdrift. Derfor er det en god ide, at du laver en informationsanalyse så snart interessenterne er identificeret og kategoriseret.

Informationsanalysen har til formål at afdække:

- Hvilke informationer der er behov for at formidle?
- Hvem der skal formidle dem?
- Med hvilke formål informationen skal formidles?
- Hvordan skal den formidles?
- Hvem skal modtage informationen?
- Hvornår skal informationen formidles?

Interessenterne som informationen er rettet mod, får formentligt masser af informationer hver dag og for ikke at dine informationer om projektet, drukne i modtagernes øvrige informationsstrømme, eller skaber unødigt frustration hos interessenterne, er det nødvendigt at lave en informationsanalyse, der afspejler interessenternes behov for information.

Overordnet set kan du kategorisere interessenterne efter hvilken information de har behov for. Derudover må du overveje, om der skulle være andre end interessenterne fra interessentanalysen, der kunne have gavn af, at blive informeret om projektet og dets fremdrift.

Endvidere skal du overveje hvad der skal informeres om. Således at det ikke alle interessenter, der har behov for at få alle informationer, eksempelvis vil projektets leverandører måske blot have information om ændringer i tidsplanen, mens ressourcegiverne løbende vil informeres om ressourceforbruget og om milepælene er nået inden for de afsatte tidsrammer. Så du må ind og afgøre, hvad det er for en information, der skal gives til interessenterne.

Endvidere bør du overveje typen af information. Er den information der gives til de enkelte interessenter, en information, der er orienterende i sin karakter eller er det nogle informationer som interessenterne skal tage stilling til.

For lidt information kan være et problem, men dét at give for meget information kan i princippet have ligeså dårlig effekt. Hvis interessenterne flere gange ugentligt modtager mails fra dig med information som de synes er irrelevant eller ubetydelig, vil de efterhånden holde op med at læse mailene – så derfor er det vigtigt, at have overvejet frekvensen af den information, der formidles.

Endvidere kan der være interessenter, der har forskellige behov for at modtage information om projektet på forskellige tidspunkter af projektførelsen. Derudover skal du overveje hvordan informationen om projektet skal formidles. Er det sådan at interessenter skal have information om projektet og dets fremdrift gennem nyhedsbreve, gennem mails eller er det tilstrækkeligt, at oprette en nyhedsgruppe på internettet, hvor alle interessenter selv kan gå ind og hente den information om projektet, som de mener de har behov for.

De mere traditionelle informationsformer kan også anvendes eks. interne meddelelser, møder, seminarer, nyhedsbreve og så videre.

Endelig skal det overvejes hvem der giver informationen. Oftest vil det være projektlederen da det herved sikres, at den information der gives til interessenterne, er den samme og korrekte information.

Figur 4.10 Uddrag af en informationstabel

Informationstabel					
Hvem	Hvad	Type	Hvornår	Hvordan	Ansvarlig
Underleverandører	Ændringer i tidsplanen	Orientering	Så snart projektlederen får kendskab til ændringerne	Mails + telefon	Projektlederen
Ressourceleder	Anvendt ressourceforbrug	Til godkendelse	Ved hver milepæl eller ved hver større ændring	Telefon	Projektlederen
Projektadministrator	Afsluttet opgaver	Orientering	Hver gang en delopgave er afsluttet	Personlig	Projekt-deltagerne
Referencegruppen	Løbende status	Orientering	Ved hver milepæl	nyhedsbrev	Projekt-administrator
Styregruppen	Løbende status	Orientering	Ved hver milepæl eller større ændring	Mail og møde	Projektlederen