

# **BYGDEMobilisering**

Prosjekt som verktøy for utviklingsarbeid  
Kjerringøy 19.2.14

Rudi Kirkhaug  
Professor, dr. philos

# BESTILLING:

- Ulike former for prosjektorganisering
- Fordeler og ulemper med ulike modeller
- Viktige suksesskriterier
- Kjennetegn ved mislykkede prosjekt
- Forhold mellom basisorganisasjon/prosjekt
- Spesielle forhold som må vektlegges ved mobiliseringsprosjekter

# HVA ER ET PROSJEKT?

- En unik oppgave
- Tidsbegrenset
- Har et klart mål
- Har klare krav til kvalitet
- Har begrensede ressurser
- Krever koordinert innsats
- Teambasert organisering
- Anvender spesielle styringsverktøy
- Utfordrende ledelse
- Effektiv men krevende måte å løse oppgaver på

# **HVA KAN VI OPPNÅ MED PROSJEKTER SOM BYRÅKRATIET IKKE KAN LEVERE?**

- Sammenkopping av spisskunnskaper som kan skape ny innsikt og kompetanse
- Kreativitet og innovasjon
- Frigjøring av engasjement og energi

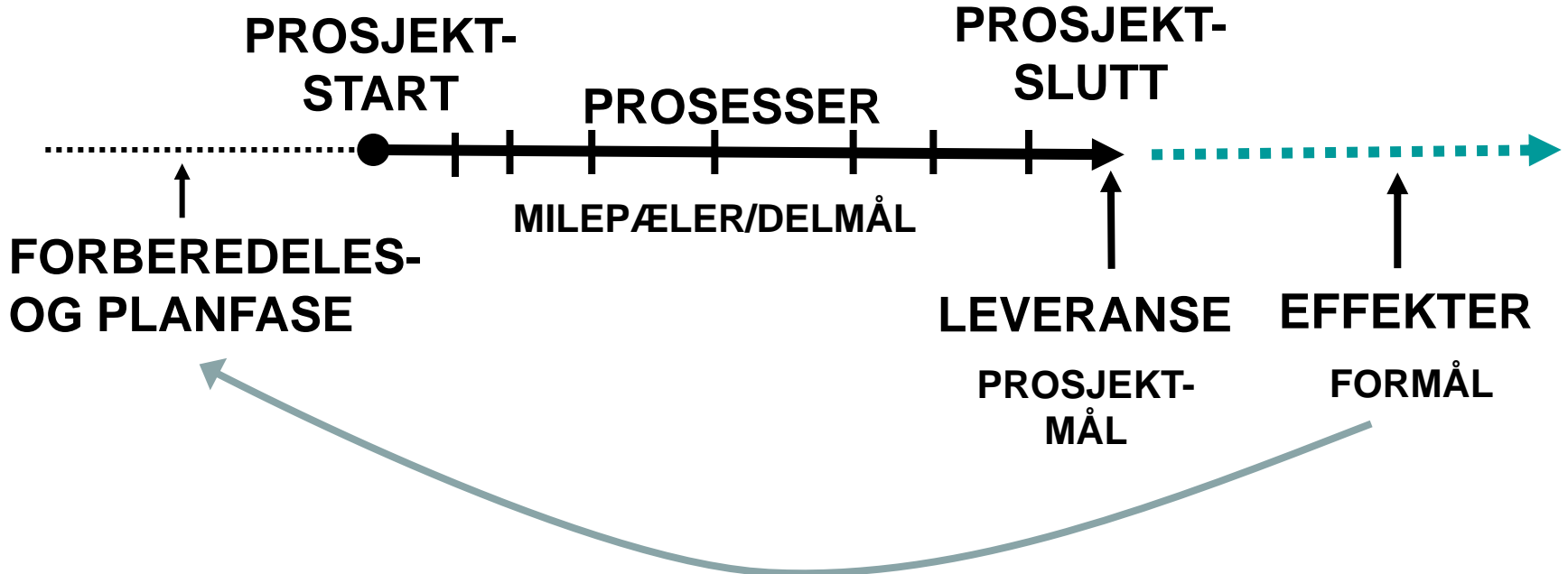
# SUKSESSFAKTORER I PROSJEKT

- Mål
- Organisasjonsmodell
- Mandater
- Planer
- Lederskap
- Atferdsstyringsverktøy
- Sosialt miljø - kultur
- Budsjett

# MÅL I TRE NIVÅER

- 1. DELMÅL (VIRKEMIDLER):** Hvordan skal vi gå frem for å nå de konkrete verdiene? Hvilke strategier og metoder skal vi anvende? Milepæler.
- 2. LEVERANSEMÅL/PROSJEKTMÅL:** Hva skal prosjektet levere av konkret verdi, f.eks. i form av konsepter eller teknologier?
- 3. FORMÅL/EFFEKTMÅL:** Hvorfor noe skal gjøres? Hva skal effektene av vårt arbeid/leveransen være? Hvilke behov skal vi tilfredsstille? Hva skal oppnås?

# PROSJEKTFASER



# OVERORDNET ORGANISERING AV PROSJEKTER

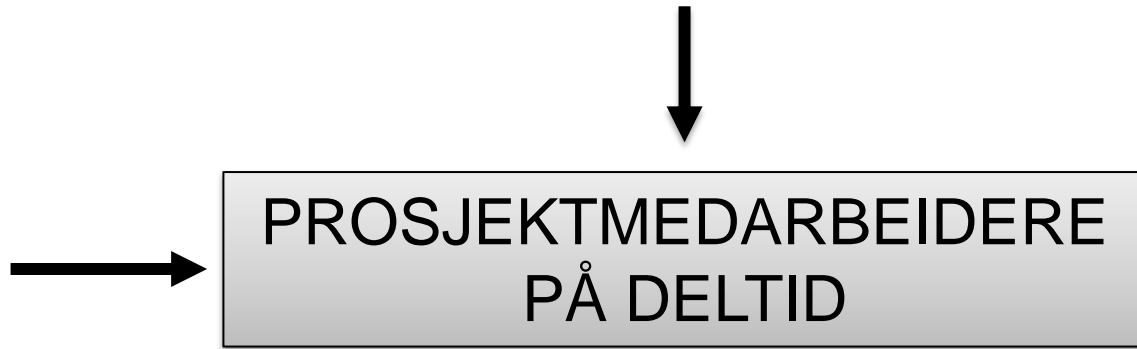
- **INTEGRERT PROSJEKT**
  - Ingen endring i organisasjonen
  - Passer for små og kortvarige prosjekter
- **MATRISSE-PROSJEKT**
  - Delt autoritet mellom avdelingsleder og prosjektleder
  - Fleksibelt – og passer for mellomstore prosjekter
- **SELVSTENDIG PROSJEKT**
  - Ny organisasjon atskilt fra eier/basisorganisasjon bygges opp
  - Store og langvarige prosjekter
  - Organiseres og ledes som vanlige organisasjoner



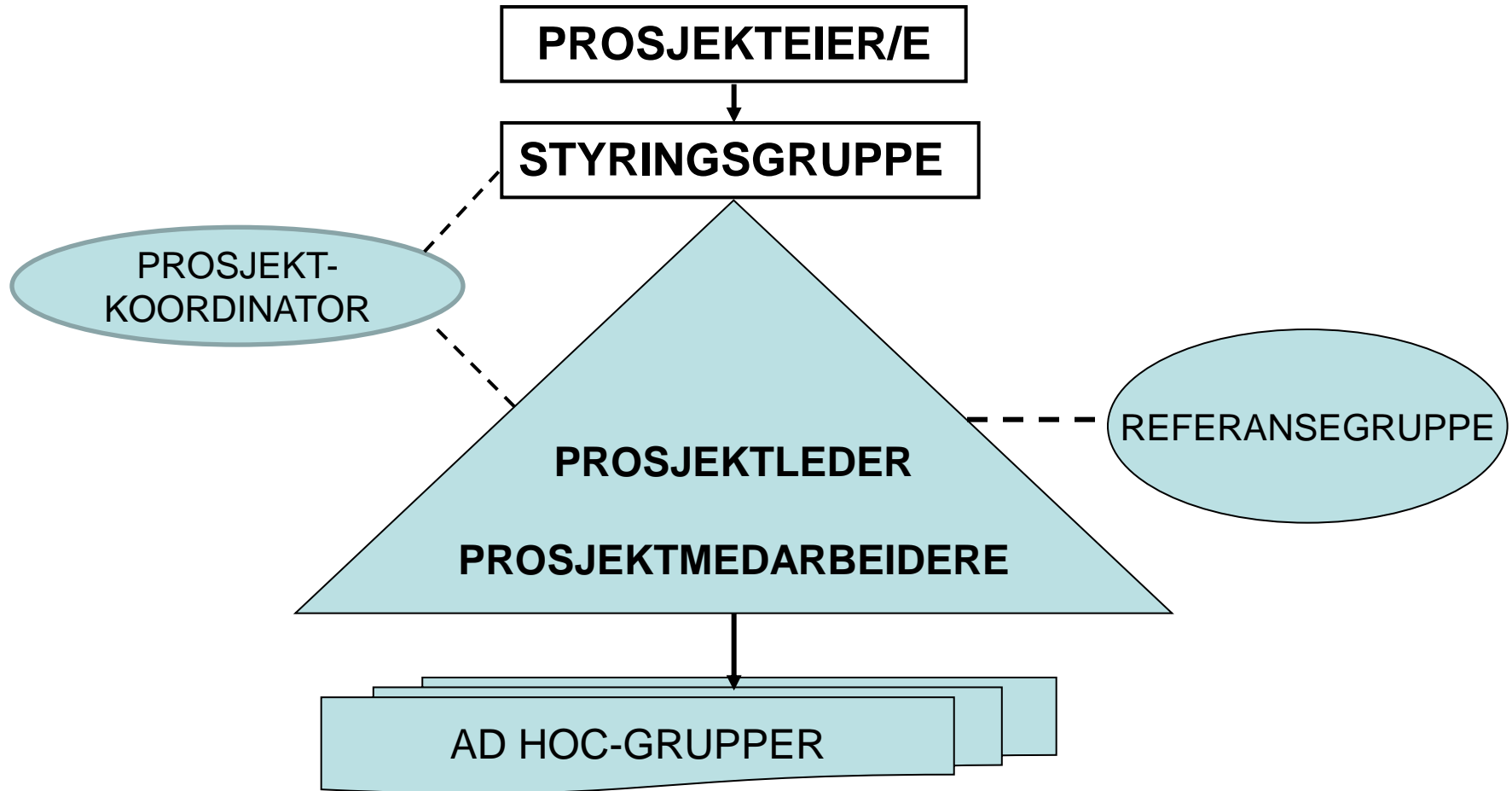
# PROSJEKTMATRISSE

**PROSJEKTLEDER:**  
Fagansvar og fremdrift

**PERSONALLEDER:**  
Personalansvar



# TYPISK PROSJEKTORGANISERING:



# STYRINGSGRUPPENS FUNKSJONER

- Beslutningsorgan
- Å være prosjektleders nærmeste overordnede
- Å regulere forholdet mellom prosjektet og eier/moderorganisasjon
- Å sørge for at prosjektet har mål og mandater
- Å sørge for at prosjektet er finansiert
- Å kontrollere fremdrift og forbruk
- Å ha det overordnede ansvaret for prosjektet på vegne av eierne

# REFERANSEGRUPPENS FUNKSJONER

- Rådgivende organ for prosjektleder
- Å være faglig og mental støtte for prosjektleder
- Å være et innovativt forum hvor ideer klekkes ut og underlegges kritisk vurdering før evt. fremlegging for styringsgruppen til avgjørelse

# MANDATER

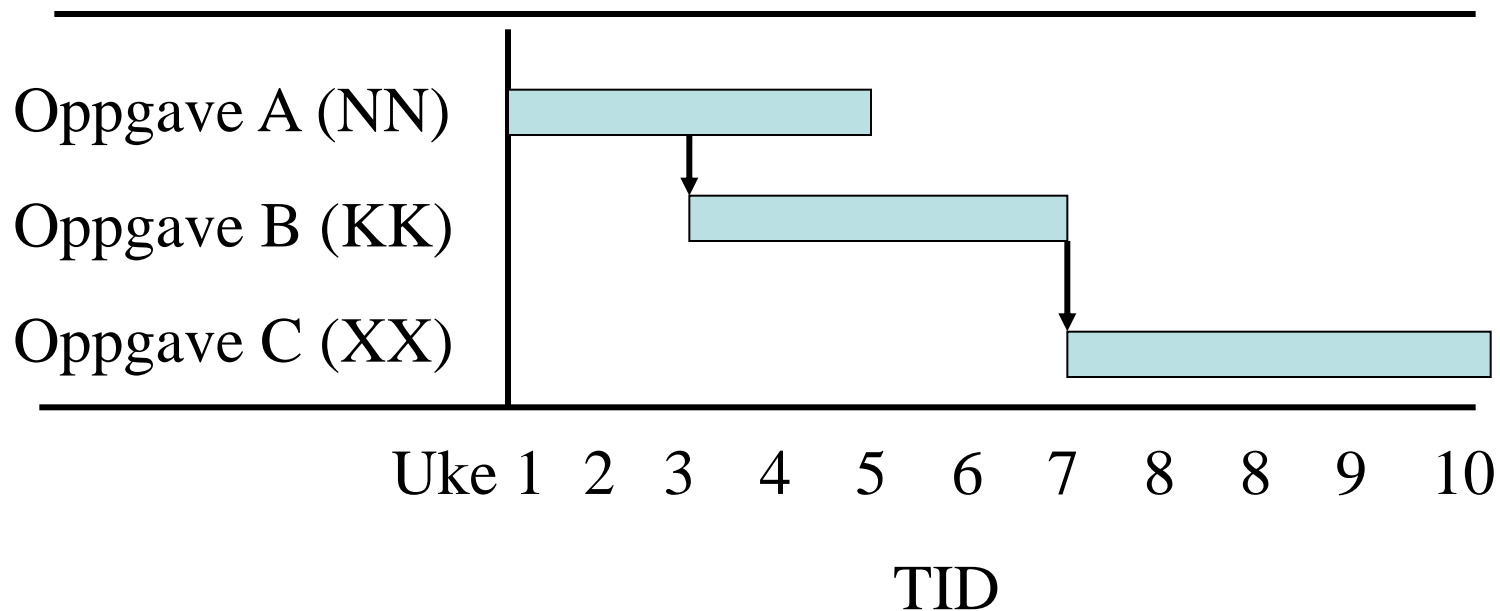
- Stillingsgrad og tittel
- Hvem som er overordnet
- Hvem som underordnet
- Hvilken type autoritet/makt som kan anvendes overfor hvem
- Hvilke oppgaver som skal løses
- Informasjonsrettigheter og plikter
- Ressurser til disposisjon

# PROSJEKTETS PLANER

- **OVERORDNEDE PLANER – MILEPÆLPLANER**
  - Oversikt over tidspunkter for avslutning av oppgaver (når budsjettet er ferdigstilt)
- **ANSVARSFORDELINGSPLANER**
  - Gantt-diagram som forteller hvem som har ansvar for hva i hvilke tidsrom
- **AKTIVITETSPLANER**
  - Oversikt over hvilke aktiviteter som inngår, og antatt ressursbruk for disse (nettverksplaner)

# GANTT-DIAGRAM

En oversikt over hvilke oppgaver som utføres av hvem i hvilke tidsrom – og avhengighet mellom oppgavene:



# PROSJEKTLEEDERSKAP

- Faglig eller funksjonell ledelse
- Usikker og uforankret formell autoritet
- Krav om faglige kunnskaper
- Store krav til sosial kompetanse: skape et miljø preget av trygghet
- Må beherske prosesslederskap: kommunikasjon, motivasjon, koordinering, konflikthåndtering
- Krav til diplomati og forhandlingstaktikk – særlig i matriser



# ATFERDSSTYRINGSVERKTØY

- Prosjektleder må ha tilgang til verktøy som kan kompensere for manglende formell forankring for autoritet og makt
- Verktøyet må bistå både til kontroll og frigjøring av kreativitet og engasjement

# VERDIER

- Verdier er uttrykk for hva som er rett og galt, viktig og uviktig, moralsk og umoralsk
- Verdier er en kognitiv eller emosjonell orientering som styrer personers holdninger og handlinger overfor kolleger, lederskap og andre interessenter

# EKSEMPLER PÅ VERDIER

- Ærlighet
- Nøyaktighet
- Grådighet
- Kynisme
- Omsorg
- Samhold
- Måtehold
- Ordentlighet
- Altruisme
- Ydmykhet
- Arroganse
- Egoisme
- Respekt
- Ansvar
- Mot
- Kreativitet
- Lojalitet
- Demokrati
- Autokrati
- Åpenhet
- Lukkethet
- Effektivitet

# VERDIER SOM PROSJEKTLEDERVERKTØY

- Verdier kan gi lederen sosial status og respekt – demonstrasjon av at man står for noe
- Verdier kan gi prosjektgruppen som sådan status og innflytelse – viktig for mobilisering
- Verdier gjør det mulig for prosjektlederen å formidle styringssignaler som er mer omfattende og favner om flere dimensjoner ved arbeidet enn mål og planer er i stand til
- Verdier kan skape samhold i gruppen
- Verdier kan bidra til at kreativitet og engasjement skapes

# KULTUR FOR KREATIVITET

- Likeverdighet mellom medlemmene
- Erkjennelse av at alle medlemmene har verdifull kompetanse
- Trygghet
- Massiv og ustyrt kommunikasjon
- Opposisjon og meningsbrytninger
- Erfaringslæring

# KJENNETEGN VED MISLYKKEDE PROSJEKTER

- Formålet er ikke klargjort
  - Ingen synes å ha ledelsen
  - Miljøet i prosjektet er ikke ivaretatt
  - Tidsplanen er for optimistisk
  - Prosjektplanen styrer ikke prosjektet
  - Manglende ressurser stilt til disposisjon
  - Kommunikasjonsplan mangler
  - Metoder for endringer underveis er fraværende
- (Rolstadås, 2001)