

BILAG 20

Når nye svar er påkrævet

Projektstyring

En guide i arbejdet med et udviklingsprojekts faser

14.9.2005

Knud Erik Jensen
Konsulent- og formidlingsenheden
Udvikling og dokumentation

Hellerupvej 2
8000 Århus C
8614 0909

Udvikling@jensen.mail.dk

Nye svar kræver styring

Borgerne og politikerne ønsker nye svar – nye løsninger. Organisationer stilles til stadighed overfor krav om ændringer. Kommunernes struktur ændres til stadighed. De ansatte stiller krav om nye udfordringer i jobbet. Nogle går foran mens andre holder øje med kvaliteterne ved de velkendte løsninger.

Ildsjælene, der går foran i deres "eget hjemland" sætter dagsordenen for fremtidens strukturer og praktiske løsninger. Hele kommuner opfører sig som ildsjæle, afdelinger opfører sig som ildsjæle. Eller ildsjælene eksisterer rundt om på forskellige arenaer, hvor de skaber sig plads for forandring.

Ildsjælene brænder ofte ud, hvis ikke der hældes brænde på bålet. Ofte finder de selv brændet der skal hældes på. Det kræver at de kan orientere sig og til stadighed oplever det som spændende at være med i centrum af forandringerne.

At være i midten af forandringerne kræver styrke, kraft og vovemod. Det kræver at man kan orientere sig i landskabet – finde vejene.

Denne beskrivelse er udarbejdet som inspiration til ildsjæle - projektleder. Den giver ikke bud på konkrete løsninger - men den giver bud på, hvordan forandringens landskab kan se ud. Hvilke milepæle skal man orientere sig efter, og hvor brænder jorden. Beskrivelsen giver en kortfattet oversigt over hovedelementerne i arbejdet med styring af udviklingsprojekter. Efterfølgende beskrives faserne i et udviklingsforløb.

Beskrivelsen er udarbejdet på baggrund af mange års erfaring med styring af store og små udviklingsprojekter.

Forandringer kommer ikke ved tilfældigheder, men kræver styring og overblik. Beskrivelsen er til inspiration for ildsjælene, der går foran, når forandringens vinde blæser. Beskrivelsen giver et bud på, hvordan landskabet ser ud, når forandringens vinde blæser. Den giver dermed ildsjælene et værktøj, der kan fungere som brænde til bålet. Beskrivelsen giver ildsjælene en mulighed for at være fremsynet i forhold til de processer, der skal iværksættes frem mod resultatet.

Lad dig inspirere og hold gang i bålet.
Lad forandringens vinde blæse.

Styring kræver overblik

At beskæftige sig med forandring og udvikling kræver, at man kan skabe det nødvendige overblik over de forskellige faser et sådant forløb kan gennemløbe for på den måde at kunne gå foran i arbejdet med forandringerne.

I forbindelse med forandringsprocesser taler vi ofte om projekter – udviklingsprojekter. Et udviklingsprojekt er kendetegnet ved, at der arbejdes målrettet med et initiativ i en afgrænset tidsperiode. Behovet for forandringer kommer til stadighed, så på den måde er det praktisk at definere en forandring som et projekt, der også har en afslutning.

Forandringen har ikke en fast gennemløbsretning - men der er visse fællestræk som ofte går igen i arbejdet med udviklingsprojekter.

De væsentligste overvejelser omkring arbejdet med udviklingsprojekter, kan efter min opfattelse samles i følgende overvejelser:

Udviklingsprojekter på kort formel

Udviklingsprojekter kan defineres som et målrettet arbejde med at afprøve og udvikle en indsats i en tidsafgrænset periode. På latin kan det oversættes til at lave et udkast eller en plan.

Udgangspunktet er at realisere ideer eller løse problemer – strukturelle eller indholdsmæssige. Ved afslutningen er der typisk et krav om, at der sker en form for evaluering af projektet med henblik på at resultaterne og erfaringerne fra projektet indarbejdes i den daglige drift – den daglige praksis. Det spændende og det udfordrende er, at der sjældent er klarhed om problemer og opgaver. Forudsætningerne er delvist uklare, det er en unik opgave, med en kompleks og omfattende opgaveløsning, der går på tværs af organisatoriske rammer. Målet er at få forandret den gældende virkelighed. Få gjort op med nogle af hverdagslivets automatpiloter (rutiner) og få indført nye rutiner, der sikrer, at erfaringerne fra projektet forankres i hverdagens praksis.

Projekter kan være en integreret del af det daglige arbejde i moderorganisationen – andre projekter kører delvist udenfor organisationen i en selvstændig organisatorisk ramme. Projekter er ofte oversete, elsket og hadet.

Mål og dokumentation

Der arbejdes typisk med udgangspunkt i et målhierarki. I formuleringen af målhierarkiet, kan det være godt at få beskrevet, hvad der er de bagvedliggende antagelser for at afprøve den nye indsats. Hvad er det, man tror virker og hvorfor.

Jo mere præcist målhierarkiet og disse beskrivelser er, jo mere præcist kan man vurdere, om projektet lykkes – såvel under som efter projektperioden. Overordnet beskrives formålet, der omhandler hvorfor projektet sættes i værk – hvilket nytteværdi, man forventer at få af projektet. I næste led beskrivelse af målene - hvad det er man vil opnå – hvilke resultater forventer man at få af projektet. I tredje led af målhierarkiet underopdeles målene i delmål, der beskriver de operationelle mål – hvor kravet er, at delmålene er målbare.

I arbejdet med udviklingsprojekterne skal man være opmærksom på, at de involverede parter i projektet kan have forskellige motiver og mål for projektet. Målene kan undervejs i projektet have tendens til at flytte sig, da de hviler på de ydre forudsætninger – og omgivelserne og dermed forudsætningerne flytter sig til stadighed.

Projektets design

Projekter kræver typisk, at man får formuleret en sammenhængende beskrivelse. Herigennem etableres det, der kan kaldes ”projektets design” – en projektbeskrivelse.

Et kommissorium for en arbejdsgruppe/ styregruppe kan indeholde en kort beskrivelse af:

1. Baggrund og det overordnede formål
2. Mål og eventuelle delmål
3. Projektorganisation
4. Arbejdsgruppens opgave
5. Produkter
6. Tidsplan og milepæle:
7. Involvering og formidling
8. Økonomiske rammer

Den korteste udgave af en projektbeskrivelse besvarer følgende spørgsmål om projektet:

1. Hvorfor
2. Hvad
3. Hvordan
4. Hvem
5. Med hvem
6. Hvornår

I den klassiske projektbeskrivelse, er der brug for at beskrive følgende områder:

1. Formål
2. Mål og delmål
3. Målgruppe
4. Indhold og arbejdsmetode
5. Samarbejdspartnere og organisering
6. Budget
7. Tidsplan
8. Formidling
9. Evaluering

Projektets berettigelse

Har projektet noget berettigelse? – efterspørges projekt? Projektets berettigelse er ofte synonym med, om projektet kan videreføres, når det afsluttes. Det er vigtigt at være opmærksom på, at berettigelsen også kan ske gennem afsmitning i hverdagen eller i andre dele af organisationen. Endelig kan berettigelsen bestå i, at der skabes læring – der udvikler de involveredes kompetencer. En læring, der også er anvendelig i andre lignende organisationer. Målet for succes er således ikke blot videreførelse i uændret form, hvad mange projektledere ender med at sætte deres ære ind på.

Projektets organisering skal der tages stilling til, for at sikre det rette rum for gangen på jorden. Der skal findes en passende position og kompetence i forhold til den øvrige organisation. Spillereglerne skal klarlægges. Det starter typisk med at der formuleres et kommissorium for en arbejdsgruppe, og senere indgår organiseringen som en del af projektbeskrivelsen. Herefter nedsættes der en styregruppe, der består af ildsjæle og personer, der har kompetence til at sikre en hensigtsmæssig handlefrihed for projektet.

Handlefrihed kan også skabes ved at sikre modstanderne af projektet en plads i projektet. Fordelen er, at man ved, hvor man har modstanderen. Modstande mindskes oftest, når der er mulighed for, at præge projektet - involvering skaber ofte et positivt engagement. Det kræver en afvejning af, om modstanden er af en sådan karakter, at det kan virke direkte hindrende for arbejdet i styregruppen.

En af de væsentligste fordele og udfordringer i udviklingsprojekter er, at de oftest foregår på tværs af organisatoriske og hierarkiske skel.

Håndtere usikkerhed og kaos

Ethvert projekt har indbygget i sin grundkerne, at kunne håndtere usikkerhed og kaos. Forandring indebærer nye roller, rutiner og holdninger. Heri ligger et opgør med en række af de roller, rutiner og holdninger der er afprøvet og fundet tryk ved. Målet er ikke at skabe usikkerhed og kaos men at håndtere usikkerhed og kaos i passende doser. Det er ved er kaos det giver mening at styre og koordinere. At have øje for de dilemmaer projektet påfører en given organisation er forudsætningen for at kunne håndtere usikkerheden og kaos.

Projektets hverdag håndteres bedst, når der ligger en klar vision og ide i projektet, som er klar for omgivelserne. Det kræver en projektledelse, der skaber gennemslagskraft – hverken med for lidt eller for megen magtautoritet. Det handler i højere grad om at handle kompetent end at have formel kompetence. Her er forudsætningen, at man tør vise usikkerhed – har erfaring eller indsigt. Det vanskelige er ikke de nye ideer – men at finde ud af, hvad man skal holde op med at gøre.

Projektets overlevelse, er ofte afhængig af et godt netværk, der kan være ambassadører, informanter og ressourcepersoner.

Projektledelsen skal kunne håndtere roller som den åbne kreative idémager og leder, være koordinatoren, der er god til at planlægge og fungere som formanden, der skal kunne forhandle og skabe myndighed. Projektledelse kræver oftest et bredt register af roller, der sjældent er lige fremtrædende hos en enkelt person.

Se træer for bare skov

Et udviklingsprojekt udspringer af, at man får øje på nye ideer eller ser problemer ved nuværende praksis. Det kan være vanskeligt at se den hverdag, man er en del af. Man skal på den ene side op i en helikopter for at kunne se lidt hen over skoven – og samtidig er det i de små detaljer, i ansigt til ansigt møderne *der gør* en forskel. Det handler om at kunne se træerne for bare skov og se skoven for bare træer. De daglige rutiner er der, hvor den indre logik i hverdagen afslører sig. Det er her automatpiloten er sat til, og man gør tingene pr. refleks. En detaljeret beskrivelse af praksis kan være nødvendig for at se træerne for bare skov. En sammenligning med andre kan være nødvendig for at kunne se skoven for bare træer.

Projektets planlægning og karakter er meget afhængig af, om det er et nyt grænseoverskridende projekt, hvor risikovillighed er væsentlig eller det er et projekt, hvor vi skal have nye og alligevel kendte arbejdsmetoder indført i moderorganisationen. Vær opmærksom på, at projektet ikke omfatter alle skovens træer. Der er brug for at afgrænse de problemstillinger, projektet forventes at kunne gøre noget ved.

I projektets forskellige faser er det vigtigt at kunne orientere sig og sikre fremdrift. For at have øje på og synliggøre fremdriften er det godt at sætte en række milepæle op, der markerer at projektet der er en længerevarende proces, er nået et skridt – på vejen mod mål. For at kunne orientere sig i, hvad der er et kerneproblem i den næste fase, er det væsentligt at have øje for brændpunkter: Kritiske samarbejdsproblemer, hvor der kan forventes at være tilbagevendende problemer, selv om man forsøger at løse dem, eller det kan være problemer med nye ordninger og aftaler, hvor det forventes at være svært at finde en acceptabel og holdbar løsning.

Isenesættelse

Projektet er afhængig af, hvordan omgivelserne fortolker og opfatter projektets budskaber og visioner. Som i et teaterstykke handler det ikke bare om, hvad der siges - men også hvilken iscenesættelse, der er bygget op. Projektledelsen har rollen som instruktør og er dermed ansvarlig for at få den bedst tænkelige præsentation og involvering i forhold til de budskaber, der afsendes. Det handler om stemning, omgivelser, det der siges, hvordan det siges, hvornår det siges, af hvem det siges og meget mere. Projektet skaber selv sin iscenesættelse og projektlederen har ansvaret for at instruere den rette iscenesættelse.

Udgangspunktet er, at der ikke er én virkelighed - men der er en række fortolkninger af virkeligheden.

Skyld, skam og ære

Et ordsprog om projektets faser karakteriserer projektets faser på denne måde:

1. Begejstring
2. Forvirring
3. Angst
4. De skyldige udpeges
5. De uskyldige straffes
6. De, der ikke har deltaget i projektet, belønnes

En gennemtænkt involvering og fordeling af æren kan virke utrolig fremmede for et projekt. Her er retfærdighed og indsats ikke det væsentligste. Det er derimod en række hensyn, som kan synes irrationelle. Den politiske iscenesættelse er typisk præget af andre forhold end det strengt rationelle. Derimod er kompromisser og forhandling fremtrædende.

Et projekt har brug for at orientere sig meget bevidst i det net af hensyn og den modsand, der kan være mod forandringen. Involvering og timing er centralt i fordeling af skyld skam og ære. At kunne se de enkelte interessenters motiver (deres mål) for at deltage er centralt. Interessenternes egne mål og succeskriterier for projektet er afgørende for deres holdning og indsats i projektet.

At få fordelt skyld, skam og ære sker i de fleste projekter – når sandhedens time melder sig. Forandringerne har nok løst en række problemer – men nye problemer opstår i kølvandet på de nye løsninger. Man kan ikke få en ny virkelighed – men man kan ændre lidt på den man har og

forhåbentlig håndtere hverdagens muligheder og problemer på en mere hensigtsmæssig måde, der er mere i overensstemmelse med de holdninger, der forventes at præge hverdagens indsats.

Faserne i udviklingsprojektet

For at undgå ustyret usikkerhed i projektet, er det godt at holde øje med de forskellige usikkerhedsmomenter, der opstår undervejs i projektførløbet. I det følgende beskrives de enkelte faser i et udviklingsforløb. Beskrivelserne kan ikke altid overføres fra projekt til projekt, men udtrykker overvejelser, der medvirker til at give større forudsigelighed i de usikkerhedsmomenter, der skal håndteres undervejs i et udviklingsprojekt.

1. Der er brug for forandring

Før projekt - fasen

Starter når:

- * **der opstår ideer som skal afprøves eller strømninger, der skal afprøves**
 - nogle oplever og vedkender sig, at der er et problem
 - nogle ser nye muligheder.

Engagerede medarbejdere og ledere, der af hensyn til deres faglige stolthed og personlige ambitioner får ny viden eller producerer nye ideer, stiller spørgsmålstejn ved den gængse praksis eller kommer med nye tanker og ideer til udformning af dagligdagen. Det tager ofte udgangspunkt i personer med trang til at bygge vindmøller.

En af de effektive midler til at understøtte denne ideproduktion har været fonde og puljer - en intern pulje eller en rammebevilling, der giver mulighed for en omprioritering, afprøvning og iværksættelse af nye initiativer eller udviklingsprojekter.

- * **der opstår behov for eller ønske om at vurdere, om "tingene" fungerer godt nok**
 - nogle har skabt et problem.

Som følge af ændringer i forudsætninger i en organisation, besparelser eller omprioriteringer opstår der ofte en handlingslammelse, som i nogle situationer efterfølges af en kreativ fase, hvor der dukker nye løsninger op på gammelkendte problemer.

Kan komme indefra eller komme udefra (ny kollega)

I organisationen/teamet kan der være personer med trang til at ændre hverdagen, der kan komme nye kollegaer, der sætter spørgsmålstejn ved rutiner og den gældende praksis. En anden baggrund for ændringerne kan være ny lovgivning, forskningsresultater o.m.a. Kritikken fra borgere kan betyde, at der er behov for at finde nye løsninger og ændre opfattelse af, hvad der er god indsats.

Starten kan komme alle steder fra i hierarkiet. Det er oftest svært at komme frem nedefra, og den moderne ledelse er i dag ofte optaget af at være udviklingsorienteret og producerer derfor ofte mange ideer eller støtter ideer, der når til dem - men filteret for gulvmedarbejderen opleves som værende meget omfattende, hvorfor det ofte ses at udviklingsinitiativer formuleres gennem nye eller utraditionelle alliancer.

Kommer fra

- enkeltpersoner og smågrupper.

Tankerne udspringer typisk fra enkeltpersoner eller grupper, der sammen tør formulere overvejelser, hvor der ikke på forhånd er sikkerhed for at vinde accept. Det kræver en vis fanden - i voldskehed, trangen til at arbejde med usikkerhed - eller angst, der fremprovokerer nødvendigheden for at tænke anderledes. I denne fase kan man opleve at en eller få personer må gå enegang for at undersøge, om der er grobund for en forandring.

Opstå ud af ingenting eller på baggrund af systematisk indsats.

Behovet for forandring kan opstå gennem tilfældigheder og ved enkeltpersoners indsats. Men det kontinuerlige behov for forandring kræver som oftest en systematisk indsats, hvor der arbejdes med den fortsatte udvikling af en organisation og den faglige kvalitet i arbejdet.

Medarbejderudviklingssamtaler, temamøder, studieture og en opmærksom ledelse er typiske nogle af de ingredienser, der skal til for at skabe den dynamiske organisation, der til stadighed kan stille spørgsmålstejn ved egen indsats. Der kan være brug for konsulenter til at se ens eget arbejde i et nyt lys. Der kan også arbejdes med fremtidsværksteder, praksisfortælling og mange andre konkrete metoder bruges til at frembringe den systematiske indsats for at sikre, at organisationen og dens ansatte kan få øje på egen praksis. Det er som oftest gennem rutinerne, at organisationens dynamik og indre logik kan aflæses.

Ønsket om at skaffe ny viden eller forandring kan tage udgangspunkt i,

- indholdet (opgaver, metoder, holdninger.....)

indholdet i opgaveløsningerne kan synes ude af trit med den viden, der er tilgængelig. Tiden er til at der kan ske holdningsskift. Nye målgrupper skaber et behov for at revurdere indsatsen.

- strukturen (organiseringen, beslutningsgange, sagsforløb, samarbejdsformer)

Der viser sig at være meget lang sagsbehandlingstid eller brug for en anden type kontrol med indsatsen. Der er nogen, der sætter spørgsmålstejn ved den nuværende måde at strukturere og organisere arbejdet på. De nuværende rutiner opleves som hindrende for de holdninger, der er aftalt som grundlag for arbejdet.

Der er ikke noget projekt eller nogen organisering

- der er folk, som vil have plads, som vil præge.

Det er såvel personer med formel og uformel kompetence, der er på banen i denne fase. Det er netop vigtigt, at det er energiskaberne i organisationen, der i denne fase præger det, der sker.

Væsentlige overvejelser.

- hvorfor organisere arbejdet som et projekt ?

Det er her, man skal overveje, hvordan problemet/ideen bedst arbejdes videre med - hvilken organisering, der passer bedst: Ideen afprøves som et pilotprojekt i eller udenfor organisationen. Der formuleres et projekt i driftsorganisationen, eller det bliver blot en opgave, der besluttet gennemført og fulgt med særlig opmærksomhed fra de involverede medarbejdere og ledere.

- Kan man tro på at ledelsen vil bakke op - på et tidspunkt ?

- Vil medarbejderne overhovedet være med?

Er nogle af de spørgsmål medarbejdere og ledere hver især stiller sig.

Uanset om projektet er meget medarbejderstyret eller brugerstyret, er det vigtigt at være opmærksom på den ledelsesmæssige opbakning. Men det kan vise sig nødvendigt at kæmpe for at bringe nye opfattelse og ideer frem.

Organisering:

*** Enkeltpersoner eller få personer der arbejder tæt sammen.**

På dette tidspunkt skal den ubureaukratiske arbejdsform sætte ind - der skal arbejdes i en lille uformel gruppe - der kan skabe handlekraft

Er der tale om et initiativ der skal blive til et selvstændigt udviklingsprojekt, skal en eventuel projektleder eller projektmedarbejdere med ind tidligst muligt.

De personer, der har været med fra den allerførste og spæde start er ofte dem, der holder ved længst. De tager projektet ind som "deres barn". Den eller de gennemgående personer i projektet skal derfor gerne ind på dette tidspunkt, da de så også har en tendens til at være vedholdende til projektets afslutning.

Styring.

gennem at se og afprøve alternative muligheder

- skabe ideer og visioner.

I denne fase er det vigtigt at være søgende, spørgende, undrende - skabe forestillinger og modforestillinger. Initiativtageren eller projektlederen skal være inspirator og tænke kreativt.

Virkemidler.

*** typisk arbejdsgruppemøder, møde udenfor "huset", små internatophold**

Tid til at tænke sig ind i problemstillingen/ideen kan ofte forøge kvaliteten væsentligt, hvorfor det på dette tidspunkt kan være godt, at kun "lukke af" fra hverdagen. At se med lup på den gældende praksis – kan være et andet virkemiddel.

Brændpunkter.

Hvor mange skal inddrages og tages i ed på dette tidspunkt i overgangen fra et problem/en ide og til en projektskitse/en projekttid?

Det er i denne fase, hvor det kan være nødvendigt at inddrage færrest mulige, og samtidig de der er "nødvendige" for at skabe grobund for projektet. Det er sjældent de store demokratiseringsprocesser, der er brug for. Det er oftere lidt udemokratiske handlinger med acceptable spilleregler, der kan "tåle lyset", der giver resultater. Der er derfor brug for at initiativtagerne tænker i kreative baner – men også har øje for de mere taktiske overvejelser. Dem kan der være brug for, hvis ideerne skal få fodfæste, ud fra erkendelsen om, at det på dette tidspunkt kan dreje sig om ganske få personer, der oplever og vedkender sig behovet for en forandring.

Handlinger.

- snak "projektideen" igennem med ansvarlige personer.

(eventuelt også med kvalificerede og senere relevante personer)

Der kan være brug for at snakke problemerne/ideen igennem med en række personer, som sidder inde med væsentlig viden, erfaring eller personer, der kan blive centrale senere i forløbet. En vis form for overvejelser om, hvilken fremgangsform, der tjener sagen bedst kan være nødvendig. Rækkefølgen i inddragelsen kan være vigtig - åbenhed og fælles ideproduktion kan være afgørende for, om ideen får fodfæste.

- oplæg til beslutning om, at nu definerer vi "det" som et projekt.

Den første korte beskrivelse af projektideen udarbejdes som et arbejdsnotat eller et oplæg til principielle beslutninger om, at der arbejdes videre med projektideen

Milepæle.

- den første beskrivelse af projektet har fået formel karakter.

Det er oftest her, hvor det i sig selv er en tilfredsstillende at se de løse tanker og overvejelser samlet i den første sammenhængende skitse - også selvom der ikke ligger noget formel godkendelse eller accept. Det er den første "fødsel". Lidt rygklapperi blandt de der har deltaget er på sin plads.

Gode råd.

Skynd dig langsomt - lyt og tænk

* Find ud af:

- hvem har brug for projektet ?
- hvem har du brug for i projektet ?

Det er i de indledende faser, at indflydelsen ligger.

Det store spørgsmål i denne fase er,

Hvornår overgår noget til at blive til et projekt ? - hvad afgør det ?

"Hvo intet vover – intet vinder"

"Når nogen bygger læhegn, bygger andre vindmøller"

er rammende for de overvejelser, der er brug for i de indledende faser.

2. Hvad er problemet ved det, der er nu? Hvad kan der være af modstand og usikkerhed?

Problemformuleringsfasen

Starter når,

den løse projektskitse er udarbejdet.

De første personer/organisation udover idemagerne/initiativtagerne er inddraget - men ideerne er stadig på det løse skitseplan - har karakter af et arbejdsblad.

Holdningsspørgsmål, ideer og problemer tegner sig.

Der er brug for en åben debat om projektet, hvor der gøres forestillinger om hvad der skal ske, hvordan projektet kan gennemføres. Hvilke holdninger, der skal være fremtrædende. Hvilke faglige ressourcer, der skal præge indsatsen. Forskellige ideer og scenarier spoles igennem for at se muligheder og umuligheder.

Udskillelse af problemerne og overvejelser om afgrænsninger starter.

Det er nu debatten starter om, hvad projektet egentlig kan eller ikke kan. Hvad er det egentlig vi gerne vil holde op med? Hvilke holdninger er det, der ikke længere skal være fremtrædende?

Hvilke rutiner er det, der fastholder de holdninger, vi vil af med? Der bliver ofte fremført væsentlige overbud på projektets muligheder, og for mange problemstillinger inddrages.

Den løse ide kan blive til et kæmpeprojekt.

Den egentlige ideproduktion starter og mange får indflydelse - afgrænsningen er kun startet i denne fase - det er måske nærmest skeptikerne, der afgrænser ved deres kritiske vurderinger.

Interessenterne.

Det skal nu være klart, hvem der er interessenter i projektet.

Det er nu, der sker en mere systematisk inddragelse af personer og organisationer. Personer og organisationer der kan bidrage med energi, ideer, ressourcer kontaktes, så deres eventuelle synspunkter, bekymringer eller ideer kan indarbejdes.

Organisering.

Få i inderkredsen starter processen og flere involveres i afslutningen.

Der er som oftest nu, der nedsættes en arbejdsgruppe/projektgruppe af mere eller mindre formel karakter. Der kan være udarbejdet et egentlig kommissorium for gruppens arbejde

Styring.

Systematisering af debatten, problemerne, indsamling af viden, og fortsat ideproduktion er i fokus. Timing er central.

Systematisk inddragelse af personer og viden er kendetegnet for denne fase, hvor en strukturering af debattens proces og indhold begynder at blive nødvendig. Det er som altid vigtigt at holde øje med timingen af de forskellige aktiviteter, så allerede nu er det en god ide at lave en arbejdsplan for fasen - det er eks. ikke altid uvæsentligt i hvilke rækkefølge, man kontakter interessenterne for at give projektet den rette troværdighed eller for, at personerne oplever sig som væsentlige bidragydere til projektet. Det er nu, nogen oplever sig som forbigået, hvis man ikke er opmærksom på, hvordan interessenterne inddrages.

Virkemidler.

Arbejdsgruppemøder, etablering af projektgruppe, arrangere temadage, visionsseminarer med deltagelse af interessenter.

Det er nu, der er brug for at få problemer og muligheder i projektideen belyst. Det betyder, at der er brug for åbenhed overfor andre synspunkter end dem, inderkredsen bag ideen har haft. Det er vigtigt at kunne indarbejde væsentlige synspunkter og ideer - fra interessenterne. Det er nu, der undersøges, hvor man ellers kan hente erfaringer, og hvilken ny viden det er nødvendigt at indsamle eller tilegne sig.

Brændpunkter

Personer føler sig forbigået.

Den måde en sådan ide viderefremmes i organisationen er ofte afslørende for det uformelle netværk - uformelle magtstrukturer. Personer, der ikke føler sig inddraget på det rette tidspunkt kan føle deres position truet, og modstand kan opstå - fra dem der ellers var tiltænkt en aktiv rolle.

Handlinger.

Sætte følere ud i alle retninger

Sætte struktur på de næste skridt i projektet.

Handlingerne foretages i denne fase af få personer, der fungerer som ressourcepersoner. Der er typisk ikke afsat de nødvendige ressourcer til denne fase - da man endnu ikke kender omfanget og afgrænsningen af projektet. Der er en tendens til at medtage hele verden i tankerne.

Milepæle.

Vi gør det - formel accept af, at der nu er tale om et projekt.

På et tidspunkt viser ideen sig at være så modnet, at der mere formelt besluttet, at nu skal der udarbejdes et egentligt projekt.

3. Fokusering på mulighederne. Hvad skal der til af viden, holdninger og afklaring?

Projektdesignfasen

Starter med,

at det besluttet, at der (hurtigst muligt) skal udarbejdes et projektoplæg.

Der har været de indledende faser, hvor man har skullet føle sig frem. Nu bliver der pludselig sat tidsterminer på udefra. Der bliver ofte nedsat en projektgruppe med et kommissorium, der oftest viser sig at have for kort tid i forhold til ambitionerne. Tiden er defineret af en ansøgningsfrist, virksomhedsplanen, byggeriet står færdigt eller udgifterne til projektet skal indarbejdes i budgettet. Det er nu, det formuleres, hvordan man vil dokumentere og måle effekten af projektets indsats, herunder om der skal designes en egentlig evaluering af projektet.

Usikkerhed.

Forvirring opstår - har vi nu taget højde for det hele. Der tages mange hurtige beslutninger, der kan være ganske afgørende.

Alt skal gå meget hurtigt og alle forlanger svar på alt, og alt skal være logisk og sammenhængende og rationelt. Og et andet sted lurer det, at virkeligheden jo er anderledes.

Økonomien kommer i fokus

Budget og finansiering af projektet skal beskrives.

Der er brug for at kunne udarbejde nogle hurtige overslag på et tidsforbrug, et budget - der i hvert fald ikke bliver større. Der er brug for at sammenligne sig med andre lignende initiativer. Der er samtidig brug for at undersøge, om der er mulighed for ekstern finansiering - og en vis form for fundraising kan være nødvendig, for at kunne vurdere mulighederne for en eventuel bevilling. Der sker en lang række tilpasninger og justeringer i projektbeskrivelsen.

Strategisk formidling tager til

Nu er det ikke blot involvering men også salg af projektet

I forbindelse med denne del bliver der brug for overbevisende fremlæggelser af den gode projektidé - den kan være til finansielle kilder og interessenter. Der skal løbende ske afvejning af,

hvor meget de enkelte interessenter skal inddrages - uden at det handlingslammer projektet eller medfører så væsentlige ændringer, at projektideen ikke længere er bæredygtig.

Organisering

Projektets organisationsplan skal kunne beskytte projektet.

Projektets handlefrihed skal sikres. Projektet skal sikres en hensigtsmæssig organisering i forhold til samarbejdspartnere og moderorganisationen. Frihed til handling og råderum er afgørende.

Interessenterne

Interessenterne skal inddrages på relevant vis.

Det er nu, der skabes forventningerne til den fremtidige involveringsgrad. Projektet skal kunne bevare sin autonomi.

Virkemidler

Arbejdsgruppemøder, koordineringsmøder, arbejdskonference

Lobbyisme, personer skal tages i ed.

Der er brug for strukturerede og målrettede aktiviteter i denne periode. Det betyder ikke, at ideproduktionen ophører - men kun at den mere anarkistiske ideproduktion er et overstået kapitel.

Styring

Problemer undersøges. Der sammenlignes med andre. Projektet afgrænses og ideerne forfines. Struktureret proces er vigtig.

Der er brug for, at arbejdet koordineres. At der er en koordinator eller projektleder, der kan lave en stram tidsplan og "sælge" projektet.

Idemagerne

De føler, at de er ved at miste styringen - andre tager over.

Der dukker en række tidsterminer op, og ledelsen eller politikerne sætter rammer for arbejdet - og der kan komme ordrer om ideer, der skal indarbejdes.

Brændpunkter

Den løse ide bliver nu konfronteret med, at alle de, der vil gøre indflydelse og alle de, der vil have svar på alt - og det skal være nu og her, det hele skal foregå.

Idemagerne bag projektet kan blive fanget i, at love mere end projektet kan holde. En begyndende realisme om, hvad der er muligt og hensigtsmæssigt er på sin plads - men man vil jo gerne have alle med på ideen. Det er vigtigt nu at tænke på at beskytte projektet, ved at få defineret projektets kompetence - og lade en styregruppe eller ledelsen "skærme" projektet fra de mange spørgsmål og ønsker til projektet.

Milepæle

Et næsten helstøbt og lidt ambitiøst projekt ser dagens lys - projektet sendes til beslutning - eller der ansøges om midler.

Der pustes ud og der opstår en vis tilfredshed med det første væsentlige produkt.

4. Afklaring omkring nye holdninger, rutiner og handlinger Nu forpligter det.

Beslutningsfasen.

Starter når, der ligger en formel godkendelse og den økonomiske ramme er afstukket.

Den endelige beslutning om projektets igangsættelse er nu taget. Den økonomiske ramme bliver ofte ikke som forventet - og konsekvenserne af for optimistiske vurderinger i projektdesignfasen melder sig.

Klip en hæl og hak en tå - og hold alligevel fast i visionen.

Projektet skal ofte beskæres - og projektet kan af initiativtagerne opleves som værende ganske ukendeligt - og det kan skabe oplevelsen af, at der indgås nogle uholdbare kompromiser. Det er nu, der skal tages stilling til den konkrete prioritering og indhold. Det er nu nye roller og rutiner skal til at beskrives. Projektet taber nemt pusten i denne fase

Konflikter og modsætninger bliver tydelige.

Der opstår i denne fase forvirring og bekymring - konflikter og modsætninger kan blive alt for tydelige

Forhandlingsprojektkulturen er den fremherskende.

Der opstår ofte en frustration, der kan være konstruktiv et stykke tid - men som skal afløses af, at projektleder eller ansvarlig leder kan forhandle et kompromis igennem.

Der kaldes til handling.

Ny gejst og forventningens glæde melder sig
Når projektforhandlingerne er afsluttet rettes lysten og forventningerne til det at komme i gang

Styring

Der er brug for kort tid til kreativ tænkning/frustration - og tid til beslutninger.

Det kan være udmærket at give lidt tid til frustrationerne - men der må ikke gå for lang tid, så kan projektet risikere at miste sin energi.

Interessenterne

Kun de interne interessenter inddrages - så frustrationsfasen kan styres - og blive konstruktiv.

Det er sjældent nogen god ide at inddrage en bred kreds af interessenter i alle frustrationer. Projektet kan ende med at tabe sin energi - og skeptikerne får for megen vind i sejlene
De personer, der direkte skal være udøvende og leve med prioriteringerne, kan eventuelt inddrages.

Virkemidler

Der er brug for en stærk ledelse, der ikke skaber unødigt usikkerhed - evnen til at forhandle og sætte i drift /administrere kan være vigtig.

Det er sjældent disse evner, der er mest fremtrædende ved de kreative og opfindsomme projektledere - men en nødvendig fase hvor en ansvarlig leders rolle skal i centrum.

Handling

Principielle politiske og administrative beslutninger om projektet.

Det er absolut seneste tidspunkt at bemane projektet på.

Der kan være brug for at afklare, om projektet er blevet beskåret til ukendelighed. Inddragelse af finansierende parter kan være nødvendig.

Det er som oftest en god ide at afklare bemanningen tidligere - men i praksis kan det vise sig vanskeligt.

Brændpunkter

Der handles om kompromiserne - gamle oplevelser kan indgå i handlen.

Når projektet realitetsbeskrives og kompromiserne skal indgås, kan der opstå frustrationer, der fremkalder gammel vrede. Der er mulighed for at stoppe projektet - og den stopknap har en række parter i denne situation.

Milepæle

Den endelige beslutning om iværksættelse træffes, og lettelsen breder sig.

5. Nu sker det. Konkrete handlinger skal planlægges

Planlægningsfasen

Starter når,

Beslutningen er taget, og hvordan går vi så i gang.

Der viser sig nu en række praktiske overvejelser, som ikke er tænkt tilstrækkeligt igennem.

Spørgsmål som - "hvad mente I med det?" "hvordan har I tænkt jer?" dukker op - og en del forventer svar og andre forventer involvering.

Hvordan gør vi ?

Der fremkommer et behov for at afklare en række forhold. Der kan være brug for at præcisere aftaler, beskrive konkrete roller og rutiner. Men der er også behov for yderligere ideproduktion på det konkrete design, der nu ligger som startskud.

Spørgsmålet melder sig:

Har vi tænkt på det hele ?

Styring

Detaljerede handlingsplaner skal udarbejdes

- ideer skal forfines
- der skal planlægges og koordineres
- teknikker og planlægningsværktøjer er dominerende
- konflikter er meget upassende på dette tidspunkt

Der er brug for at kunne lave en omfattende planlægning - der giver sikkerhed for at man kommer godt i gang

Virkemidler

Temadage, brugerdag, personale dag, systematisk indsamling af konkrete ideer til initiativer - detaljeret handleplan gerne et godt stykke tid frem.

Det er vigtigt nu at blive ved med at tænke visionært om projektet - og skabe plads for de, der endnu ikke har været inde i projektets indercirkel - de har en række konkrete ideer, som de gerne vil bidrage med, og de kan give en masse gode råd til projektet - fordi projektet netop er blevet konkret og alligevel med en væsentlig åbenhed.

Interessenter

Nu skal alle være med.

Det er nu de yderste interessenter skal inddrages - lokalområdet, brugergrupper involveres eller informeres. Og de personer, der oplever sig som relevante i projektet ser det som sidste mulighed for at blive inddraget i projektet som konstruktive medspillere - ellers vil de ofte melde sig som passive eller aktive skeptikere.

Handlinger

Konsekvensbeslutninger kan være nødvendige for dele af projektet.

Det er ofte først nu, at eventuelt efteruddannelse gennemføres eller afsluttes – lige før startskuddet.

Brændpunkter

usikkerheden og skeptikerne kan fremprovokere en overplanlægning eller handlingslammelse.

Projektet bliver nu konkret for de mange - og de der skal være direkte udøvere kan være tilbøjelige til at forhale planlægningen eller til, at alt skal være planlagt i detaljer for at skabe størst mulig sikkerhed.

Milepæle

Et arrangement, der synliggør interessenternes aktive medvirken i projektets planlægning, kan skabe fælles engagement og forventninger til den egentlige iværksættelse.

6. Handlingerne sættes i værk

Start-fasen

Starter når,

Vi presses til at afslutte planlægningsfasen – byggeriet står færdigt, loven træder i kraft – eller der er på anden måde sat en deadline. Vi kan ikke længere holde planlægningen ud, og alligevel forsøger man at overplanlægge.

Starten er der, hvor projektet iscenesættes for deltagerne og for omgivelserne. Det er herigennem, de mindre involverede skal danne sig et indtryk af projektet. Projektet iscenesættes. Og den umiddelbare iscenesættelse kan efterfølgende være svær at ændre på. En god oplevelse holder længe – og en dårlig oplevelse holder dobbelt så længe.

Starten skal derfor

- markeres
- være tempofyldt
- være involverende
- skabe fælles "billeder"
- skabe opmærksomhed
- skabe indsigt i helheden

Det er nu, de, der ikke har bidraget, skal have en del af æren.

Nu er vi i gang – og så må vi se, hvad der sker.

7. Projektets gang

Mulige faser efter igangsætning

Dagene fyldes nu af handlinger og igangsætning af de aftalte initiativer, og dermed bliver der mindre tid til at overvåge den overordnede udvikling i projektet. Det kan betyde, at projektet løber lidt af med deltagerne – og de kommer i tvivl om, hvad og hvem, der egentlig styrer. Afhængigt af projektets udvikling og omgivelser, kan følgende faser opleves i større eller mindre grad.

Jubelidiotfasen

Det går fantastisk godt - alt ser ud til at klappe, og begejstringen er stor i alle led. Der er overskud af energi - og samtidig for lidt opmærksomhed på små problemer, som er ved at få vokseværk. Styring i denne fase - er selvstyring og tilgivelse - indtil en ny fase pludselig slår ind i al ubemærkethed.

Integrationsfasen

Moderorganisationen og samarbejdspartnere kommer mere på banen - vil være en del af projektet. Projektet har nået de første resultater, der gør, at skeptikerne nu gerne vil aktivt på banen. Så det er nu, man skal gribe chancen.

Fasen, hvor nye arbejdsformer finder gængse procedurer og bliver lidt usynlige, fordi de er blevet til dagligdagen - måske en fase, der finder sted sideløbende med en anden.

Koncentrationsfasen

Efter markante faser, der er overstået vellykket kan der komme koncentrationsfaser, hvor projektet fordyber sig og tager det konstruktive arbejdstøj på. Dette er ofte en del af den periode, hvor der er fokus på evalueringen.

Konfliktfasen

Et vellykket projekt rører ved de vante samarbejdsformer, organisationsformer og velanskrevne traditioner. Så på et tidspunkt opstår der konflikter, der skal håndteres konstruktivt.

Et godt tegn på, at der også sker noget i projektet.

Lammelsesfasen

Planerne og intentionerne overgik virkeligheden. Og frustrationerne over spændet mellem planen og virkeligheden bliver handlingslammende. Man fik stillet for store krav til sig selv og tør knapt tage springet.

Bevidstgørelsesfasen

Selvbevidsthed vokser frem og giver styrke udadtil - man stiller krav til omgivelserne - til moderorganisationen. Samtidig kan bevidstgørelsen give konflikt indadtil - rollerne skal afstemmes.

Traditionaliseringsfasen

Projektet afsluttes og glider ind i hverdagen. Eller hverdagen indeholder så mange nye krav og arbejdspress, at gamle roller og rutiner slår ind, og projektet bliver lidt usynligt indadtil og udadtil.

Forvirringsfasen

I al ubemærkethed melder der sig en træthed der gør, at man ikke holder skarpt fokus - og i al ubemærkethed bruges tiden på at lave knap så målrettede aktiviteter. Fasen er måske også en "puste ud fase", der ender ganske konstruktivt med ny mobilisering af kræfterne. Forvirringsfasen kan også opstå, når omgivelsernes opmærksomhed pludselig flytter sig væsentligt. Hvad sker der? og hvorfor? Eller når det viser sig, at evalueringsdesignet var ganske mangelfuldt – og man har forpasset chancen for at samle data ind før projektets start.

Tømmermændsfasen

Konsekvenserne af den metodiske tilgang begynder at vise sig. Valgte vi rigtigt? Det ser ud til, at vi får en række utilsigtede virkninger eller mangel på nyttevirkning. Var det de forkerte kompromiser vi indgik i starten? Vi har nu den viden, der skulle have været der fra starten af projektet – men, kan ikke gøre det om, hvor gerne vi end ville.

Sætte plaster på såret - fasen

Der er erkendt en række problemer i projektet, og man forsøger nu at reparere og kompensere for de værste forhold, man havde overset. Egentlig er det nu, det ville være rart at kunne starte projektet forfra. Frustrationer bliver vendt til handling.

Implementeringsfasen

Implementeringen kræver en debat om, hvordan projektets arbejdsformer indarbejdes i organisationen. Gamle rutiner skal stoppes, og nye rutiner skal have plads.

Holde gryden i kog-fasen

Trætheden melder sig, der er ikke mere opmærksomhed omkring projektet. Der burde tages en række beslutninger, men det kniber med overskuddet og viljen til beslutning. Som det faktisk ofte sker, får en af de centrale projektdeltagere et nyt job – og hvad skal der så ske? Hullet synes uoverskueligt at lappe – men giver også mulighed for nye vinkler og prioriteringer i projektet

Eksportfasen

Der opstår en opmærksomhed omkring projektet der betyder, at man bliver bedt om at fortælle om projektet her og der – eller komme og besøge projektet. En herlig fornemmelse - men tager også megen opmærksomhed. En god øvelse, hvor man selv lærer meget - men projektet efterlades ofte i et vist tomrum. Fasen kommer på alle tidspunkter af projektets levetid.

At leve med resultatet - fasen

Man ved egentlig ikke helt, om man har kræfter til at reflektere over de opnåede resultater - en vurdering af, hvorvidt man nåede målet (udover de mål en eventuel evaluering giver svar på).

Man kan overveje, om løsningen man nåede frem til var bedre - og selv om løsningen viser sig at være bedre - ja så viser der sig at opstå en nye række problemer og ideer.

Forankringsfasen

Projektet tager en række initiativer, der ideelt er præget af at ville bringe interessenterne igennem erkendelse, forståelse, vurdering af projektet i forhold til egen situation. Konsekvensen er accept eller forkastelse.

Formidlingsfasen

Fasen, hvor det er projektet selv, der tilrettelægger de bevidste og styrede processer og aktiviteter, der tager sigte på at videregive erfaringer med henblik på

- fortsættelse af projektet,
- afsmitning
- læring

Afslutningsfasen

kræver markering, og det er her ansvarsoverdragelsen sker:

- overdragelsesforretning - formelt og uformelt
- udarbejdelse af evalueringsrapport
- udarbejdelse af projektrapport (erfaringer)
- afslutte økonomien
- afslutte arkivering - behandling og vurdering af materialets opbevaring

En kritisk fase, fordi projektrætheden melder sig og projektdeltagerne orienterer sig mod det gamle job, nye jobs eller nye projekter

En krise er nu gennemløbet – bevidst styret. Det lykkedes - der var bevidsthed om processer og værktøjer undervejs. Projektlederen og medarbejderne fortsætter uanfægtet trods eventuelle beslutninger om at stoppe projektet. Organisationen, der skulle tage over - glemmer projektet - og er måske ved at opfinde et nyt projekt.

Vi starter forfra

Nye ideer og krav melder sig.

Beskrivelsen er udarbejdet af Knud Erik Jensen, der i 2001 har etableret konsulent- og formidlingsenheden Udvikling og Dokumentation.

Beskrivelsen kan frit anvendes og kopieres med tydelig kildeangivelse.

Udvikling og Dokumentation er et enkeltmandsejet firma der tilbyder:

- støtte til ledelse og udvikling af nye initiativer
- udvikling af lokale kompetencer til arbejdet med projektledelse.

Udvikling og Dokumentation

søger at udvikle effekten af hverdagslivets praksis

- ✓ **Søger** - fordi nysgerrighed er vigtigt for en god opgaveløsning
- ✓ **Udvikle** - fordi nye svar er påkrævet
- ✓ **Effekten** - fordi det er spild af ressourcer, hvis indsatsen ingen virkning har
- ✓ **Hverdagslivet** - fordi det er i brugernes hverdagsliv, det kan ses, om en given indsats er lykket
- ✓ **Praksis** - fordi det er i de daglige rutiner, det kan aflæses, om mål og holdninger omsættes

Knud Erik Jensen har tidligere været ansat som personalechef, chefkonsulent, formidlingskonsulent, projektleder.

Erfaringer og viden er primært udviklet på personaleområdet, socialområdet, ældreområdet, sundhedsområdet, boligområdet, samt det tekniske område.

Ønsker I yderligere oplysninger eller et samarbejde om udviklingsinitiativer, så ring eller skriv:

Udvikling og Dokumentation
Hellerupvej 2
8000 Århus C

8614 0909
udvikling@jensen.mail.dk