

PROSJEKTARBEID/ - LEDELSE
MINI-SEMINAR I FORBINDELSE MED LEDERKURS FOR
LEIRLEDERE PÅ EIDENE 15.APRIL-08
Tidsramme: kl.09.00 – 10.30

Innledning:

Prosjektarbeid/prosjektledelse/prosjekttenkning er meget relevant når vi snakker om leirvirksomhet, men også når det gjelder avvikling av større arrangementer. Det er klart at dette blir generelt – og litt ”koldbord”, smaksprøver på tema innen feltet som handler om prosjektarbeid.

Jeg ønsker at dette blir mer et ”mini – seminar” enn en forelesning. Det er dere som har skoen på og kjenner hvor utfordringene er, så dere må frimodig avbryte meg, stille spørsmål eller gi kommentarer.

Hva er prosjekt ?

Innledning:

Hva er kjennetegnene på et prosjekt ? - (Utfordre til samtale/notere på ”papir”)

Prosjekter i kirkelig sammenheng/alt som kalles prosjekt er ikke prosjekt i forhold til det vi her snakker om. Egentlig ville det kanskje vært mest fornuftig å snakke om prosjekt når det faktisk er organisert som prosjekt.

Hva er et prosjekt ?

”Prosjekt blir det når noen kommer på en idè, noen bestemmer at noe må gjøres og en arbeidsgruppe utnevnes med personer som allerede har for mye å gjøre.” (Sagt om prosjekt)

- Byggingen av pyramidene og Neil Armstrongs månelanding har det til felles at det er eksempler på prosjekt.
- Prosjekt kan være en innsats gjort av en enkelt person i en kort tid.
- Prosjekttenkning har eksistert lenge innen byggebransjen, men prosjekter har de senere tiår fått mye større plass innen annen type virksomheter.

Prosjekt – fra latin ”projektum” = fremkastet.

Idèer, planer eller større arbeider som skal føre til et bestemt mål.

Det finnes noen kjennetegn på prosjekt;

- avgrenset i tid
- bestemt mål
- er unikt
- engasjerer flere mennesker med klart definerte arbeidsoppgaver og ansvar
- krever en prosjektorganisasjon som står ved siden av den ordinære organisasjonen
- har som regel til hensikt å føre til forandring

Men jeg vil forsøke å presentere en definisjon som sier noe om det spesielle ved prosjekt.

Hvordan begynner et prosjekt ?

- En effektiv måte å løse et problem på/setting fokus på et problem.
- Ønske om utvikling/endring
- Innskytelse/idè som ønskes utredet eller testet ut.
- Ulike avdelinger/faggrupper finner ut at det er smart å organisere et samarbeid om løsning av en oppgave

Hvorfor bruke prosjekt som arbeidsform ?

Prosjekt er in, men det er ikke alt som bør organiseres som prosjekt.
Men i gitt tilfeller er prosjekt/prosjektarbeid nyttig og effektivt.

Vi skal drøfte mer inngående utfordringer knyttet til organisering av prosjekt, prosjektarbeid utfordrer linjeledelsen og stabsfunksjonene i en organisasjon. Det er viktig å være klar over denne spenningen, for det er dette som kan skape konflikter i prosjektarbeid.

Imidlertid er det viktig å være bevisst avklaring til linjeledelsen før en eventuelt starter opp et prosjekt.

Leir er veldig relevant å organisere som prosjekt.

Fordeler og ulemper med prosjekter.

Pro:

Prosjekt gir oftere enklere beslutningsprosess, lavere kostnader og høyere effektivitet.
Dessuten kan målene bli tydeligere, saken tar kortere tid og ansatte får bedre fokus på en oppgave.

Contra:

Kunnskaper blir pulverisert, forstyrre arbeidet i linjen og "utvikle" seg til en stat i staten.
Misunnelse for "hvem som får delta" på de spennende prosjektene.
Alt kan ikke organiseres som prosjekt; må være tidsbestemt.

Prosjektarbeid er ikke et "selvspillende piano". Dersom en ikke arbeider med spørsmål om mål, struktur, planlegging, samarbeid, oppfølging – kommer prosjektet til å støte på vanskeligheter – og jakten på feil og sydebukker settes i gang.

Prosjektarbeidet er en spesiell måte å arbeide på som er effektiv under forutsetning av at forarbeidet er gjort på en skikkelig måte

Prosjektarbeid skal sikre;

- At mandat er klarlagt
- At vi har formulert klare mål
- At arbeidsoppgaver plasseres og fordeles
- At myndighet er klarlagt

- At framdrift er tydeliggjort
- At ressurser er organisert/disponert

PROSJEKT ETABLERING/ORGANISERING AV PROSJEKT

Innledning

Prosjekt etablering eller designing av prosjektet er jo svakheten i de fleste prosjekter. Muligheten og viljen til å prioritere i denne delen av prosjektet er meget viktig.

Jeg har ikke mulighet til å si mye om organisering av prosjekter i denne sammenheng, men jeg vil kort berøre noen hovedområder som også angår leirprosjekter.

1. Problembeskrivelse

2. Effektmål

Overordnet effekt på sikt; læring, utvikling, nytt arbeid (bærekraftig)

3. Resultatmål

Konkrete mål; KOM UT – mål

Konkrete

Oppnåelige

Motiverende

Utviklende

Tidsbestemte

Det er jo dette som ofte gjøre at det er moro å arbeide i prosjekt, fordi vi setter klare krav til resultater – og vi ser at det skapes resultater !

Dette er et veldig kritisk aktivitet, fordi her må en finne balanse mellom håp/drømmer og realisme. Målene bør i en viss grad være drivende og skape engasjement.

4. Hovedtiltak

Aktivitetene/handlingene som fører fram til målet. Sette ord på ”bitene” i puslespillet som skal føre fram til ”bilde”.

Milepæler; konkrete kortsiktige aktiviteter/oppgaver som rapporteres løst eller ikke løst !

5. Rammebetingelser

Stadig opplever vi at disse rammebetingelsene ikke tas på alvor. ”Idealistene” slår til å setter ingen rammer for prosjektet; her er det viktig å finne en balanse mellom realistiske rammer og mulighetene for å finne ”nye ressurser” i forbindelse med prosjektarbeidet.

6. Organisering

Normal organisering av prosjekt.

Styingsgruppe/ Prosjektgruppe / Arbeidsgruppe,fokusgruppe
(Gjennomgang)

Prosjektleder har jeg i denne sammenhengen ikke særlig mulighet til å stoppe mye opp ved, men jeg vil utfordre dere til å drøfte litt hvilke spesielle utfordringer dere ser for en prosjektleder ?

Dette tema kunne vi snakket mye om. Prosjektleder – rollen er sentral innen all ledelsestenkning – og mange mener også at å være prosjektleder er en god trening i utøvelse av ledelse.

Vi har ikke mulighet til å gå dypt inn i dette, men det er viktig å reflektere litt over hva som gjøre at en prosjektleder eventuelt vil lykkes.

Oppgaver en prosjektleder bør håndtere; Hode, Hjerte, Føtter

Prosjektfaser

1. Idè - og vurderingsfasen

Er det behov for prosjekt ? – Hvorfor er det lurt å organisere dette som prosjekt ?
Hvem skal være med ? Skal fagorganisasjonen trekkes med ? Forholdet administrasjon og ”politiske” organer.
Hvordan forankres prosjektet ? Hvem skal lede prosjektet ?
Hvilke ressurser har vi tilgjengelig til prosjektet, eventuelt hvilke ressurser kan tilføres ?
– Viktig å stille grunnleggende spørsmål.

2. Planlegging.

Sett av nok tid til planlegging/utfylling av prosjektskisse med mål og forventete tidsforbruk. (Presentere skjema)
Problemformulering står sentralt i planleggingsfasen.
Beskrive nøye ”hva problemet/problemene består i. ”
Prosjektbeskrivelse/mål for prosjektet/milepeler/mandat for prosjektdeltakerne/avklare ressurser og disponering av ressurser.
Klargjør myndighet for prosjektleder/forholdet til linjeledelsen.
Hvordan skal prosjektet rapporteres ? Hvor hyppig skal styringsgruppa ha rapporter ?

Avklaring av tidsbruken for medlemmer av prosjektgruppa.
Prosjektleder må bruke mye tid i denne planleggingsfasen.

Drøfting av mulige ”fallgruver”. Hva består de mest sannsynligvis i ? - Urealitisk i forhold til ressurser/uklare mål og mandat, uklare roller/ansvarsforhold. (kommer tilbake til dette)

Presentere skjema for organisering/mandat/mål.

3. Prosjektarbeidet.

Alle deltakerne i prosjektgruppen må være aktive og ta ansvar for arbeidet i prosjektet.
Å skape et godt arbeidsklima som sikrer at alles ressurser og muligheter blir frigjort.

Viktig å rapportere mot styringsgruppen i prosjektperioden/sikre forankring i framdriften i prosjektet

Bruk tid på etablering av team.

Bevisstgjøre kommunikasjon og samhandlingen i gruppa – sett av tid til å drøfte hvordan dere samarbeider. Sikre god møtekultur viktig for et vellykket prosjekt. (alle i gruppa har stort medansvar for prosjektresultatet)

Prosjektarbeidet avsluttes alltid med en rapport/oppsummering.

4. Oppfølging og evaluering.

Prosjektarbeidet avsluttes alltid med en rapport/oppsummering.

Plassering av ansvar for oppfølging er viktig, og sikre at prosjektarbeidet blir ivarettatt i linjeorganisasjonen. Erfaringene fra prosjektarbeidet er nyttig å vurdere, slik at det skjer læring etter prosjektperioden.

Prosjektarbeid er en effektiv måte å utvikle samhandling og samordning av ressurser, men kan også være spill av tid og krefter om en ikke klarer å få framdrift i arbeidet, men at prosjektet blir gående på tomgang uten avslutning og evaluering; læring for framtiden.

TEAM – TEAMLEDELSE

Innledning

Det snakkes mye om teamarbeid/teamutvikling i dagens arbeidsliv.

Hva er et team ? – Er det teamarbeid i vår kirke ? Hva slags team har vi ?

Mye som kalles team er ikke team – det stilles noen spesielle krav til det som i faglig forstand er et team. Mange grupperinger som kalles team er i beste fall en arbeidsgruppe eller et møte !

”Et team består av et lite antall deltakere med forskjellig bakgrunn og kompetanse som har forpliktet seg til å arbeide sammen mot felles mål innenfor en avtalt arbeidsform, og som er enige om at hver enkelt har ansvar for å følge opp at teamet arbeider som avtalt.”

Team/møte/gruppe.

Ut fra definisjonen opplever vi at mye vi kaller team ikke er det. Møte er det mest vanlige. Møter hvor det gis informasjon eller saker drøftes, med mer eller mindre forpliktelse fra møte-deltakerne. – Det er viktig å fokusere på effekten av møter, hensikten med møter. Det er mye spill av tid i avvikling av møter – og dette bør en være kritisk til i forbindelse med prosjekter. Da trengs det tid til møter – men møtene må være målrettet.

Innen teorien skiller en mellom møte og gruppe. – Hva er en gruppe ? - Gruppe har er mer forpliktende enn et møte. Det er noen sosiale relasjoner og deltakerne oppfatter seg som ”medlem” av gruppen/ noe konstituerer gruppen, det er noe som binder dem sammen – mål og verdier ?

Det er noen grunnleggende behov som må dekkes for at en skal oppleve at gruppen skal gjøre en god jobb.

Å være med i en gruppe som ikke verken gir noe i forhold til individuelle behov eller har noen funksjon er ganske frustrerende.

Innen tenkning om gruppe, så kan vi snakke om sosial gruppe og arbeidsgruppe – og det er viktig å være litt bevisst på det. - Jeg kan oppleve det frustrerende å bli bedt med i en arbeidsgruppe – og så går tiden med til å dekke menneskers sosiale behov; det gis rom for mange ”utflukter” i samtaler og ”utenomstakk”. – Vite hvor sterke sosiale bånd det bør være i gruppen og målrettethet.

– En prosjektgruppe som blir etablert vil normalt utvikle seg til et team og bør utvikle seg til team.

Hva kjennetegner et godt team ?

Vi skal stoppe litt opp for hva som kjennetegner et godt team – og dermed også hva som kjennetegner en god prosjektgruppe.

Flere mennesker som ønsker å oppnå ”noe” sammen – og det er da lurt å finne ut hva dette noe er. En av de viktigste kjennetegnene er å bli enige om mål; ”hva en vil oppnå” , men dette er jo ofte en meget krevende prosess. Jo mer uklare målene er, desto større mulighet er det for å få oppslutning om målene.

I prosjektarbeid bør målene være ganske klare – og det kan være krevende å skape forpliktelse fra ulike aktører i et prosjekt.

Et team er opptatt av å skape resultater som alle står bak – og er stolte over de mål de når. Team er gjensidig forpliktet på hverandre – og er opptatt av den ”kollektive suksess” – gjøre hverandre gode, ”spille hverandre gode” (Godfot - teorien).

Jeg tenker at dette er en utfordring i kirkelig prosjektarbeid; vi har lite kultur på gjensidig støtte og forpliktelse, det er mange som har lang trening på ”solo-spill” og lite erfaring med ”team-work”.

Arbeid i team er også en forpliktelse til åpenhet og ærlighet, det innebærer å si fra ”i rett tid og på rett sted”, sterkt krav om indre lojalitet – og når beslutninger er fattet, så står alle bak beslutningen.

Team tåler uenighet – det er en del av ”kontrakten”- aksept på forskjellighet og respekt for andre synspunkter som brynes inn i teamet.

Teammedlemmene har felles ansvar sammen med lederen om at teamet utvikler seg og skaper resultater.

Hvorfor er team viktig ?

Komplekse utfordringer krever ”tverrfaglige” løsninger.

Vi tror at dyktige enkelt – individer hver for seg kan mestre sine oppgaver, men vi tror også at flere kloke hoder vil sammen oppnå enda bedre resultater.

Det har vært forsket på at enkeltpersoner lettere utvikler kryssord alene, mens flere personer lettere løser en kryssord. – Det er viktig å være klar over at ikke alt løses ved å etablere team, men for de fleste oppgaver er team enkelt – individer overlegne.

Team er viktige læringsarena for medarbeidere både i forhold til kunnskapsdeling og atferdstrening.

Gode resultater oppnås ikke uten bevisst trening og atter trening – et team blir ikke til av seg selv. Alle må utnytte sine kompetanse og evner inn i fellesskapet. Utvikle en teamkultur som skaper frihet og mot til å være kreativ og samtidig kritisk realistisk.

Teamroller

Det er et grunnleggende spørsmålet som er viktig å gjennomtenke ved etablering av prosjektgrupper; hvem er du best sammen med ? – hvem gir meg energi og utfordring ? Innen ledelse snakker vi om å finne seg en ”lekekamerat” og en ”kritisk” røst – og det er relevant også innen prosjektarbeid og etablering av prosjektgrupper.

Ved etablering av en prosjektgruppe knyttet til leirvirksomhet er det viktig å reflektere forskjellighet med hensyn til kompetanse og personprofil – og faktisk utnytte det både i planlegging og gjennomføring.

RAPPORTERING OG PROSJEKTOPPFØLGING

Rapportering og evaluering er sentralt i prosjektarbeid. Noen prosjekter har veldig stramme rapporteringsrutiner; rapporter til styringsgruppa i prosjekt- perioden og omfattende dokumentasjon og rapportering når prosjektet avsluttes.

Evaluering av prosjektgruppas arbeid kan være viktig; læring knyttet til arbeidet. ”Separasjonsfasen” krever noen ”ritualer”, mye arbeid er lagt ned av prosjektmedarbeiderne og en har bidratt til et resultat, det er viktig at det markeres og ”feires”.

Dessuten er det evaluering av tiltak knyttet til prosjektet. Det vil kunne handle om metoder for evaluering og rapporteringer som det er viktig å ha noe kunnskap om.

Mange prosjekter har ikke fått full uttelling, fordi en ikke har fulgt opp prosjektet på en god måte. De som har arbeidet i prosjektet føler selv at de har vært med på noe viktig, men prosjektet ”løp ut i sanden” og en ble usikker på om nytten av det en var med på.

Rapportering og prosjektoppfølgning bør tenkes gjennom i forbindelse med planlegging av prosjektet.

Presentere enkle planleggings- og rapporteringsskjema.

