

Udviklingsafdelingen

Projekter i Morsø Kommune - model og håndbog

Efterår 2008



MORSØ KOMMUNE

MORS
HJERTET I NORDVEST

Udarbejdet:	Sommer 2008
Godkendt af direktion og chefgruppe:	Efterår 2008
Elektronisk version:	Hjemmeside, fællesdrev i mappen: Projekter – håndbog og skabeloner Her findes også skabeloner.
Revision af Håndbog:	Håndbogen revideres og suppleres i forhold til de erfaringer, som vi opnår i projektarbejdet.
Revideres første gang:	Efterår 2009
Kommentarer til håndbogen:	Sendes til udviklingsafdelingen med henblik på erfaringsopsamling og revision i 2009.
Oversigt over igangværende projekter:	Projektudmøntningsplanen 2008 er pt. det dokument, der giver os et samlet overblik over igangværende projekter. Planen kan ses via ESDH sag: *Plan for projektudmøntning* eller via fællesdrevet under mappen "projekter – håndbog og skabeloner".

Indholdsfortegnelse

Introduktion

INTRODUKTION TIL PROJEKTHÅNDBOGEN	4
SAMLET INDSATS FOR AT STYRKE PROJEKTARBEJDET	5
OVERSIGT – OG VEJLEDNING I BRUG AF PROJEKTHÅNDBOGEN	6
UDVIKLING AF GODT PROJEKTARBEJDE	7

DEL 1

BEGREBSAFKLARING OG ORGANISERING 9

DEFINITION PÅ ET PROJEKT	9
ORGANISERING	10
<i>Roller og opgaver i projekter</i>	11
<i>Rapportering om projekter til porteføljeledelsen</i>	12
<i>Projekttrekanten – kvalitet, tidshorisont og ressourcer</i>	13

DEL 2

PROJEKTFASER - OVERSIGT 15

FASE 1 - OPGAVER OG METODER I IDEFASEN..... 16

BESKRIVELSE AF IDEFASEN	16
VEJLEDNING TIL VÆRKTØJET/SKABELONEN:.....	17
<i>Idéoplæg</i>	17

FASE 2 - OPGAVER OG METODER I PLANLÆGNINGSFASEN..... 18

BESKRIVELSE AF PLANLÆGNINGSFASEN	18
VEJLEDNING TIL VÆRKTØJER/SKABELONERNE.....	19
<i>Kort om kommissorium</i>	19
<i>Målhierarki og milepæle</i>	21
<i>Tids- og handleplan</i>	21
<i>Interessentanalyse</i>	23
<i>Risikoanalyse</i>	24
<i>Kommunikationsplan</i>	25
<i>Ressourcer og budget</i>	25

FASE 3 - OPGAVER OG METODER I GENNEMFØRELSESFASEN 27

BESKRIVELSE AF GENNEMFØRELSESFASEN	27
VEJLEDNING OM VÆRKTØJER/SKABELONER.....	28
<i>Statusrapporter</i>	29

FASE 4 - OPGAVER OG METODER I OVERDRAGELSE- OG EVALUERINGSFASEN 30

BESKRIVELSE AF OVERDRAGELSE- OG EVALUERINGSFASEN:	30
VEJLEDNING OM VÆRKTØJER/SKABELONER.....	31
<i>Evaluering</i>	31
<i>Overdragelsesdokument/slutrapport</i>	32
<i>Kommunikation</i> :.....	32

DEL 3

FUNDRAISING – EKSTERNE PROJEKTMIDLER 34

TIPS OM PROJEKTLEDELSE – INSPIRATION TIL PROJEKTLEDEREN 35

SAMARBEJDE – ET SPØRGSMÅL OM GOD KOMMUNIKATION.....	35
FORSTÅELSE AF FORSKELLIGHED	36
PROJEKTLEDERENS ROLLER	40

INSPIRATIONSLISTE..... 41

OVERSIGT – SKABELONER I PROJEKTARBEJDET 42

Introduktion til projekthåndbogen

I Morsø Kommune er ét af organisationsprincipperne, at *vi arbejder projektorienteret*¹, fordi projektarbejdet ofte er en forudsætning for nå gode resultater:

- Når vi har tidsmæssigt afgrænsede opgaver med komplekse problemstillinger og
- Når der er behov for tværgående samarbejde, der rækker udover den formelle organisatoriske opbygning af serviceområder/afdelinger.

Vi ved også, at fejlslagte projekter ofte skyldes:

Manglende afklaring af roller og ansvar, uklarhed om mål og ressourcer samt uklare kriterier for, hvornår og hvorfor vi igangsætter/stopper projekter.

Direktionen og chefgruppen har den 6. oktober 2008 vedtaget Håndbogen for projekter i Morsø Kommune som led i udmøntningen af pejlemærkerne under Vision Morsø 2010: Vi arbejder efter fælles mål, Sammen er vi bedst og Vi får mest ud af ressourcer.

Håndbogen og modellen for projektarbejdet beskriver rammer og model for projektarbejdet og er samtidig et af midlerne til styrke Morsø Kommune som en attraktiv arbejdsplads, hvor der er sammenhæng mellem opgaver og ressourcer.

Morsø Kommunes projekthåndbog bidrager til:

- At vi styrker projektarbejdet gennem en fælles ramme for projektarbejdet og forståelse forventninger, roller og ansvar
- At vi prioriterer de rigtige projekter på rette tidspunkt og afsætter ressourcer til, at projektdeltagerne kan løfte opgaven
- At vi øger kvaliteten i projekterne - både med hensyn til proces og produkt
- Vi har klare mål for projektet og kan dokumentere/evaluere resultater og indsats
- At vi udvikler projektkompetencer og sikrer videndeling på tværs i organisationen
- At vi kan matche de krav, som typisk stilles til projekter, der får ekstern støtte. Ved EU-medfinansiering er der eksempelvis typisk krav om præcis målformulering, om organisering/inddragelse af interessenter, rapportering og evaluering.

Projekthåndbogen er udarbejdet med input fra pilotholdet i projektledelse i foråret 2008 og i samarbejde med en mindre redaktionsgruppe fra pilotholdet.

I pilotholdet deltog 22 medarbejdere, på tværs af de forskellige serviceområder, mens redaktionsgruppen omfattede:

- Marianne Galsgaard og Kaj Hyldig (Natur og Miljø)
- Camilla Beldam (Trivsel og Sundhed)
- Gitte Bjerre (Omsorg og Pleje)
- Jens Nørgaard (Kultur og Fritid)
- Vibeke Skou Hansen og Tanja Christiansen (Udviklingsafdelingen)

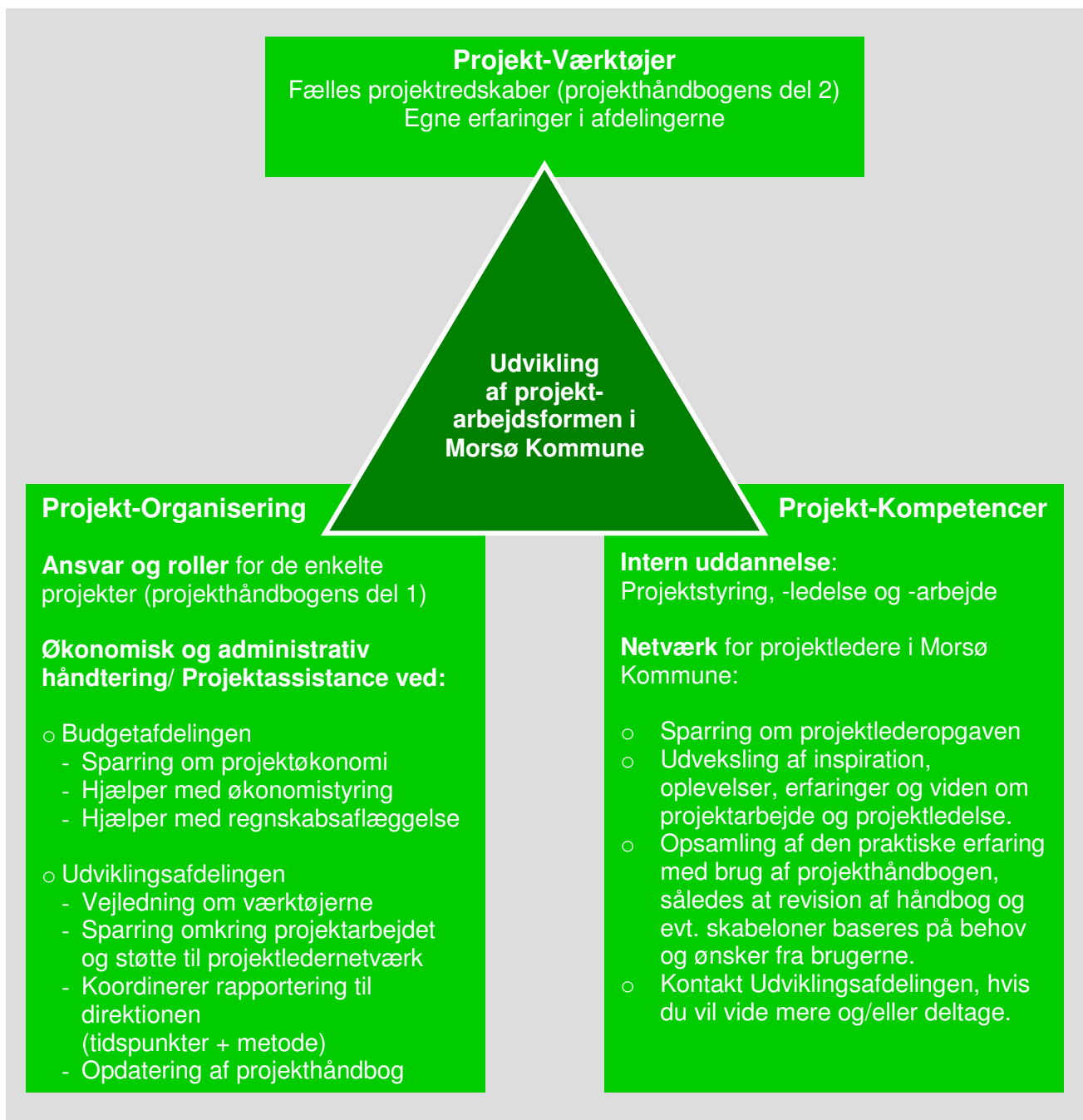
¹ Vedtaget af kommunalbestyrelsen i sommeren 2006, jævnfør "Principper for ny administrativ organisering", 30. maj 2006

Samlet indsats for at styrke projektarbejdet

Projekthåndbogen beskriver overordnet hvordan vi organiserer projektarbejdet, og hvordan vi arbejder med projekterne. Projektværktøjerne er dels de, der beskrives i håndbogen og dels de forskellige erfaringer, som opnås i afdelingerne.

Herudover stiller vi projektassistance til rådighed som led i at styrke organiseringen og tilbyder henholdsvis intern uddannelse og et projektledernetværk for at styrke kompetencer i projektarbejde.

Figuren nedenfor skitserer de tre ben i Morsø Kommunes indsats for at styrke projektarbejdet.



Oversigt – og vejledning i brug af projekthåndbogen

Med direktionen og chefgruppens vedtagelse af projekthåndbogen er følgende besluttet:

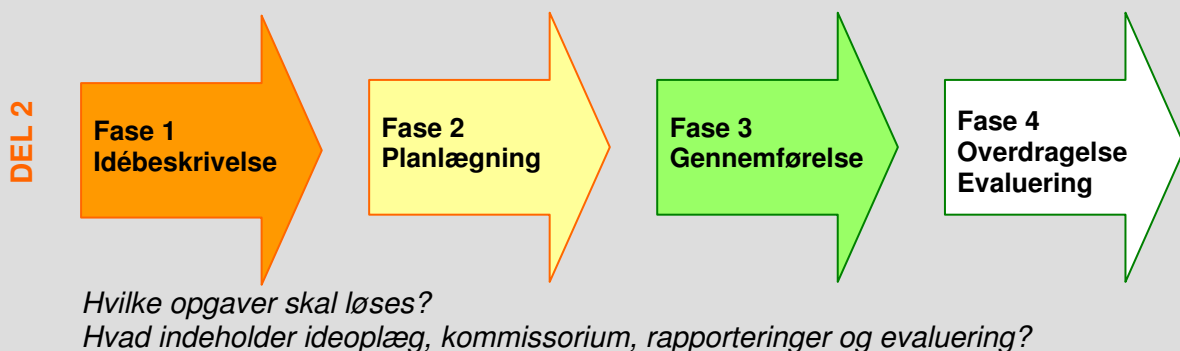
Definition af projekter og hermed, hvornår vi arbejder efter projekthåndbogen.

Organisering via styregruppe, projektleder og -gruppe og evt. følgegrupper – og porteføljeledelse

Model, hvorved projektarbejdet har følgende opgaver:

- Fase 1: Ideoplæg med henblik på at afgøre om projektet startes.
- Fase 2: Kommissorium, som beskriver mål, organisering, ressourcer, kvalitet, tidsforbrug m.m.
- Fase 3: Gennemførelse og rapportering om projektstatus.
- Fase 4: Evaluering af projektet, slutrapport og formidling af resultater.

Projekthåndbogen er temainddelt i tre dele (og afsnit):



Skabeloner til de forskellige faser kan hentes elektronisk på fællesdrevet i mappen: Projekter – håndbog og skabeloner.



Udvikling af godt projektarbejde

Morsø Kommunes principper for, hvordan vi vil styrke og arbejde med projekter, er et fælles grundlag for medarbejdere og ledere under projektarbejdet.

Huskesedler til projektarbejdet

Merværdi

Vi arbejder projektorganiseret for at få mest ud af vores ressourcer

Det betyder, at:

- Vi forholder os bevidst til brugen af tid, penge og kvalitet i projektførelsen
- Vi holder budgetter og har øje for finansiering og styring
- Vi inddrager forskellige personlige og faglige kompetencer
- Vi fokuserer på kvalitet, resultater og effektivitet
- Projektets forløb og resultater evalueres

Rum til projektarbejde

Vi giver rum til projektledelse. Og giver projektarbejdet høj prioritet.

Det betyder, at:

- Ledelsen skaber de bedste mulige rammer for projekters gennemførelse
- Styregruppeformand er proaktiv og i tæt dialog med projektlederen
- Projektlederen har frihed til at planlægge arbejdet for den enkelte opgave
- Indenfor rammerne af projekthåndbogen anerkender vi forskellighed i projekt-

Kompetenceudvikling

Vi bruger projektarbejdet til at udvikle kompetencer -

Det betyder, at:

- Kompetencer styrkes for både den enkelte og kommunen som helhed
- Vi har fokus på udvikling og styrkelse af projektdeltagere og –leders projektkompetencer
- Vi ser projektarbejdet som en mulighed for at styrke netværk og videndeling også i det daglige arbejde
- Vi gør det attraktivt at arbejde med projekter

Innovation & kreativitet

Vi ser muligheder og giver plads til kreativitet, begejstring, nye ideer og metoder

Det betyder, at:

- Vi husker, at engagement og begejstring er centrale drivkræfter for projektarbejdet
- Vi "tænker ud af rammen" og er undersøgende og nysgerrige over for nye muligheder
- Vi erkender forbedringsmuligheder og ser fejl som mulighed for læring

Kommunikation

Vi er opmærksomme på god kommunikation i og om projektet

Det betyder, at:

- Vores dialog er åben, anerkendende og værdsættende
- Vi husker løbende dialog med personer og parter, der påvirkes af projektet eller har indflydelse på projektets gennemførelse
- Vi formidler projektets resultater aktivt

Helhedssyn

Vi ved at "sammen er vi bedst" og arbejder tværgående og helhedsorienteret

Det betyder, at:

- Vi har et fælles ansvar, på tværs af afdelinger og serviceområder
- Vi inddrager og deler viden på tværs af organisationen for at nå bedste resultat
- Vi anerkender forskellige fagligheder, kompetencer og synspunkter
- Vi samarbejder og koordinerer indsatser

DEL 1

Begreber og organisatoriske rammer for projekter i Morsø Kommune

Begrebsafklaring og organisering

Det er vigtigt, at vi afklarer, hvornår en opgave bør løses som en projektopgave, så de rette værktøjer kan bidrage til, at vores projekt lykkes.

Når en opgave følger Morsø Kommunes definitionen på et projekt, organiserer vi opgaveløsningen i overensstemmelse med håndbogens beskrivelse af rammer og model for projektarbejdet.

Definition på et projekt

Vi arbejder med projekt i Morsø Kommune, når opgaven er:

- Afgrænset tidsmæssigt med et klart start- og sluttidspunkt (hvorefter der ofte kommer en driftsfase)
- Afgrænset ressourcemæssigt - økonomi og personale
- Bedst gennemført med inddragelse af flere personer og kompetencer
- Udviklingsrettet
- Kompleks (med forskellige problemstillinger indbygget) og ofte kendetegnet ved, at vi ikke har løst opgaven på samme måde tidligere

Nogle projekttyper indgår i direktionens portefølje for at sikre nødvendigt overblik, koordinering og sammenhæng på tværs af projekter

Projekter med porteføljeledelse (direktionen)

- har et eller flere kendetegn:

- De er tværgående. (fx på tværs af serviceområder)
- Der er politisk strategisk fokus.
- De udmønter personalestrategiske tiltag
- De har ledelsesmæssigt fokus (direktion og chefgruppe).
- De udmønter planstrategi, styringspolitik, indsatsområder.
- De kræver bred kompetence og ofte bred inddragelse.
- De er anlægsprojekter.

Projekter uden porteføljeledelse Decentrale/lokale projekter

- kan eksempelvis være:

- Afgrænset til en enkelt institution eller afdeling.
- Måltrettet udvikling inden for den enkelte institution eller det enkelte fagområde.
- Metodeudvikling eller forsøg med nye metoder til opgaveløsningen på f.eks. en institution.

Selv om en opgave ikke er defineret som et projektarbejde, kan opgaveløsningen godt være inspireret af metoder fra projekthåndbogen – men brugen er valgfri og eksempelvis skal kommissorium ikke udarbejdes.

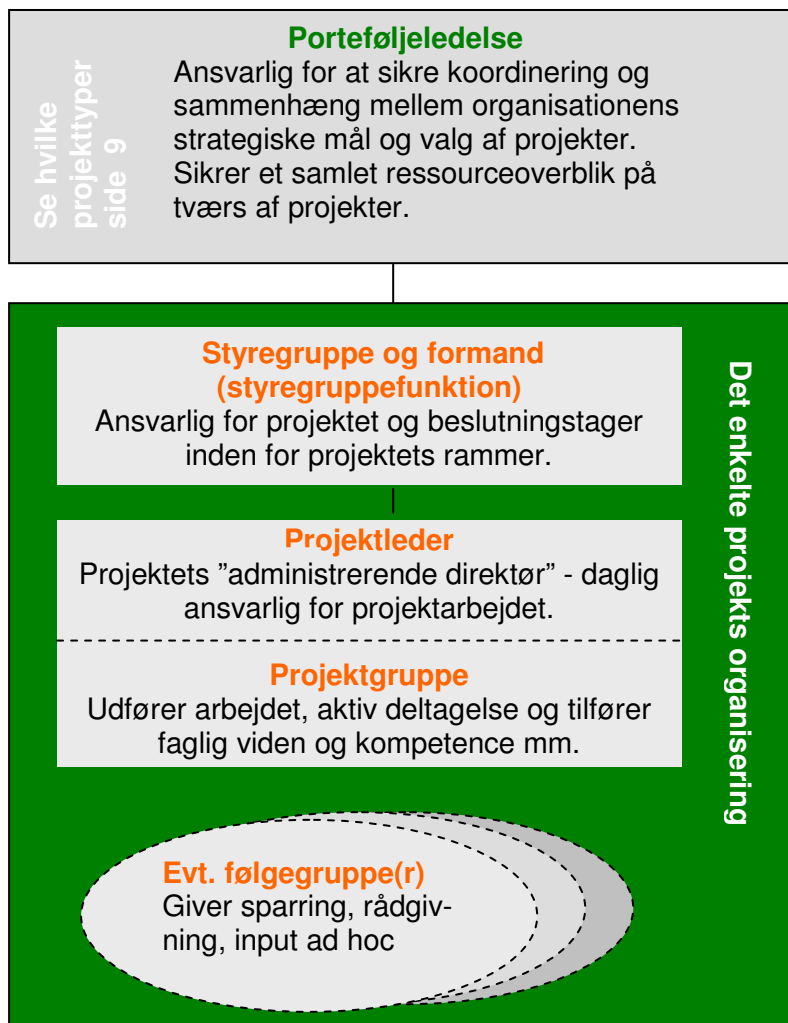
Organisering

Projektorganisationen skal sikre en hensigtsmæssig fordeling af roller, ansvar og opgaver i projektarbejdet.

Afhængig af, hvilken type projekt der skal gennemføres, skal der skabes klarhed om:

- Hvem der træffer hvilke beslutninger i projektet.
- Hvem der arbejder i projektet.
- Hvem der giver sparring og støtte til projektet.
- Hvilket ansvar de forskellige projektdeltagere har.

I overensstemmelse med den organisatoriske ramme nedenfor, tager vi for hvert enkelt projekt konkret stilling til, hvordan styregruffunktion, projektledelse og projektdeltagelse varetages - samt om der er porteføljeledelse ved direktionen.



Roller og opgaver i projekter

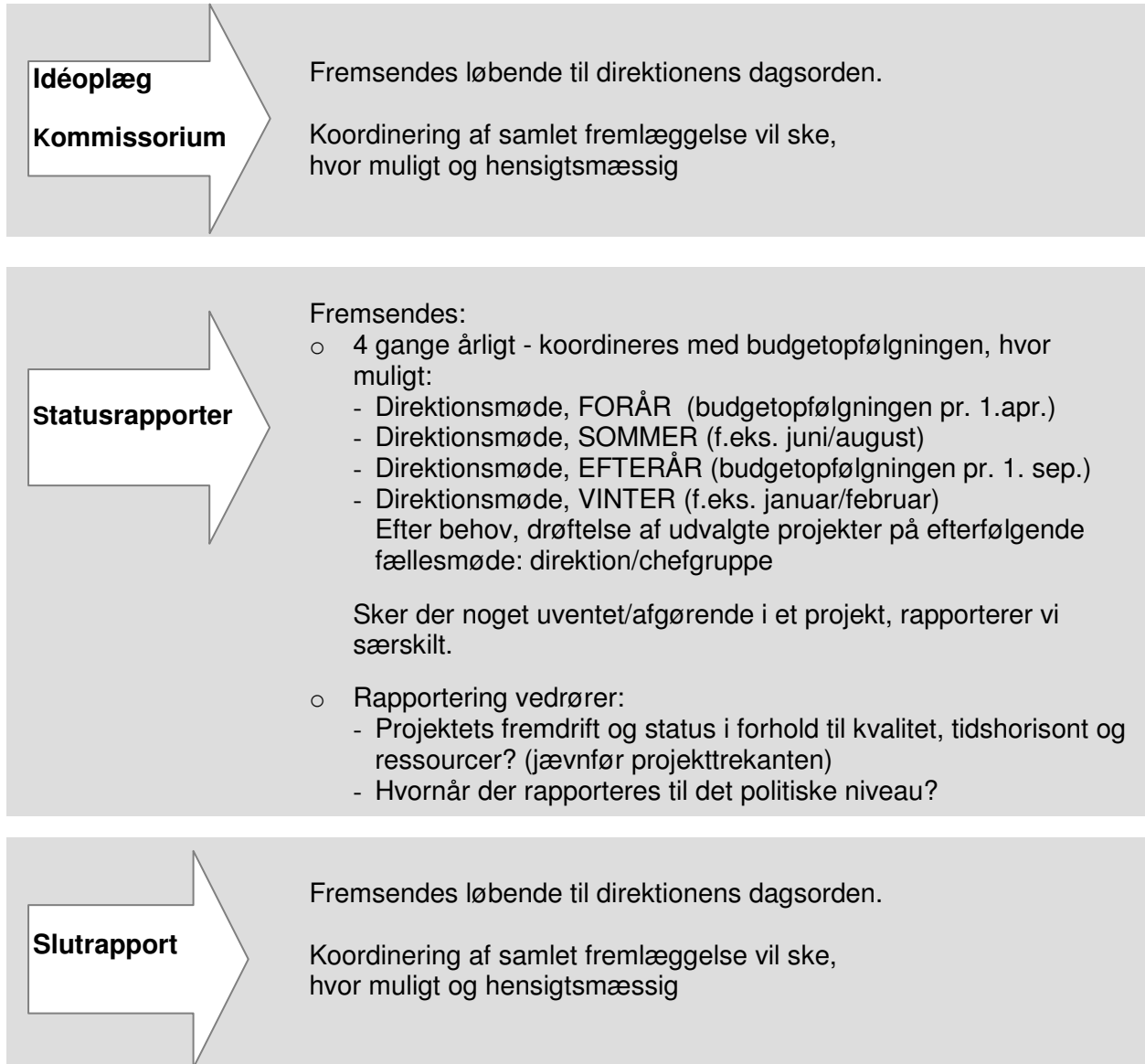
Porteføljeledelse	<p>Direktionen <i>(se side 9, hvilke projekttyper der indgår i direktionens portefølje)</i></p> <p>Rolle: Godkender idéoplæg og beslutter dermed, hvilke projekter der skal gennemføres. Godkender kommissoriet inden igangsættelse af selve projektet. Følger op på projektstatus ved at behandle de løbende afrapporteringer og træffer beslutning om videre forløb, hvis projekterne ikke forløber som planlagt.</p>
Styregruppe-formand	<p>Oftest øverste leder inden for det (eller de) område(r), projektet vedrører. F.eks. har en direktør eller chef funktionen ved anlægsprojekter.</p> <p>Rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Formand for styregruppen og sparringspartner for projektlederen ○ Ansvarlig for projektets gennemførelse – i overensstemmelse med kommissorium
Styregruppen	<p>Sammensætningen afhænger af projektets karakter og kan omfatte både eksterne og interne parter. Ofte udpeges medlemmerne, fordi de har: Ansvar for områder, der berøres af projektet, stor indflydelse på projektets succes og engagement i opgaven. Vigtigste kriterium er, at styregruppen har reel beslutningskompetence.</p> <p>Rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Har ansvar for projektet og sikrer opbakning. ○ Beslutter retning og evt. ændring - sætter rammerne (kvalitetsmål, tid, ressourcer). ○ Sparring med projektlederen.
Styregruppe-funktion	<p><i>Tænk stort - Organiser småt:</i> Det er vigtigt, at de rette personer deltager i styregruppen. Samtidig bør størrelsen give mulighed for en funktions- og beslutningsdygtig styregruppe. Nogle projekter i Morsø Kommune har en karakter og et omfang, hvor det ikke er relevant at etablere en styregruppe. Styregruppefunktionen kan i disse tilfælde varetages af f.eks. en chef, som herved har det fulde ansvar for projektet.</p>
Projektleder	<p>Person med relevante kompetencer og viden om projektledelse – har ledelse for det konkrete projekt (og kan være medarbejder uden øvrige ledelsesfunktioner)</p> <p>Rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Daglig leder af projektgruppen og ansvarlig for projektets fremdrift og gennemførelse. ○ Sikrer samarbejde og motivation i projektgruppen. ○ Træffer endelig beslutning ved tvivlsspørgsmål i projektgruppen. ○ Deltager i styregruppens møder (men er ikke medlem af styregruppen). ○ Dialog med styregruppeformand og projektdeltagernes daglige ledere.
Projektgruppe	<p>Projektdeltagerne udpeges på baggrund af nødvendige kompetencer (og ikke repræsentation). Derudover lægges vægt på evnen til at samarbejde i en gruppe. Det er vigtigt, at deltagerne reelt har ressourcer (tid) til at deltage i projektarbejdet. Projektdeltagerne refererer i projektarbejdet til projektlederen.</p> <p>Rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bidrager aktivt til projektets gennemførelse med konkret opgaveløsningen. ○ Tager medansvar for projektets samlede fremdrift og succes.
Følgegruppe	<p>Afhængig af projektets karakter nedsættes der følgegruppe(r) med interessenter, der skal anvende eller bliver berørt af slutproduktet. Opmærksomhed på brug af følgegrupper er vigtig, fordi det giver mulighed for at inddrage synspunkter og viden fra personer, der er relevante i forhold til projektet, men ikke deltager aktivt i opgaveløsningen.</p> <p>Rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Giver sparring og input til projektgruppen samt ○ Giver en vurdering af og pejling på, om projektet har værdi

Rapportering om projekter til porteføljeledelsen

Jævnfør begrebsafklaringen side 9, rapporterer vi om projekter til porteføljeledelsen/direktionen. Rapporteringen vedrører ideoplæg, kommissorier, projektstatus, og slutrapporter.

Udviklingsafdelingen udarbejder en rapporteringsplan for ét år ad gangen - og er tovholder med henblik på at koordinere en samlet rapportering til porteføljeledelsen/direktionen.

Rapporteringsoversigt:



Øvrige lokale, decentrale projekter uden porteføljeledelse – jævnfør side 9:

Styregruffunktionen omfatter et ansvar for opfølgning på egne projekter:

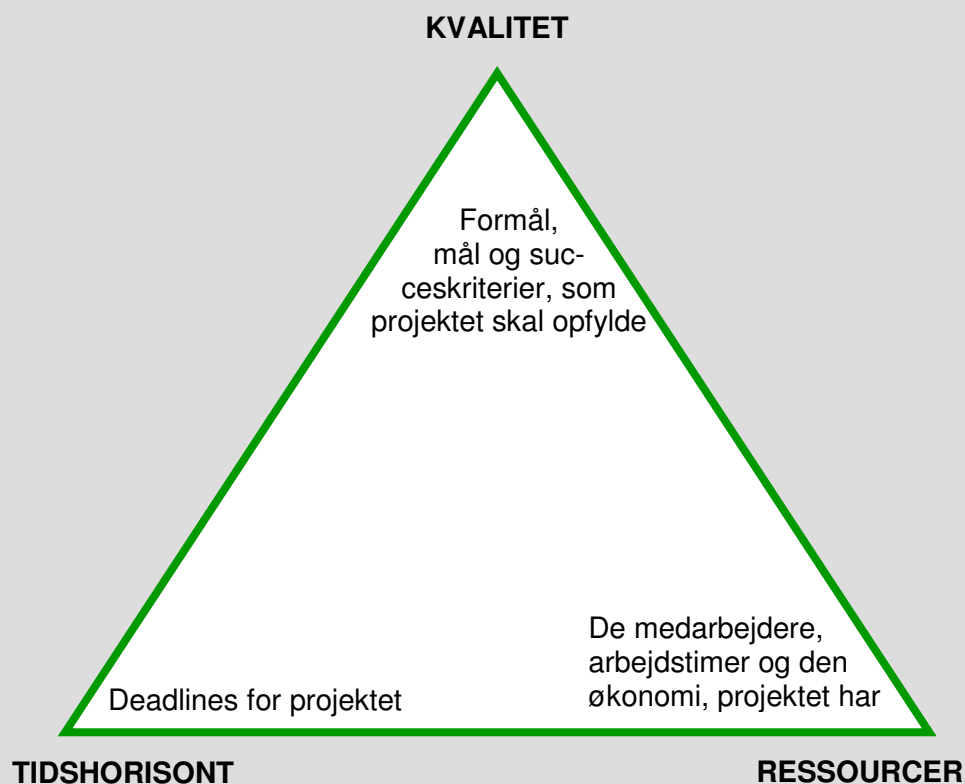
- Via styregruffunktionen sikres afklaring af, hvorvidt projektet er af en type der kræver porteføljeledelse af direktionen.
- Via styregruffunktionen afklares for det enkelte projekt, om og hvordan der i øvrigt rapporteres til leder eller chef.

Projekttrekanten – kvalitet, tidshorisont og ressourcer

Hvis vores projekter skal gennemføres med succes, skal vi fra start til slut være bevidste om, hvordan vi skaber overensstemmelse mellem forventet kvalitet, aftalt tidshorisont og tildelte ressourcer.

Under projektarbejdet laver vi opfølgninger og rapporteringer på grundlag af projekttrekanten, der illustrerer rammerne for projekters gennemførelse og den gensidige afhængighed mellem kvalitet, tidshorisont og ressourcer.

Boks: Projekttrekanten



- Hvis tidshorisonten ændres og deadlines ikke kan overholdes, skal vi tage stilling til om en ny tidshorisont kan accepteres. Hvis ikke, må vi overveje, om der kan accepteres en anden kvalitet af det vi skal levere – eller om, der skal tilføres flere ressourcer for at fastholde oprindelig tidsplan og kvalitetsniveau.
- Hvis projektdeltagere eksempelvis ikke kan bidrage med den aftalte indsats, skal vi tage stilling til konsekvenserne af nedgangen i projektets ressourcer. Kan der findes nye ressourcer eller justerer vi tidsplan og/eller kvalitet?
- Hvis forventninger til kvalitet ændres, skal vi tilsvarende tage stilling til revision af tidshorisont og/eller tildeling af ressourcer.

DEL 2

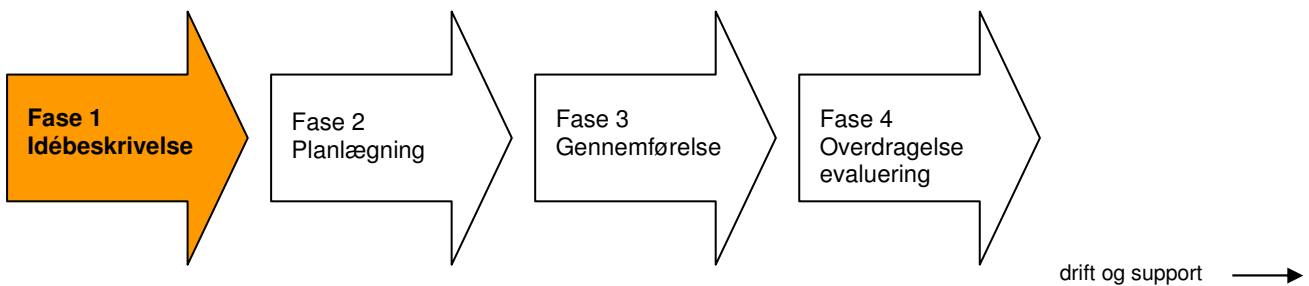
Projektmodel for faserne i projektarbejde

Projektfaser - oversigt



En del af opgaverne skal gennemføres for alle projekter.
Hvis vi udelader et element, sker det som et bevidst og begrundet fravalg.

Fase 1 - Opgaver og metoder i idéfassen



Beskrivelse af idefasen

Formål:

At lave et ideoplæg, der klart og præcist beskriver ide og projektskitse. Ideoplægget udgør beslutningsgrundlaget for, om vi skal gå i gang med projektet.

Når fasen er afsluttet og før start på næste fase, har vi:

- Udarbejdet forslag til organisering (styregruppe, projektleder, projektgruppe...)
- Udarbejdet en projektskitse
- Fået en beslutning om projektets igangsættelse

Arbejdsopgaver:

Initiativtageren (initiativtagerne) til en projektide udarbejder ideoplæg, der beskriver:

- Formål
- Baggrund
- Forventet udbytte
- Risici
- Fremgangsmåde og hovedaktiviteter
- Tidsramme, budget og ressourcer
- Organisering
- Investeringsvurdering

Initiativtageren (initiativtagerne) afleverer idéoplægget til porteføljeledelsen / nærmeste leder, der tager stilling til, om der skal arbejdes videre med projektet.

Værktøjer:

Idéoplæg.

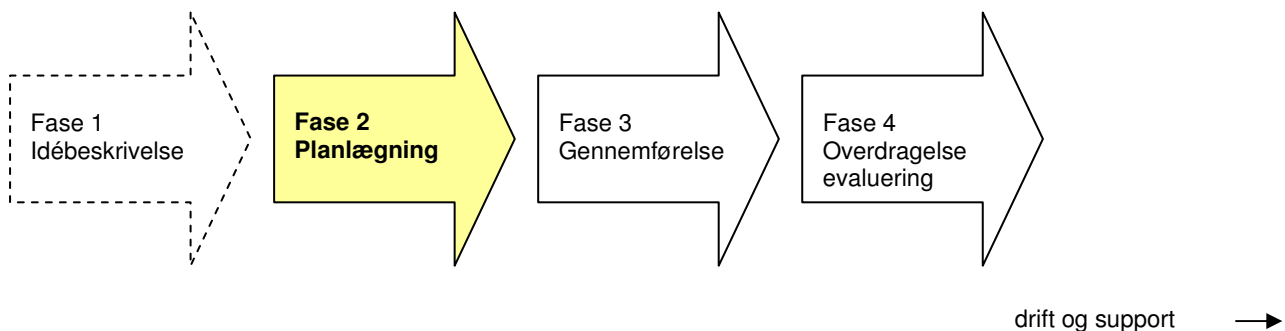
Vigtigste råd er:

- Undgå at gå for meget i detaljer
- Vær i stedet være klar og præcis i formuleringerne af ideoplæggets enkelte punkter.

Vejledning til værktøjet/skabelonen:

Idéoplæg	
1. Projektets titel	
2. Formål	Beskriv så konkret som muligt projektets formål . Formålet er den overordnede målformulering, som beskriver, hvad vi ønsker at opnå ved projektet. Projektets formål formuleres ved at besvare spørgsmålet: "Hvorfor gennemføre projektet"?
3. Baggrund	Beskriv så kort og konkret som muligt hvilken baggrund , der nødvendiggør etableringen af projektet. Beskriv (kort – i stikord) sammenhængen med kommunens / serviceområdets / institutionens politikker, vision, strategier m.v. Hvordan medvirker projektet til at understøtte realiseringen af disse politikker mm. Relation til andre igangværende / planlagte projekter?
4. Forventet udbytte	Beskriv kort, hvilket udbytte projektet ønskeligt skal have eller bidrage til. "Hvad vinder vi ved dette projekt"? <i>Forventet udbytte</i> konkretiserer formålet.
5. Risici	Hvilke væsentlige risici er der forbundet med et projekt – og hvilken opmærksomhed skal vi have på dem.
6. Fremgangsmåde og hovedaktiviteter	Beskriv projektets hovedaktiviteter ved at opstille en skitse til tids- og handleplan, der illustrerer: Opgaver og aktiviteter, deres rækkefølge samt de vigtigste beslutninger, der skal tages i løbet af projektet.
7. Tidsramme, budget og ressourcer	Angiv projektets forventede start- og slutdato. Lav en oversigt over økonomi og ressourcer. Denne oversigt kan indeholde estimat for det forventede forbrug af arbejdstid og behov for Bemanding.
8. Organisering	Beskriv forslag til organiseringen: Porteføljeledelse, styregruppe, projektleder, projektgruppe og evt. følgegruppe(r).
9. Investeringsvurdering	Giv en vurdering, af hvordan fordele og ulemper er afvejet. Hvordan er forholdet mellem omkostninger, risici og fordele. Er det anstrengelserne værd at arbejde videre med projektet? Vurderingen kan omfatte økonomiske, organisatoriske, personalemæssige, sundhedsmæssige, miljømæssige forhold mm.
Elektronisk skabelon kan hentes via fællesdrevet – i mappen: Projekter – håndbog og skabeloner	

Fase 2 - Opgaver og metoder i planlægningsfasen



Beskrivelse af planlægningsfasen

Formål:

At afklare rammer, retning, roller og relationer for projektet – og skabe:

- Fælles forståelse, forventningsafstemning og accept af opgaven
- Sammenhæng mellem mål og proces
- Sammenhæng mellem mål og den enkeltes ansvar og indsats
- Mulighed for opfølgning og styring af projektet
- Tempo og intensitet i projektet
- Mål- og evaluerbare resultatkrav og succeskriterier

Når fasen er afsluttet og før start på næste fase, har vi:

- Et godkendt kommissorium og en plan for, hvordan projektet gennemføres

Arbejdsopgaver:

Styregruppeformand (og projektleder, hvis denne er kendt) har ansvar for, at der udarbejdes kommissorium for projektet.

Kommissoriet skal godkendes af styregruppen og eventuelt porteføljeledelsen, inden næste fase igangsættes.

Værktøjer:

Kommissorium

Uddyber og præciserer idéoplægget med beskrivelse af følgende rammer, roller, relationer og retning:

- Organisering
- Formål og delmål
- Succeskriterier
- Milepæle
- Aktiviteter
- Baggrund
- Projektorganisering
- Interessentanalyse
- Risikoanalyse
- Kommunikationsplan
- Tids- og handleplan
- Ressourcer og budget
- Evaluering og overgang til drift

Vejledning til værktøjer/skabelonerne

Kort om kommissorium		Udarbejdet dato
Kommissoriet er projektets vigtigste dokument – og afsættet for et godt projektforbøb.		
Projekt navn	Kort titel, der indrammer projektindhold	
Projektperiode	Anfør start og slut	
Styregruppeformand Projektleder	Anfør hvem har ansvar for projektet	
1. Formål	Beskriv projektets formål så konkret som muligt. Formålet er den overordnede målformulering, som beskriver, hvad vi ønsker at opnå ved projektet. Projektets formål formuleres ved at besvare: "Hvorfor" vil vi gennemføre projektet"? Formålet er også det kortfattede salgsargument..	
2. Delmål	Formulér delmålene så de er SMART 'e, hvilket vil sige: S pecifikke M ålbare A ccepterede R ealistiske T idsfastsatte	
3. Milepæle	Beskriv kort de overordnede milepæle i projektforbøbet, hvilke deadlines der er for milepælene, og hvem der er ansvarlig.	
4. Succeskriterier	Hvordan måler vi, at projektets delmål og formål er opfyldt? Hvilke kriterier skal være opfyldt, for at projektet er en succes?	
5. Aktiviteter	Beskriv kort, hvilke aktiviteter der i gang-sættes for at nå delmål og milepæle – og således at sammenhængen mellem formål, delmål, milepæle og aktiviteter fremgår.	
6. Baggrund	Beskriv baggrunden for at projektet sættes i gang. Sammenhængen med kommunens / serviceområdets / institutionens politikker, vision, strategier m.v. Hvordan understøttes realiseringen heraf gennem projektet? Relation til andre igangværende / planlagte projekter?	
7. Projektorganisation	Beskriv organiseringen: Er der porteføljeledelse? Hvem deltager i styregruppen, som projektleder, i projektgruppen og i evt. følgegruppe(r). Interessentanalysen kan bidrage til afklaring af organiseringen.	
8. Interessentanalyse	Beskriv, hvilke primære interessenter projektet har – og supplér projektarbejdet med nærmere interessentanalyse. Interessentanalysen kan indgå som bilag til kommissoriet.	

<p>9. Risici (risikoanalyse)</p>	<p>Beskriv kort, hvilke væsentlige risici der er forbundet med projektet – og supplér projektarbejdet med en nærmere risikoanalyse og plan for hvordan risici håndteres. Dette kan indgå som bilag til kommissoriet.</p>
<p>10. Kommunikation</p>	<p>Beskriv kort, hvilke overordnede overvejelser der er om kommunikation: Hvad skal kommunikeres? Til hvem skal der kommunikeres? Hvornår skal der informeres om udviklingen i eller resultater af projektet? Hvordan skal der kommunikeres?</p> <p>Kommunikationsplan kan indgå som bilag til kommissoriet.</p>
<p>11. Tids- og handleplan → Fremdriftssikring</p>	<p>Lav en nærmere tids- og handleplan, der kan indgå som bilag til kommissoriet.</p> <p>Tids- og handleplanen er primært et værktøj for projektgruppe og styregruppe. I planen angiver vi, hvilke elementer der kan sikre, at projektet forløber som beskrevet, deadlines og ansvarlig.</p>
<p>12. Ressourcer (tid)</p>	<p>Estimér det forventede interne tidsforbrug. Timeplan/mødeplan kan eventuelt indgå som bilag til kommissoriet.</p>
<p>13. Budget (penge)</p>	<p>Anfør projektets samlede budget: Samlede udgifter Finansieringsoversigt eller forslag</p>
<p>14. Evaluering</p>	<p>Beskriv kort, hvilke overvejelser der er om den afsluttende evaluering af projektet. Lav en evalueringsplan for hvad der skal evalueres, hvordan og hvornår evalueringen skal foretages, hvem der indgår i evalueringen og hvordan evalueringens resultat formidles. Planen kan indgå som bilag til kommissoriet.</p>
<p>15. Overgang til drift</p>	<p>Beskriv kort hvilke overvejelser der er om overgangen til drift – hvilke skridt fører fra udvikling til drift og videreførelse af evt. aktiviteter?</p>
<p>Elektronisk skabelon kan hentes via fællesdrevet – i mappen: Projekter – håndbog og skabeloner</p>	

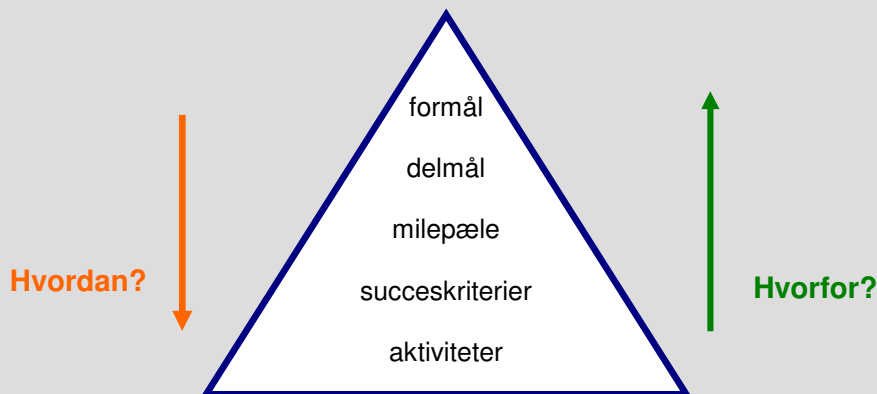
Boks: Eksempler

Målhierarki og milepæle

Målhierarkiet er vejviser til at afklare, hvornår vi snakker om det overordnede formål, hvornår vi er mere specifikke om delmål og hvornår vi helt konkret forklarer, hvordan en aktivitet er middel til at opfylde succeskriterier.

Konkretisering og deltaljering opnås ved at spørge ”hvordan opfyldes f.eks. formålet....?”.

Modsat øges abstraktionsniveau ved at spørge ”hvorfør vil vi f.eks. gennemføre aktiviteten...?”



Milepæle er de afgørende begivenheder i projektførelsen. De markerer, at vi er på vej til at opfylde de forskellige delmål for projektet. Dermed markerer milepælene også status for projektets gennemførelse. Som tommelfingerregel kan 6 – 8 store milepæle skabe et godt overblik over et projekt. Opdeling i hoved- og mini-milepæle kan være en fordel, hvis projektet er stort.

Det er oplagt at bruge milepælene og opfyldelsen af dem i kommunikationen til projektets interessenter.

I projektførelsen kan det være relevant at arbejde med forskellige typer af milepæle:

- Milepæle, der er afgørende for selve styringen af projektet. En sådan milepæl kan f.eks. være, at: *"Rapporten er udarbejdet og godkendt af styregruppen"*. Denne type milepæle er således ofte knyttet til styregruppemøder, hvor projektets retning beslutes eller justeres.
- Milepæle, der er afgørende for at delmålene for projektet opfyldes. Eksempelvis at *"alle kandidater har takket ja til at være ambassadører for Mors - korpset er etableret"*.
- Milepæle, der markerer vigtige begivenheder i projektgruppens arbejde. En sådan milepæl kan f.eks. være, at *"spørgeskemaundersøgelsen er gennemført"* eller *"evaluerings-rapport er klar til trykning"*.

Tids- og handleplan

Tids- og handleplan kan indgå som bilag til kommissoriet.

I tids- og handleplanen, placeres milepælene tidsmæssigt i forhold til hinanden og kobles til de centrale aktiviteter i projektet.

Vi bruger tids- og handleplanen til at skabe overblik over projektets forløb og de opgaver, som skal løses undervejs for at nå projektets delmål. Med planen fastlægges vi deadlines, tidsforbrug og ansvarsfordeling.

Planen skal være synlig for alle projektdeltagere under hele forløbet – og der skabes klarhed over justeringer.

Boks: Eksempler

På fællesdrevet er der to eksempler på skabeloner til tids- og handleplan:

○ **Tids- og handleplan – eksempel 1:**

Giver primært et overblik over milepæle/hovedaktiviteter og underaktiviteter – og de tidsmæssige sammenhænge mellem dem. Kan suppleres med evaluering.

I tabeloversigten markeres hvornår en given milepæl og aktivitet forventes gennemført og hvornår arbejdsindsatsen ligger.

Deadline for en milepæl kan i skemaet markeres med symbolet: ▼

Ved gennemførelse og/eller deadline for milepælen, aktiviteten og underaktiviteten bruger vi en grøn, gul eller rød cirkel til at markere om den aktuelle status er henholdsvis: I orden, et opmærksomhedspunkt eller kritisk

Projekt navn:	aug-08	sep-08	okt-08	nov-08	dec-08
	▼ ● ● ●				
Milepæl / hovedaktivitet [navn]					
Underaktivitet 1					
Underaktivitet 2			Forberedelse	Forberedelse	12.12

○ **Tids- og handleplan – eksempel 2:**

Giver et overblik over milepæle, aktiviteter – hvordan de definerer om kvaliteten er nået, tidspunkt for gennemførelse, hvem der er ansvarlig og om gennemførelsen lykkedes.

Milepæl, aktivitet	Kvalitetssikring Hvad er god kvalitet for milepælen, delmålet, aktiviteten?	Termin dd.mm.åå	Ansvarlig Hvem er ansvarlig og hvem kontrollerer at milepælen er nået. Navn	Succesfuld gennemførelse? ● ● ● (kopier og indsæt nedenfor)

○ **En tredje mulighed: Microsoft ProjectPlanner**

Microsofts Officepakke indeholder et program til styring af projekter i forhold til tid, handlinger og ressourcer. Microsoft ProjectPlanner er for mange projektledere et godt værktøj til blandt andet tids- og handleplaner, markering af milepæle m.v.

Som projektleder kan du købe licens til programmet via IT afdelingen. Licens koster 4907,- kr. eksklusiv moms (sommeren 2008).

○

Interessentanalyse

Omkring ethvert projekt vil der som regel være mange forskellige personer/interessentgrupper, der har forskellige interesser i forhold til et projekt. Og disse personer/grupper vil have større eller mindre betydning for projektets gennemførelse, dets succes og den efterfølgende implementering.

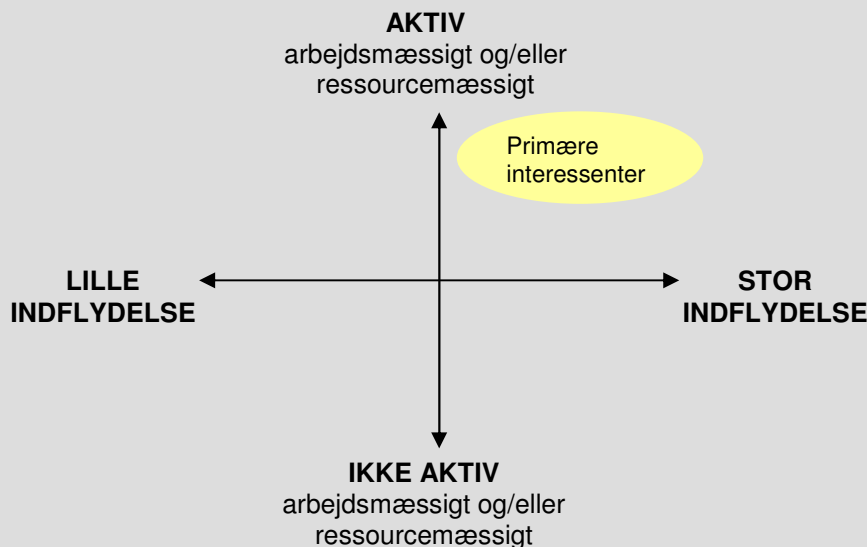
Formålet med en interessentanalyse er:

- At få et overblik over hvilke interessenter, der er omkring projektet.
- At få klargjort hvilken betydning for projektet, de forskellige interessenter har.
- At tage begrundet stilling til hvordan og hvornår, vi vil inddrage de forskellige interessenter - styregruppe, projektgruppe, følgegruppe(r), offentlighed mm.
- At få overblik over, hvilke interessenter vi skal sikre information til og kommunikation med

Boks: Eksempel

På fællesdrevet er der elektroniske skabeloner til arbejdet med interessentanalysen.

- **Koordinatsystemet** kan bidrage til at gruppere projektets interessenter. Analysen startes med en brainstorm, og de oplyste interessenter indsættes herefter i skemaets forskellige felter afhængig af, om interessenten er meget eller mindre aktiv i projektarbejdet og afhængig af, om interessenten har stor eller lille indflydelse på projektet og projektets gennemførelse. I den videre analyse er der særligt fokus på projektets primære interessenter.



- **Opfølgningsskemaet** bruges til at uddybe interessentanalysen med en vurdering af, hvilke interesser, krav og forventninger interessenten vil have, og hvilke tiltag der imødekommer dette og hvornår. Interessentanalysen kan udarbejdes som bilag til kommissoriet. Alternativt beskrives i kommissoriet, hvordan/hvornår analysen vil blive gennemført.

Primære interessenter	Interesser, krav og forventninger	Tiltag	Hvornår

Risikoanalyse

Formålet med en risikoanalyse er:

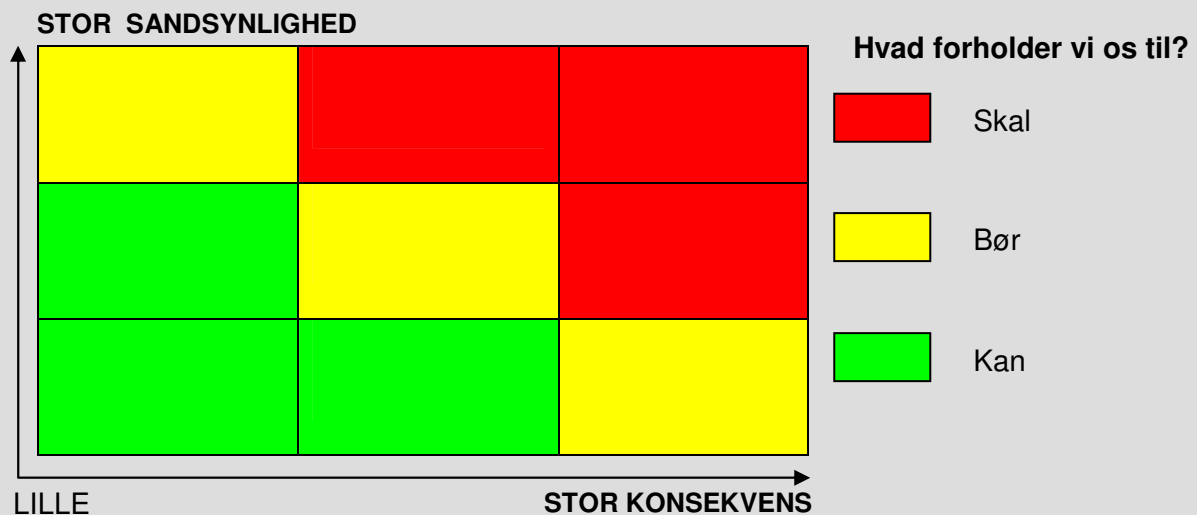
- At gøre sig klart hvilke risici, vi skal være opmærksom på.
- At tage stilling til, hvad vi kan gøres for at undgå, reducere eller fjerne en bestemt risiko.

Risikoanalyse laver vi i forbindelse med projektets kommissorium under planlægningen af projektet. Og vi opdaterer løbende – også under gennemførelsesfasen for at afklare, om der bør ske ændringer i projektet.

Boks: Eksempel

På fællesdrevet er der skabeloner til arbejdet med risikoanalysen

- **Værktøj til gruppering af risici** bruges i projektarbejdet til at identificere særlige opmærksomhedspunkter. Først laves en brainstorm over, hvilke risici der er forbundet med projektet - hvad kan gå galt? Hvilke potentielle trusler er der? Herefter grupperes risici på baggrund af en vurdering af:
 - sandsynligheden for at de indtræffer.
 - om konsekvensen for projektet er stor eller lille.



- **Opfølgningsskema** bruges som bilag til kommissoriet og i projektarbejdet under projektførelset. I skemaet noterer vi særligt risici fra de røde felter, og vi vurderer hvad der kan gøres for at håndtere risikoen, hvilke signaler der skal medføre opfølgning, hvornår og af hvem.

Risiko	Advarselstegn	Hvad kan gøres?	Hvornår?	Hvem?
Kort beskrivelse og bemærkning om risikoen er grupperet som: rød, gul eller grøn		- Forebyggende indsatser - Sikkerhedsforanstaltninger		

Kommunikationsplan

Interessent- og risikoanalyse er gode afsæt for kommunikationsplanen. Oversigten over milepæle kan samtidig være vejviser for, hvornår der er særlige kommunikationsbehov.

Kommunikationsplanen er et redskab til at give os klarhed over, hvad der skal kommunikeres, med hvem, hvornår, hvordan og med hvilket mål.

Kommunikationsplanen understøtter projektets gennemførelse, bidrager til at sikre ejerskab og sikrer, at projektets resultater formidles til de involverede interessenter.

Boks: Eksempel

På fællesdrevet er der skabelon til arbejdet med kommunikationsplanen

- Kommunikationsplanen kan vedlægges som bilag til kommissoriet og indgå i arbejdet under projektførelsen.

Interessent	Målgruppe - Fra hvem til hvem?	Formål – Hvorfor?	Hvilket budskab?	Medie – Hvordan?	Frekvens – Hvornår og hvor ofte?

Ressourcer og budget

Før vi starter et projektarbejde, er det vigtigt, at vi kender og i kommissoriet beskriver:

- De samlede omkostninger (økonomi)
- Estimat over interne arbejdstimer
- Finansieringsgrundlaget

Boks: Eksempel og vejledning

I beregningsgrundlaget bør vi blandt andet forholde os til følgende faktorer, der har økonomisk betydning.

Økonomiske omkostninger kan være:

- Eventuelle projekteringsudgifter
- Konsulentydelse
- Interne timer (medarbejdertid)
- Materialer
- Forplejning
- Kørsel
- Kommunikation/annoncering mm.
- Dokumentation
- Revision
- m.v.

Hvis eksterne midler søges, er det en fordel tidligt at forholde sig til dokumentationskrav, regnskabskrav m.v. i bevillingsbetingelserne.

Dels kan det have betydning for hvilke ressourcebehov, vi bør indregne.

Dels kan der være behov for at forholde sig til praksis for økonomistyring før projektstart. Hvilke styringsredskaber har vi, hvem gør hvad, oprettelse af konti, opfølgning, konsekvenser ved afvigelser etc.

Budgetafdelingen tilbyder hjælp i forbindelse med udarbejdelsen af budget.

Evaluering

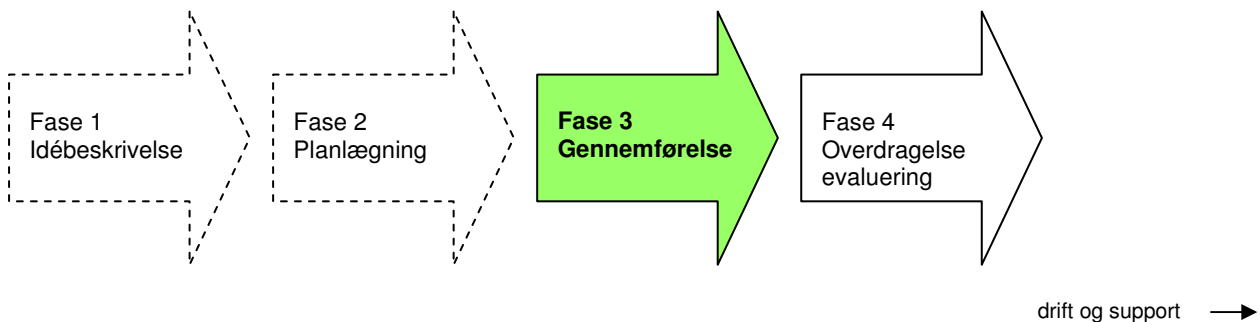
Evaluering sker afslutningsvis – og eventuelt løbende.

Men allerede i forbindelse med udarbejdelsen af kommissoriet er det vigtigt, at vi tager stilling til hvad, af hvem, hvordan og hvornår der skal evalueres.

Overgang til drift

Med projektets afslutning har vi opnået et projektresultat, som får størst effekt, hvis vi har sikret overgang til drift. Allerede i arbejdet med kommissoriet bør vi overveje, hvordan vi sikrer en succesfuld videreførelse og nytteeffekt af resultatet.

Fase 3 - Opgaver og metoder i gennemførelsesfasen



Beskrivelse af gennemførelsesfasen

Formål

At sikre fremdrift i projektet og gennemførelse i overensstemmelse med kommissoriet (med evt. godkendte revisioner).

Når denne fase er afsluttet og før næste fase igangsættes, er:

- Projektets mål realiseret
- Eventuelle justeringer af mål (delmål og succeskriterier) sket med accept / deltagelse fra styregruppe og projektgruppe
- Porteføljeledelse og styregruppe tilfredse med projektet

Arbejdsopgaver

Vi holder projektet på sporet både i forhold til resultater og proces. Projektdeltagerne kommer for alvor i spil.

Værktøjer

- Projektledelse og opfølgning
- Statusrapporter

Desuden anvendes følgende værktøjer fra kommissoriet. Analyser og planer udbygges eller justeres efter behov undervejs:

- Interessentanalyse
- Risikoanalyse
- Tids- og milepælsplan
- Kommunikationsplan
- Ressourcer og budget

Vejledning om værktøjer/skabeloner

Boks: Inspiration under gennemførelsen

Projektledelse og opfølgning

Hold styregruppens fokus

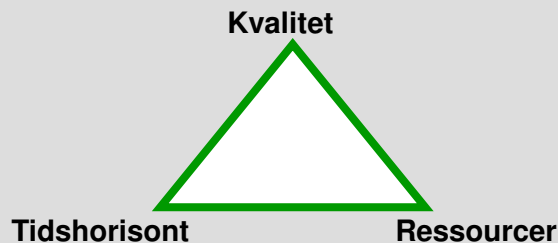
For at opretholde ledelsens bevågenhed på projektet er det vigtigt at prioritere kommunikation med og information til styregruppe / porteføljeledelse jf. Kommissoriets afsnit: *Kommunikation og Tids- og milepælsplan*.

Justér planerne, når det er fordelagtigt eller nødvendigt

Vilkårene omkring projektets udførelse kan ændres i forhold til det oprindelige kommissorium. Gennem systematiske opfølgninger sikrer vi opmærksomhed på eventuelle ændringer af de bagvedliggende forudsætninger for projektet, ændringer af ressourceforhold og forventet kvalitet. Og træffer beslutning om evt. justeringer.

Hold opmærksomhed på projektets forudsætninger

Ændres projektets forudsætninger, synliggør vi dette over for styregruppen og revurderer kommissoriet. Bevidstheden om eventuelle ændringer i projektets vilkår (kvalitet, tidsplan og ressourcer) og at kunne drage konsekvensen af dem er altafgørende for projektets succes.



Fasthold engagement

Husk at markere, når milepæle er nået og at fejre succes'erne. Inspiration om dialog og samarbejde – se DEL 3 i håndbogen.

Kommunikér

Brug kommunikationsplanen og justér efter behov. Husk at formidle resultater og den gode historie.

Statusrapporter

Statusrapporterne sikrer, at vi er opmærksomme på ændringer i projektet og på fremdrift. Rapporterne giver os et værktøj til løbende at vurdere, om projektet kan gennemføres som forudsat – og om vi fortsat ønsker at gennemføre projektet.

Statusrapporterne er obligatoriske i forhold til porteføljeledelsen – og skal give et samlet overblik over projekter og beslutningsgrundlag for en eventuel vurdering af, om projektet skal fortsætte eller om der er behov for ændrede projektrammer. Jævnfør afsnit om rapportering.

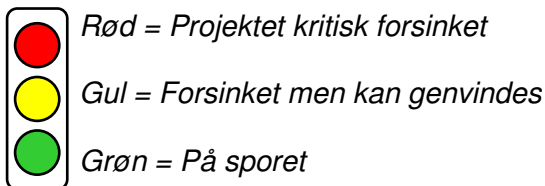
Styregruppen drøfter rapporteringsskema inden fremsendelse til porteføljeledelsen. Hvis der ikke er porteføljeledelse, afgør projektgruppen og styregruppen selv, hvordan statusrapportering skal foregå.

På fællesdrevet er der skabelon til arbejdet med statusrapporter

Statusrapporten giver en kort beskrivelse af projektets status.

Status

(sæt kryds i enten det røde, gule eller grønne felt)



Status i forhold til tidsplan:

(kort beskrivelse, hvis er væsentlige ændringer)

Status i forhold til formål, mål og planer:

(kort beskrivelse af eventuelle ændringer og/eller tilføjelser)

Ændringer i de ressourcemæssige forudsætninger (økonomi mm.):

(kort beskrivelse)

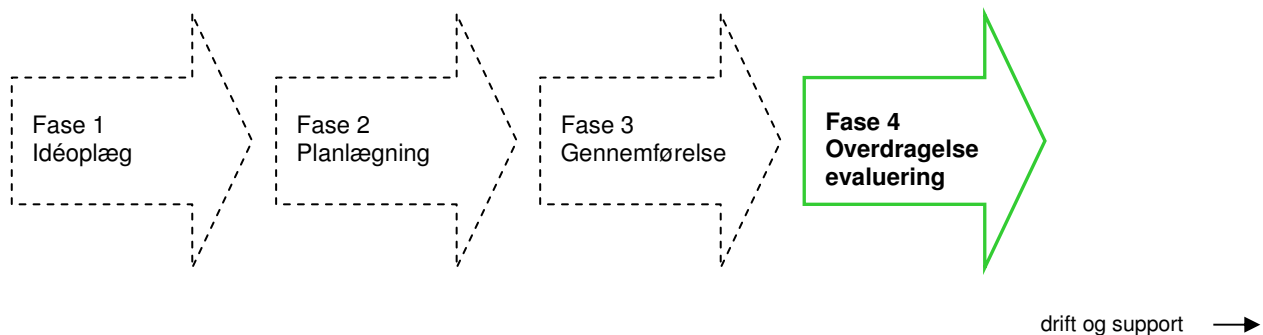
Er der opstået nye risici eller andre forhold,

som porteføljeledelsen / styregruppen skal tage stilling til. (kort beskrivelse)

Det videre forløb for projektet (tidsplan og aktiviteter)

(kort beskrivelse af den videre fremdrift)

Fase 4 - Opgaver og metoder i overdragelses- og evalueringsfasen



Beskrivelse af overdragelses- og evalueringsfasen:

Formål:

At forankre projektets resultater i organisationen.
At overdrage til relevante modtagere på baggrund af projektgruppens anbefaling til, hvordan projektets resultater skal anvendes fremadrettet.
At evaluere projektet og formidle resultater eksternt og internt, hvor relevant.

Arbejdsopgaver:

Evaluering
Udarbejdelse af slutrapport og overdragelse til drift
Formidling af resultater

Værktøjer:

- Evalueringsplan
- Regnskab
- Overdragelsesdokument/slutrapport
- Kommunikation/formidling

Vejledning om værktøjer/skabeloner

Evaluering

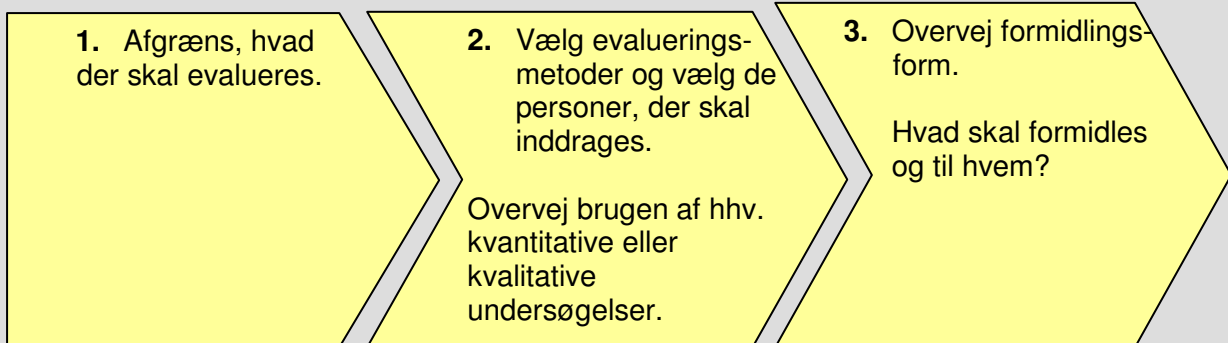
Evalueringen tager udgangspunkt i de krav og forventninger, der er beskrevet i projektets kommissorium. Evalueringen skal dokumentere og videreformidle projektets effekt. Evalueringen skal føre til videndeling generelt og til individuel læring blandt projektets deltagere (projektleder, projektgruppe, styregruppe m.fl.). Var projektet indsatsen værd?

Mål for evalueringen:

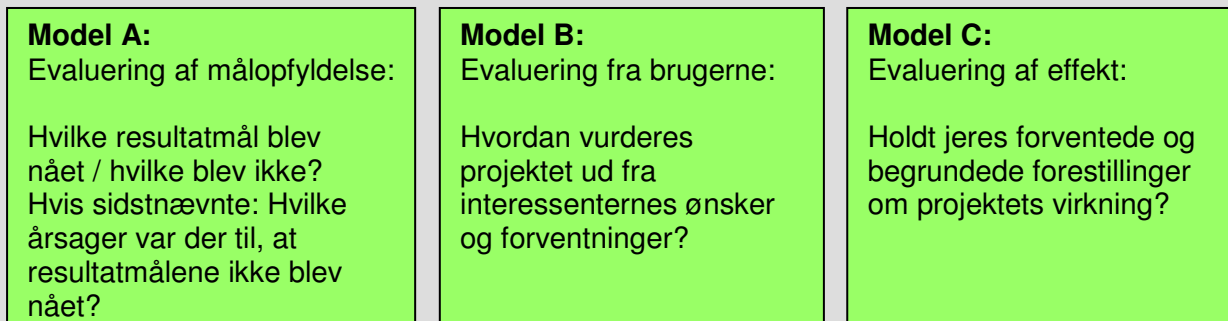
- Dokumentation af projektets resultater og effekter.
- Synliggørelse af afgørende forhold, der har haft indflydelse på projektets effekt og målopfyldelse.

Projektgruppen og projektlederen kan desuden supplere med en evaluering, der forholder sig til, hvordan gruppen har fungeret undervejs i forløbet. Har projektet givet personlig og organisatorisk læring? Og er der erfaringer fra projektarbejdet der skal videregives?

Boks: Eksempel på evalueringsforløbet, der overordnet kan følge 3 skridt:



Evalueringen kan have forskelligt sigte og omfang som illustreret nedenfor:



På fællesdrevet er der evalueringsskabeloner, som eksempel på og inspiration til arbejdet.

- Eksempel 1 – evaluering i forhold til målopfyldelse, effekt og ressourcer.
- Eksempel 2 – evaluering i forhold til produkt, proces og læring.
- Eksempel 3 – inspiration til spørgsmål.
- Eksempel 4 – inspiration til overordnet spørgeramme: Hvad skal bevares, udvikles, afvikles og undgås fra dette projektarbejde i forhold til et givent nyt projekt.

Overdragelsesdokument/slutrapport

Formålet med overdragelsesdokumentet er at skabe et overblik over projekt og resultater. Her beskriver vi kort, om formål, delmål og milepæle er blevet opfyldt – og hvorfor de eventuelt ikke er.

Overdragelsesdokumentet danner grundlag for stillingtagen til den videre opgaveløsning og drift, og overdragelsesdokumentet er knyttet til evalueringen af projektet.

Overdragelsesdokumentet kan være sammenfaldende med en egentlig slutrapport – idet en del af oplysningerne vil være relevante begge steder.

Slutrapport	Overdragelsesdokument
Resultater og effekter Er formål, delmål og milepæle opfyldt? Evaluering Hvordan er projektsresultater formidlet? Effekter – for eksempel nye projekter i forlængelse af det aktuelt afsluttede projekt	
Regnskab	Hvem forankres det ved. Opgavefordeling. Driftsbudget. Evt. tidspunkt for senere opfølgning og effektmåling Erfaringer, der er væsentlige for en videre succesfuld drift

Metode afhængig af projekttype og konkrete rapporteringskrav:

Den passende rapporteringsform afhænger af projektets karakter og af eventuelle rapporteringskrav fra anden myndighed (for eksempel hvis der er modtaget eksterne projektmidler). Der er derfor ikke udarbejdet fælles skabelon til slutrapport/overdragelsesdokument.

Ved slutrapport til porteføljeledelsen kan skabelonen til statusrapport være udgangspunkt.

Kommunikation:

Afslutningsvis er det vigtigt at overveje til hvem og hvordan projektets resultater formidles. Jævnfør kommunikationsplanen – og opdatering heraf.

DEL 3

Inspiration, tips og eksempler

Fundraising – eksterne projektmidler

Eksterne fonde og puljer: - ansøgninger

Dansk Projektrådgivning kan give sparring om udformning af ansøgninger og tilskudsmuligheder. Herudover er en *Task Force - Fundraising* under etablering med henblik på at skabe et samlet overblik og overvåge tilskudsmuligheder ved fonde og puljer.

Vi har ikke p.t. en fyldestgørende, fælles, opdateret liste over fonde og puljer, der dækker alle fagområder. Vi kan henvise til www.upland.dk/Fonde%202005.pdf, hvor der findes en god oversigt over fonde og puljer med særlig sigte på landdistrikterne. I øvrigt kommer der også mange gode henvisninger, hvis man googler "fonde og puljer".

Generelt gælder det ved disse ansøgninger, at formuleringer om formål, mål, effekter (succeskriterier) mm. skal være meget præcise og skarpe. Så det klart fremgår, hvordan projektet gør en positiv forskel og hvordan projektet vil kunne realiseres,

Tilskudsbetinger

Vær tidligt opmærksom på tilskudsbetingerne: dokumentationskrav og regnskabskrav.

Planlæg og organiser fra start arbejdet herefter.

Eksempelvis kan der være krav om timeregnskab og/eller underskrift fra mødedeltagere om deltagelse/antal timer i møder.

Derfor anbefales, at projektleder/styregruppeformand tidligst muligt forholder sig til praksis for økonomistyring:

Hvilke styringsredskaber har vi, hvem gør hvad, oprettelse af konti, opfølgning, konsekvenser ved afvigelse etc.

Og har det betydning for, hvilke ressourcer der skal tilføres projektet (penge og medarbejdertimer)

Økonomistyring og regnskab

Budgetafdelingen tilbyder hjælp og sparring (se side 31)

Slutrapport

Slutrapport udarbejdes i overensstemmelse med tilskudsbetingerne

Tips om projektledelse – inspiration til projektlederen

Projektarbejde og ledelse er en spændende udfordring, der giver mange gode oplevelser og læring. Arbejdet kan dog også have indbyggede problematikker. Dette afsnit giver kort inspiration til hvordan det gode, konstruktive projektarbejde kan styrkes gennem kommunikationsform, bevidsthed om de muligheder vi får gennem forskellighed og coachende (systemiske) spørgsmål.

Samarbejde – et spørgsmål om god kommunikation

Artikel fra internettet af Ulla Olesen, Coach Consult (se www.coachconsult.dk)

Hvordan tackler man uenigheder i et team eller en gruppe? Når du deltager i teamwork eller på anden måde samarbejder med kolleger, får du også afprøvet dine evner til at kommunikere. Evner, som efterspørges mere og mere i arbejdslivet. [.....]

Et af nøglepunkterne i god kommunikation er at acceptere, at vi alle tænker forskelligt. Hvis vi kan acceptere, at alle har altid ret - ud fra deres opfattelse af tingene - så vil vi være meget mere afbalance-rede og rolige, når andre er uenige med os. [.....]

Verden er så righoldig og kompleks, at vi er nødt til at forenkles den for at give den mening. Vi skaber så at sige vores **egen model af verden**. Ofte glemmer vi, at vores model af verden ikke er lig verden! Vi lægger nemlig mærke til de aspekter af verden, der interesserer os og ignorerer andre. En landmand, en arkæolog og en fuglekigger, der går sammen over en mark, vil opdage og fæstne

sig ved helt forskellige ting. Den ene vil måske lægge mærke til jordens bonitet, den anden undersøge spor af dyrkning i fortiden og den tredje være opmærksom på det, der flyver over dem.

Når vi taler ud fra vores egen oplevelse af et landskab eller et projekt er flere deltageres oplevelse af, hvad der er sandt, ofte meget forskellige. Hvis vi ikke er meget bevidste om, at vores **egen model af verden** er ganske personlig, risikerer vi enten at nedvurdere andre for deres holdninger og synspunkter, eller vi kommer til at undertrykke vores egne synspunkter.

Det er ærgerligt, for en god gruppeproces og gode resultater er jo typisk præget af, at alle ideer kommer frem, og at uenigheder afklares undervejs i en god atmosfære. Det kræver gode evner til at kommunikere hos alle involverede. Og en af de væsentlige forudsætninger for god kommunikation er netop respekten for andres model af

verden. Respekt af, at andre menneskers tanker og oplevelser kan være lige så rigtige som vores.

En anden forudsætning for god kommunikation er at møde andre mennesker der, hvor de er. Så får vi nemmere forståelse for det budskab, vi har. Det betyder f.eks. at lytte til én, der har en anden mening end én selv. I stedet for med det samme at sige, at vi ikke er enige, eller at det er forkert eller uinteressant. Når vi har hørt og forstået den andens opfattelse eller vurdering, vil den anden som regel være mere lydhør overfor at forstå vores tanker og ideer.

Hvis arkæologen vil have landmanden til at interessere sig for sporene fra fortiden, vil det som regel være smart først at lytte lidt til landmandens begejstring for dyrkningsmulighederne i dag. Derefter vil hans opmærksomhed nemmere kunne ledes hen på de tegn fra fortiden, som arkæologen synes er så spændende.

Desuden kan følgende artikel anbefales:

"Ledelse bagfra", Hildebrandt og Brandi, Ledelse Mandag – 28. april 2008

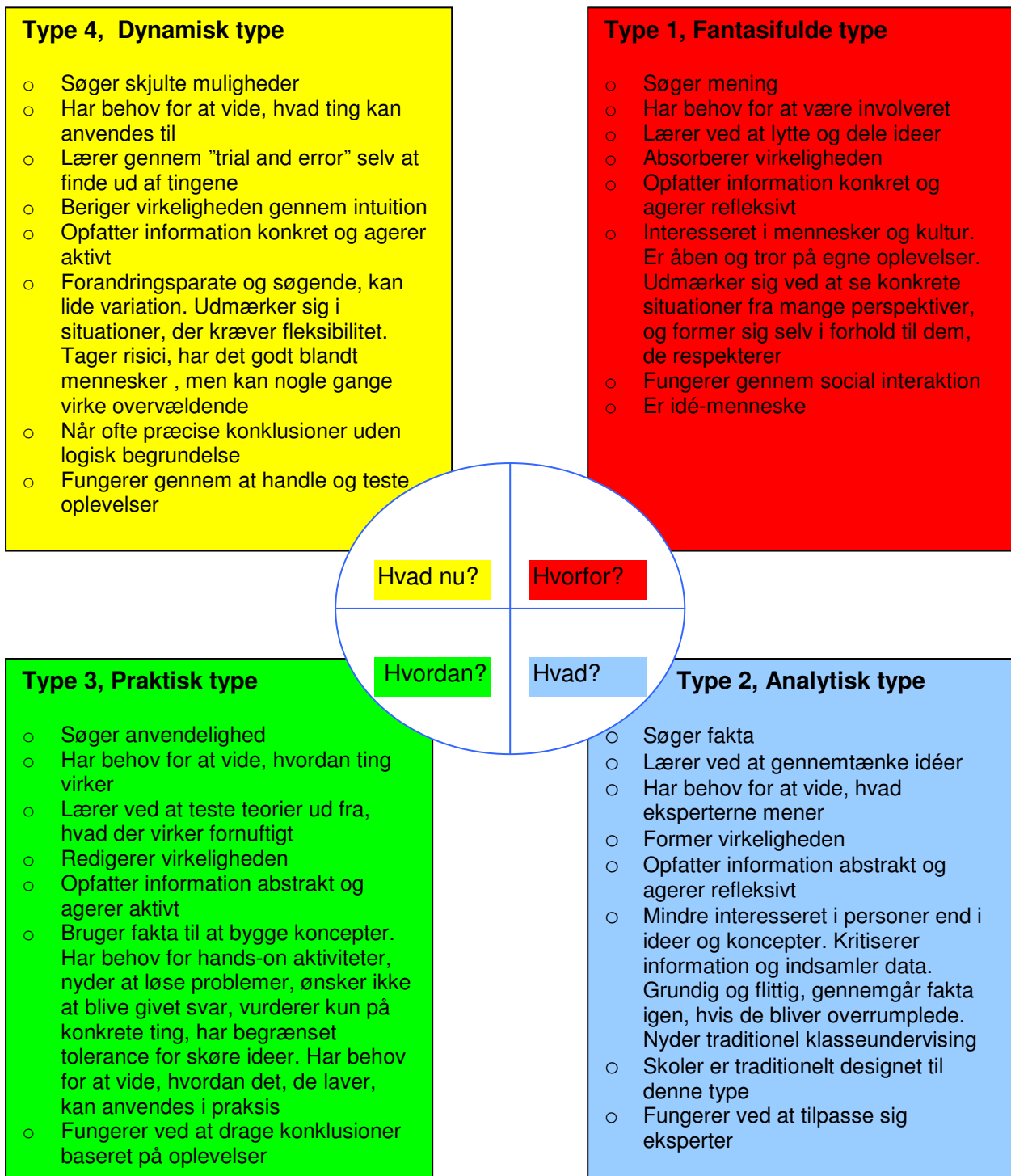
http://www.hildebrandtbrandi.com/files/Ledelse_Mandag/2008/ledelse_bagfra.pdf

Forståelse af forskellighed

En gruppe fungerer bedst, når den er sammensat af personer med **forskellige** kompetencer i forhold til den opgave, der skal løses, men med **fælles** anerkendelse af, at forskelligheden er en styrke for projektet.

Forskellighed og kommunikation

Nedenstående typebeskrivelse viser én måde at forstå forskellige persontyper og deres forskellige kommunikationsstile. Alle kan i forskellig grad have træk fra hver de fire hovedtyper – men for hver person vil det typisk være træk fra én af hovedtyperne, der er dominerende.



Beskrivelsen af de fire typer kan være en hjælp til at få overblik over den samlede gruppe: Det enkelte gruppemedlem tegner sin profil ved at markere, hvor vedkommende har henholdsvis stor og mindre overensstemmelse i forhold til typerne. Ved en sammenligning af profilerne, kan vi få overblik over gruppens samlede ressourcer og forståelse for, hvordan vi reagerer og kommunikerer forskelligt.

Samtidig kan sammenfatning af profiler i gruppen afdække kompetencebehov. Hvis den samlede gruppe scorer lavt på én kompetence, kan det med andre ord være hensigtsmæssig at overveje, om og hvordan der kan kompenseres for en lav score for at styrke gruppen.

Tag en minitest – find din kommunikationsstil på www.4mat.dk
Og vær opmærksom på at gøre forskelligheden til en styrke – frem for måske en irritationskilde.

Der findes mange forskellige modeller til at kategorisere persontyper. Uanset hvilken model, man bruger, er det naturligvis vigtigt at huske, at der netop er tale om modeller – og dermed forenkling af kategoriseringer af personers værdier og adfærd.

Andre – ofte brugte - modeller til at forstå forskelle i personers værdier og adfærd:

- **Adizes** opererer med 4 lederroller, der alle skal varetages i en gruppe: Producentrollen (P), Administratorrollen (A), Entrepreneurrollen (E), Integratrollen (I). Læs mere – og test eventuelt dig selv – på f.eks.: www.mag-net.dk/magnet.htm
- **Enneagrammet** skitserer 9 grundtyper (med nuancering i forhold til undertyper). Typerne har hver deres styrker og svagheder – og forskellige reaktionsmønstre. Hver type bidrager på hver sin vis til det gode resultat. Læs mere:
Helene Kongsbach: Enneagrammet - din personlige udviklingsvej. 1997
Riso og Hudson: Enneagrammets visdom. 2005
Flemming Christensen: Enneagrambogen. 2005
- **Belbins teamrollekoncept** skitserer hvordan tilstedeværelsen af følgende ni teamroller eller adfærds karakteristika skaber effektivitet og kvalitet i samarbejder: Idemand * Opstarter * Koordinator * Analysator * Organisator * Specialist * Kontaktskaber * Afslutter * Formidler. Der findes forskellige tests, der kan indikere persontype.
Læs mere, søg på tekster af Meredith Belbin og om belbintest.



Hvordan bruge forskellighed?

Der er megen inspiration, der vil kunne hjælpe til besvarelse af spørgsmålet – og her er nogle få og kortfattede bud.

I første omgang kan det være en hjælp at gøre sig klart, hvornår forskelligheder styrker projektsamarbejdet, og hvornår i projektarbejdet det er hensigtsmæssig at sætte fokus på ligheder i gruppen. Tabellen nedenfor opsummerer: Hvordan det ved projektopstart er fordel at forstå forskelle og bruge lighederne til at opbygge tillid og sammenhæng. Under analysearbejdet er det til gengæld vigtigt at bruge forskelle til at skabe dynamik og nye ideer. Når beslutningen skal tages og implementeringen finde sted, er det konsensus vigtigt – og fokus er derfor på ligheder.

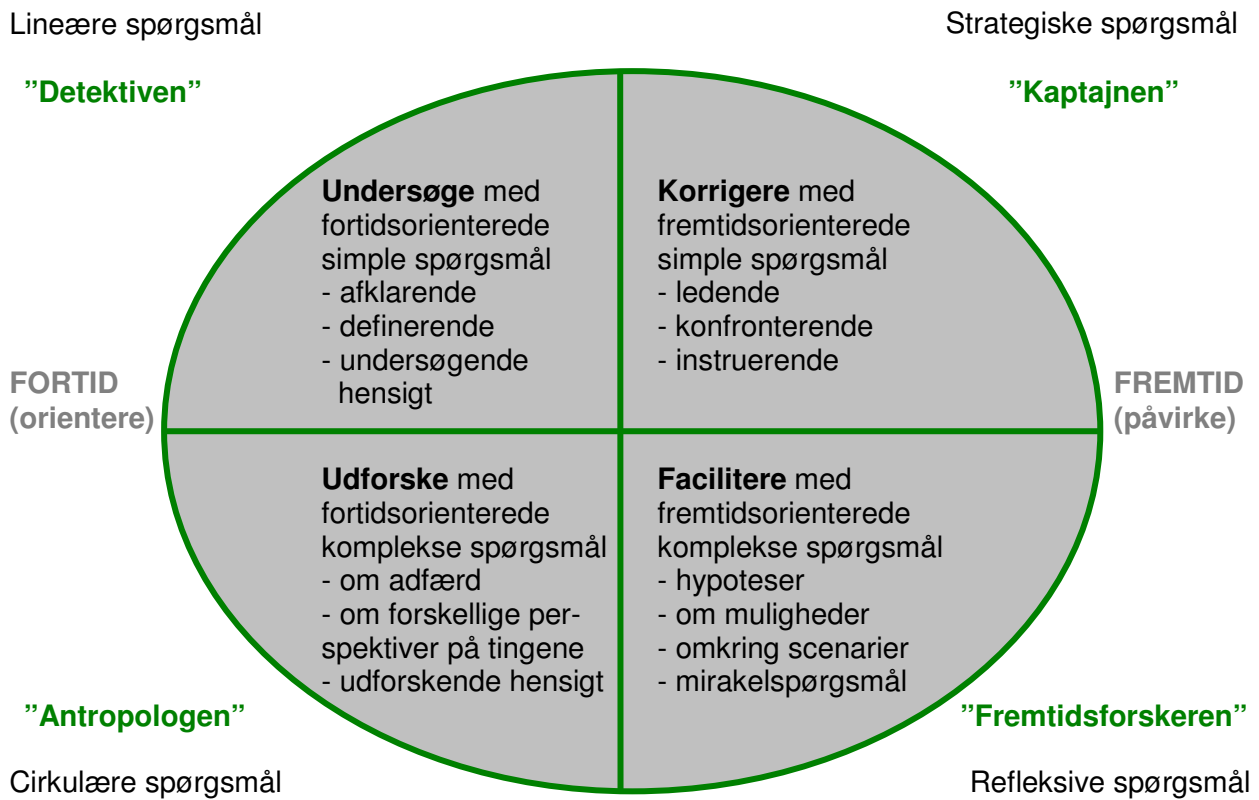
	Proces	Forskelle gør processen ...	Intervention
Dannelse af gruppen	Opbygge tillid og sammenhæng	Mere vanskelig	Bruge ligheder Forstå forskelle
Problembeskrivelse og analyse	Skabe ideer Udforske muligheder	Nemmere	Bruge forskellene
Beslutning og implementering	Konsensus Beslutte og handle	Mere vanskelig	Understrege og skabe ligheder

(Elisabeth Plum, Kulturel Intelligens 1987)

Anerkendende og værdsættende dialog er et fælles grundlag for, at samarbejdet lykkes. Grundfilosofien er, at det handler om at være åben overfor den anden parts positive hensigt med sin reaktion, handling eller kommentar. Anerkende at der er forskellige afsæt, bidrag og holdninger - afdække hvad de fælles mål er og arbejde frem imod dem.

Metoder: Coachende tilgang, fokuseret og aktiv lytning, feedback og brug af systemiske spørgsmål.

Systemiske spørgsmål – til afklaring og til ny forståelse



EKSEMPLER på spørgsmål:

Undersøge med fortidsorienterede simple spørgsmål

- Hvad er udfordringen?
- Hvad er det kollegerne gør?
- På hvilken måde er det en udfordring for dig, og hvad gør du i sådanne situationer?

Korrigere med fremtidsorienterede simple spørgsmål

- Hvor længe må udfordringen eksistere?
- Kunne det være en ide at tale med dem om konkrete forslag?
- Hvad vil du helt konkret gøre?

Udforske med fortidsorienterede komplekse spørgsmål

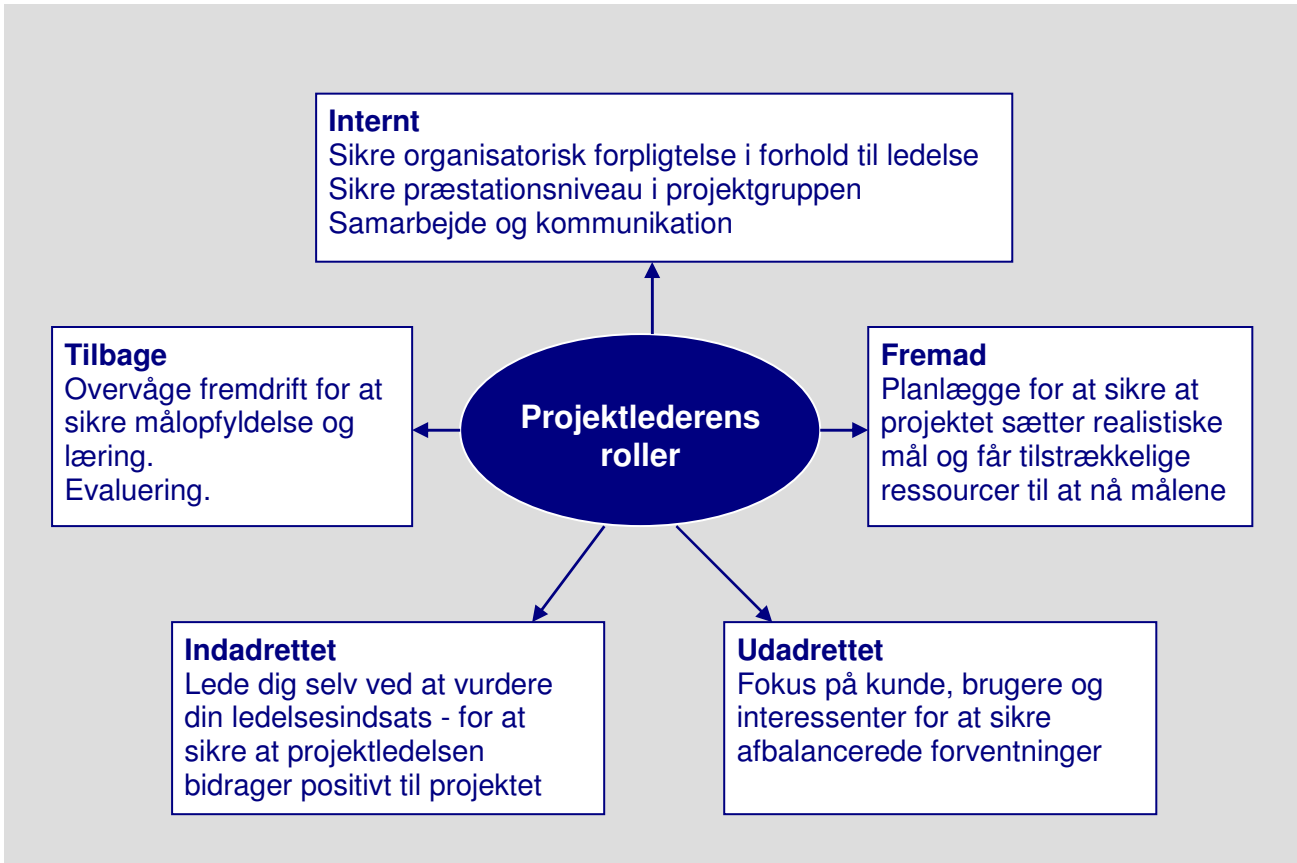
- Hvordan tror du, at dine kolleger ser på situationen?
- Hvad tror du, der er deres bevæggrunde til at handle som de gør?
- Hvad tror du deres positive hensigt er?

Facilitere med fremtidsorienterede komplekse spørgsmål

- Hvad tror du dine kolleger ville sige der skulle til for at klare udfordringen?
- Hvis du skulle forestille dig at I har løst problemet godt – hvad kendetegner så løsningen?

Projektlederens roller

Projektlederen har forskellige funktioner og roller under projektarbejdet. Der er både styringsmæssige og ledelsesmæssige funktioner, og rollen som projektleder afhænger af kontekst og sammenhæng. I figuren nedenfor er projektlederens roller opsummeret.



Logbog

Logbogen er et frivilligt værktøj for projektlederen og kan bruges til at notere projektets historik – og udfordringer i forhold til projektlederens forskellige roller med henblik på egen læring.

Som udgangspunkt er logbogen et internt værktøj for projektlederen. Det er projektlederen der afgør, hvilke begivenheder i og omkring projektet, der er vigtigt at notere.

Logbogen kan give overblik over hændelser mm. og understøtte evalueringen af projektet.

På fællesdrevet er der skabelon til logbogen

Dato:	Udfyldt af:	Angiv beslutning / begivenhed i projektet:	Angiv betydning for projektet	Evt.

Inspirationsliste

Kursusmateriale fra Morsø Kommunes projektlederuddannelse - pilotholdet

Odense Kommune - projekthåndbog
Kolding Kommune - projekthåndbog
Rudersdal Kommune - projekthåndbog
KL - projekthåndbog

Kodeks for god topledelse
Kodeks for god ledelse
Kodeks for godt medarbejderskab

Enneagrammet - din personlige udviklingsvej, Helene Kongsbach, 1997
Enneagrammets visdom, Riso og Hudson, 2005
Enneagrambogen, Flemming Christensen, 2005

Belbin – Meridith Belbin

Kulturel Intelligens, Elisabeth Plum, 2007

Oversigt – skabeloner i projektarbejdet

Oversigt over skabeloner

Alle skabeloner findes i elektronisk form på fællesdrevet i mappen:
Projekter – håndbog og skabeloner

- Idéoplæg
- Kommissorium
- Bilag til kommissorium:
 - Tids- og milepælsplan
 - Interessentanalyse
 - Risikoanalyse
 - Kommunikationsplan
 - Ressourcer og Budget
- Statusrapport
- Evaluering
- Overdragelse og slutrapport
- Logbog