

ORGANISATION & LEDELSE

EN PUBLIKATION AF

HAKA

CENTER FOR
ANVENDT
KUNSTNERISK INNOVATION

INDHOLD

Redaktør: Pernille Skov
Redaktion: Julie Hjort
Layout: CAKI og Ene Esgaard
Udgivet af: CAKI Center for Anvendt Kunstnerisk Innovation
www.caki.dk

Copyright© CAKI Center for Anvendt Kunstnerisk Innovation 2011

Alle rettigheder reserveres.
Må kun citeres med kildeangivelse

ISBN: 978-87-92800-10-7

Bogen er udgivet med støtte fra Fonden for Entreprenørskab
-Young Enterprise



FONDEN FOR ENTREPRENØRSKAB
YOUNG ENTERPRISE DANMARK

Projektleder	8		
Projektgruppen	11	Opfølgning	48
Interessenter	22	Konflikthåndtering	52
Målsætning	26	Fra plan til virkelighed	50
Organisation	34	Videre læsning	60

ORGANISATION & LEDELSE

i kunst- og kulturprojekter



TA' STYRINGEN

Du har fået en god idé, udviklet den, og du ved den holder. Du har samlet en flok, der vil være med til at realisere den. Du har gode idéer til samarbejdspartnere, kunder eller publikum. Tidsplan, budget og projektbeskrivelse er på plads og du glæder dig til at komme i gang.

Inden du sætter hele maskineriet i gang - har du tænkt over, hvem der skal være ansvarlig for hvad i projektet eller virksomheden? Er I enige om, hvilke forventninger I har til hinanden og projektet? Har din projektgruppe de færdigheder, som skal bruges for at realisere ideen? Passer de godt sammen? Hvordan skal I samarbejde? Har du afklaret hvilken rolle samarbejdspartnere skal spille? Hvor stor indflydelse må de have?

Spørgsmål som disse dukker unægtelig op, når du arbejder sammen med andre mennesker. Og hvis du ikke prøver at besvare dem nu, kan dit projekt køre af sporet. Som projektleder har du mulighed for at tage stilling til spørgsmål som disse i god tid og styre projektet i den rette retning.

Ledelse med omtanke

Denne publikation er henvendt til projektledere og producenter. Den er henvendt til dig, der har det overordnede ansvar for at gennemføre et projekt. Vi vil understrege, hvor vigtigt det er at du forholder dig til din lederrolle og hvor langt du kan komme ved at lede med omtanke.

At tage stilling til spørgsmål om ledelse og organisation er ikke kun relevant for dig med titlen projektleder. Også når du arbejder på midlertidige kunst- og kulturprojekter, er freelancer eller opretter en virksomhed eller forening, skal du tage stilling til hvordan du vil organisere arbejdet og ansvaret mellem de involverede parter. For den måde hvorpå du vælger at håndtere dine kollegaer, din projektgruppe, dine kunder eller dine samarbejdspartnere har stor indflydelse på, hvordan dit projekt bliver accepteret og sidenhen realiseret.

Vi giver dig nogle konkrete værktøjer til at træffe velovervejede beslutninger om, hvordan du arbejder med en projektgruppe og med samarbejdspartnere. Vi hjælper dig med at motivere og engagere dine kollegaer, at følge op på udførelsen af arbejdet og træde til, hvis der opstår konflikter.

Du kan med fordel læse vores publikationer *Opstart* og *Projektledelse & idéudvikling* inden du læser videre. *Organisation & ledelse* kommer i naturlig forlængelse af, at du har udviklet en idé til et projekt eller en virksomhed, som du gerne vil arbejde videre med.

God læselyst

PLANLÆGNING

På de næste sider indfører vi dig i mange af de overvejelser, der kan dukke op, når du skal lede et projekt fra start til slut. Vi anbefaler at du læser hele publikationen igennem og overfører de råd du kan bruge til din konkrete virkelighed, før du giver dig i kast med at lede et projekt.

Vi gennemgår følgende punkter:

Projektlederens rolle

Projektgruppen

Interessenter

Målsætning som ledelsesværktøj

Organisering

Opfølgning

Konflikthåndtering

NB!

På de næste sider, vil vi bruge betegnelsen 'projekt' og 'projektleder'. Publikationen er dog ikke begrænset til at handle om projektarbejde. Den er tilsvarende relevant for dig, der leder en virksomhed, er freelancer, styrer en forening m.m.. Vi opfordrer dig til at omsætte vores vejledning til dine behov.

PROJEKTLEDEREN

Nogen skal tage ansvar

At der udpeges en projektleder betyder, at en person udnævnes til at have ansvar for projektets helhed og holde opsyn med projektet fra start til slut. At placere ansvaret skaber en nødvendig klarhed omkring ansvar, arbejdsfordeling og forventninger – især når projektlederen gør et godt stykke arbejde.

Hvem er projektlederen?

Der stilles ikke krav til at projektlederen udretter, udfører og bestemmer alt i projektet. Det kan sagtens være at det er en anden i projektgruppen, der ved mest om det faglige felt I arbejder med. Men der stilles krav til projektlederens kompetencer, for projektlederen skal være opmærksom på mange aspekter af projektet. Som projektleder skal du have blik for, hvordan arbejdet fungerer internt i projektgruppen og eksternt til samarbejdspartnere og kunder. Og du skal have overblik over selve projektet, om det når sine mål og overholder budgettet og retningslinier.

Projektlederens opgaver kan udskilles i fire områder:

LEDELSE INDAD Motivere projektgruppen Fordele opgaver Sikre godt samarbejde	LEDELSE UDAD Kommunikation med omverden Forhandling
PROJEKSTYRING Sikring af fremdrift Aktivitetsplan overholdes Budget overholdes	LEDELSE AF OPGAVER Projektet når sit mål Kvalitetssikre indhold

Denne publikation giver dig gode råd til at lede inden for hver af de fire områder.

Vi vil gerne give dig opskriften på, hvordan du er den gode leder. Men den rette ledelsesstil afhænger af hvilken projektgruppe, du har med at gøre. Nogle medarbejdere har stort behov for klare retningslinjer, faste strukturer og regler, mens andre bliver engageret af meget ansvar og frie rammer.

Før vi går videre med projektlederens rolle, ser vi derfor på de folk som projektlederen skal lede: projektgruppen og samarbejdspartnere.

PROJEKTGRUPPEN

De rigtige opgaver til de rette personer

En af nøglerne til et godt samarbejde og et godt projekt er at stifte en velfungerende projektgruppe. Projektlederens første udfordring er at sikre at de rette opgaver er fordelt hos de rette personer.

I alle organisationer, er der brug for forskellige kompetencer til at udføre forskellige opgaver. Ud fra din projektbeskrivelse ved du hvilke arbejdsopgaver der skal besættes: om det er til produktudvikling, PR, fundraising, økonomistyring, kunstnerisk udviklingsarbejde etc.

Teamroller

En hjælp til at navigere i de forskellige kompetencer et projekt behøver, er forskeren Meredith Belbins model over teamroller. Den beskriver ni persontyper, som efterspørges i et projekt. Hver persontype har nogle kendetegn, som indeholder både stærke og svage sider.

Belbins model over teamroller

Stærke sider	Teamrolle	Svage sider
Kreativ, idérig og innovativ	Idémand	Ikke praktisk anlagt, svag i kommunikation med andre
Dynamisk, rastløs, fremadrettet. Presser på, finder løsninger	Opstarter	Temperamentsfuld, utålmodig, stædig, let at provokere
Moden, har øje for andres kompetencer, beslutningsstærk, sætter mål, overblik	Koordinator	Kan være manipulerende, evt. mangle faglig viden
Effektiv, realistisk, praktisk, organiseret, loyal og disciplineret	Organisator	Ufleksibel og langsom til at tilpasse sig
Analytisk, nøgtern, rationel, god dømmekraft	Analysator	Kan opfattes som direkte, kritisk og skeptisk, træg og ikke så inspirerende
Udadvendt, nysgerrig, undersøger muligheder, skaber netværk	Kontaktskaber	Flygtig, taler meget, mister nemt interessen
Social, udadvendt, sensitiv, fleksibel. God lytter, skaber god stemning	Formidler	Ubeslutsom og usikker i afgørende situationer, overfølsom
Omhyggelig, samvittighedsfuld, præcis, perfektionistisk	Afslutter	Bekymrer sig unødvendigt, dårlig til at uddelegere. Bange for at fejle
Har specialviden og tekniske færdigheder, stærkt fagligt engagement og selvtillid	Specialist	Tendens til at isolere sig og er være uinteresseret i andre mennesker, vogter sit eget område

Belbins oversigt er god fordi den giver indsigt i de forskellige persontyper og hvordan de handler. Hensigten med Belbin-skeamet er ikke at du skal fortolke det sort/hvidt og gå på jagt efter ni forskellige personer med hver deres kompetencer. En person spænder gerne over flere persontyper, men der er ofte en eller to, der er mere fremtrædende end andre. Du kan derfor næsten ikke undgå at danne en gruppe, hvor nogle kompetencer vil være mere dominerende end andre.

Det er projektlederens job at knytte de rette opgaver til persontyperne:

En **IDÉMAND** er vigtig, når der skal innoveres og nytænkes, **ANALYSATOR** er smart fordi personen kan stille de kritiske og rationelle spørgsmål og kvalitetssikre ideen. **OPSTARTEREN** skaber fremdrift i projektet, hvor **FORMIDLERN** skaber samarbejde. **KONTAKTSKABERN** kan etablere netværk og hente information i omverden. **ORGANISATOREN** kan effektivt udføre opgaver og **AFSLUTTEREN** har hele tiden blik for resultatet og målet. **KOORDINATOREN** er en oplagt leder, fordi koordinatortypen har overblik, kan træffe beslutninger og er opmærksom på de andre i gruppen.

Et harmonisk og ideelt projekt indeholder alle de forskellige personlige kompetencer – for alle kompetencerne er lige vigtige for at opstarte, udvikle, udføre og afvikle et projekt.

Det er ikke givet at du er så heldig eller har ressourcerne til at samle dit dream team. Derfor er det vigtigt, at du fokuserer på at projektgruppens kompetencer supplerer dine og passer til projektets vision.

Du kan eftersøge nogle specifikke kompetencer afhængig af, hvad du lægger vægt på i dit projekt:

Handler dit projekt om at udvikle, forbedre og optimere et konkret produkt, fx et computerspil, er der særligt brug for folk, der både kan tænke kreativt og generere ideer, men også arbejde grundigt, analytisk og detaljeret. Det vil sige at kompetencerne hos idémand + analytiker + specialist er vigtige.

Er formålet at lave formidlingsarbejde og netværksevents har du først og fremmest brug for at engagere udadvendte, opsøgende og samarbejdsvillige folk, der har overblik og kan håndtere mange opgaver ad gangen. Fx koordinator + formidler + kontaktskaber.

Du har stort set ALTID brug for en person, der kan holde styr på økonomien. Evt. kan du hyre en ekstern person, en bogholder eller en revisor, til at assistere med økonomistyring.

Det er projektlederens udfordring at vurdere, hvem i projektgruppen der har hvilke kompetencer. Du må basere dine valg på individuelle samtaler med projektgruppen, på deres konkrete erfaringer (se deres CV) og på baggrund af din egen personlige fornemmelse. Du kan finde tests på Internettet, hvor du kan få afklaret din og andres personlighedstype og læse mere om Belbins teamroller.

Organisationskulturen

Når du arbejder med en samlet gruppe, vil du opdage, at I finder frem til jeres særlige måde at kommunikere og interagere med hinanden på. Den adfærd kaldes organisationskulturen.

Organisationskulturen er de fælles normer og værdier, der findes i organisationen. Man kan kalde det organisationens 'personlighed'. Den har fx påvirkning på, hvordan personer taler med hinanden, udfører deres arbejde, går klædt og træffer beslutninger.

Er du projektleder for en projektgruppe, der allerede er etableret, er det vigtigt at du sætter dig ind i organisationskulturen. Den skal du kende og respektere som projektleder, så du kan kommunikere og interagere med dine kollegaer på en måde der gør arbejdet vedkommende for dem. DU skal også være en del af organisationskulturen.

Hvis din projektgruppe ikke er etableret i forvejen, vil der hurtigt opstå en organisationskultur. Arbejder du med kunstnere har de formentlig en anden måde at arbejde på, end hvis du arbejder med konsulenter. Arbejder du med skuespillere, vil de sandsynligvis opføre sig anderledes end arkitekter.

Som projektleder gør du dig selv en tjeneste ved at være opmærksom på organisationskulturen. Spørg dig selv og også gerne dit team:

Hvordan kommunikerer I med hinanden? Er I formelle, afslappede, personlige?

Hvad er de fælles værdier, grundholdninger og ambitioner?

Hvordan er samarbejdet? Bruger teamet hinanden meget eller arbejder de hver for sig?

Hvordan håndteres forandringer? Med modstand eller begejstring?

Hvilke forventninger har gruppen til dig som leder? Ønsker de at du involverer dig i deres arbejde eller har de det bedst som selvkørende?

Ved at svare på spørgsmål som disse kan du indsnævre, hvilken organisationskultur der er til stede i dit team. Du kan i grove træk inddele organisationskulturen i fire typer:

1. Samarbejdskultur: stærk holdånd, fælles sparring og erfaringsudveksling.
2. Kompetencekultur: konkurrencepræget, behov for dygtiggørelse og nye udfordringer.
3. Kontrolkultur: opgavebaseret, regelorienteret og kommandoorienteret.
4. Værdikultur: formål- og værdistyret, ideologisk, ofte med fremtrædende personligheder.

Med indsigt i din organisationskultur kan du tilpasse din ledelsesstil, så den giver mening for projektgruppen. Fx ved at fodre kompetencekulturen med nye udfordringer og ved at udstikke klare retningslinjer og krav til kontrolkulturen.

En velfungerende organisationskultur skaber sammenhold, tilhørsforhold og forpligtelse i gruppen.

At udfordre organisationskulturen

Der findes også problematiske organisationskulturer. Især hvis den modarbejder den strategi og de visioner, du har for projektet. I så fald er det vigtigt at udfordre begreber som 'bør' og 'plejer' i organisationen.

Det gør du ved at planlægge, målsætte og følge op på dit projekt med omtanke, så arbejdet i teamet stemmer overens med formålet og visionen. Kort sagt, at lede med omtanke. På den måde kan du trække organisationskulturen i en anden retning.

De næste kapitler giver dig redskaber til at kombinere ledelsesstil med projektets visioner og på den måde forme organisationskulturen.

Kom godt fra start

Etableringen af projektgruppen er en afgørende fase. Her skal du sammensætte gruppen og samtidig vise dem, hvilken projektleder DU er. Vær bevidst om din fremtræden og hvordan du gerne vil opfattes som leder.

Tag individuelle samtaler med de enkelte deltagere i projektgruppen. Hør hvad de forventer sig af projektet og hvordan de gerne vil bidrage. I har muligheden for at afstemme jeres forventninger til hinanden og projektet og du skal som projektleder søge at finde et godt afsæt for samarbejdet, så I begge får noget ud af det. Her har du en god lejlighed til at fornemme, hvilken type person (jf. Belbin) du har med at gøre og gennem dialog finde frem til de rette arbejdsopgaver og ansvarsområder til ham/hende.

Hold et fælles møde for projektgruppen, hvor alle bliver introduceret til hinanden. Fortsæt forventningsafstemningen kollektivt med gruppen. Lad dem medvirke til at planlægge projektets forløb, målsætning, aktiviteter m.m. Sådan sikrer du, at alle føler ejerskab overfor projektet og du får meget tidligt en fornemmelse for, om der er grundlæggende uenigheder, du som projektleder skal reagere på.

Præsenter nogle fælles spilleregler for samarbejdet i gruppe: hvordan jeres arbejdsgange skal være, hvor tit I mødes, hvem der kommunikerer til hvem og hvordan du som projektleder planlægger at følge op på arbejdet.

Kick off! Sæt en startdato, hvor alle er samlet og projektet skydes i gang. Det er motiverende med et fælles afsæt.

Vi giver gode råd til målsætning, spilleregler og opfølgning senere i publikationen.

INTERESSEENTER

Personerne i din projektgruppe er langt fra de eneste, du skal holde rede på. Dit projekts succes er afhængig af, at det tilfredsstillende nogle. Om det er en kunde, chefen, samarbejdspartnere, et fagudvalg, kollegaer, publikum m.m. Listen er ofte lang!

Interessenter er alle de personer, som påvirkes af eller har påvirkning på dit projekt. Nogle af interessenternes opbakning til projekt kan være helt afgørende for, om projektet kan gennemføres. Fx hvis du skal have godkendelse for at låne et spillested, eller hvis du er afhængig af en kunstners bidrag til en fællesudstilling.

Interessenternes rolle må ikke undervurderes. Det er projektlederens udfordring at holde styr på alle interessenterne og løbende imødekomme og forhandle deres behov.

Uenighed blandt interessenter er en af de hyppigste årsager til konflikter i et projekt. Som projektleder er det dit ansvar at være i kontakt med projektets interessenter, løbende at holde dem orienteret og bevare en konstruktiv dialog, for at undgå at dit projekt bliver modarbejdet.

Selvom dine interessenter bakker op omkring dit projekt, så går de ind til samarbejdet med udgangspunkt i deres egne personlige fordele ved projektet. Som projektleder bør du sætte dig ind i de forskellige interessenteres interesse i projektet.

Når du forhandler med dine interessenter, så sørg altid for at skabe fordele hos begge parter i dialogen for at sikre, at de fortsat har lyst til at bakke op omkring dit projekt.

Plej interessenterne

Hyppig kontakt til dine interessenter er vigtig. Derfor er small talk og networking ikke tidsspilde, men en vigtig prioritering. Det er ofte igennem den uformelle kontakt, at du får vigtig information om dine interessenter.

Som projektleder skal du kigge i tre forskellige retninger efter dine interessenter:

Nedad mod din projektgruppe. Glem ikke at dine nærmeste kollegaer er centrale for projektet. Deres motivation og engagement er afgørende.

Opad mod ledelsen eller projektejeren der eventuelt finansierer projektet. Sørg for løbende at profilere projektet opad. Informer dem om succeser og resultater og bevar på den måde deres goodwill.

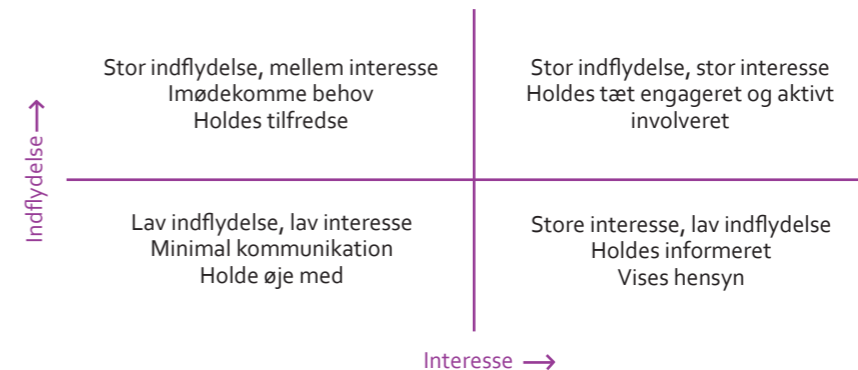
Udad mod omverden. Det gælder både samarbejdspartnere, konkurrenter og kunder. Også de mindre oplagte såsom medier, interesseorganisationer og myndigheder. Dem skal du løbende holde dig orienteret om og evt. forhandle og finde fælles fodslag med.

Prioriter interessenterne

Som projektleder vil du befinde dig i et afhængighedsforhold til dine interessenter. Du er afhængig af deres opbakning, men du kan ikke lade dig rive midt over i bestræbelsen på at tilfredsstille alle parter. Derfor skal du analysere dig frem til, hvordan de forskellige interessenter kan have indflydelse på dit projekt. Det finder du ud af ved at lave en interessentanalyse.

I interessentanalysen kortlægger du alle dine interessenter, vurderer hvilken magt og indflydelse de har på projektet og beslutter derefter, hvordan du vil håndtere dem. I publikationen *Projektledelse & idéudvikling* forklarer vi, hvordan du laver en interessentanalyse. Det er et værktøj, som du skal benytte meget tidligt i udviklingen af dit projekt, også som et ledelsesværktøj du skal bruge i driften af projektet.

Som leder er det en god idé løbende at have nedenstående skema ved hånden. Ved at udfylde det foretager du en prioritering af dine interessenter i forhold til deres interesse og indflydelse. Og du bestemmer hvor meget du vil involvere hvilke parter – hvem du skal sætte tid af til frokostmøder med og hvem der kun har brug for et nyhedsbrev. Udfyld det, når du har gennemført interessentanalysen.



Du bør løbende revidere i interessentanalysen i løbet af dit projekt - gerne i samarbejde med projektgruppen: bruger I tid nok på de rette interessenter? Hvem påvirker projektet mest nu? Hvis samarbejdsvilje mangler vi? Skal fokus flyttes?

MÅLSÆTNING

- som ledelsesværktøj

I din forretningsmodel eller din projektbeskrivelse lavede du en målsætning for dit projekt og definerede visionen, formålet og milepæle.

Målsætningen skal være SMART

Specifik

Målbare

Accepteret

Realistisk (men ambitiøs)

Tidsbestemt

Målsætningen er af dine vigtigste ledelsesværktøj, som du som projektleder kan bruge til:

1. At sætte kursen for opgaven
2. At forventningsafstemme
3. At skabe sammenhold
4. At motivere

For at målsætningen kan anvendes som ledelsesværktøj, skal du bryde den ned i tre kategorier:

FORMÅL

Hvor skal vi hen? Hvorfor er projektet interessant? Formålet skaber mening for projektet.

PRODUKT/LEVERANCE

Hvad skal vi levere, når projektet er slut? Det vi planlægger at udføre og bruge ressourcerne til.

SUCCESKRITERIER

Den effekt vi ønsker af projektet. Succeskriterier sætter nogle mål for, hvornår projektet har opnået den ønskede effekt. Det kan fx være et antal deltagere, antal kunder, omsætningens størrelse etc.

1. Sæt kursen

Med din målsætning synliggør du den ønskede fremtid, som I arbejder jer frem mod. Målsætningen skal sikre at I alle bevæger jer i samme retning med samme formål. Produktet skaber konsensus om, hvad I skal levere og med succeskriterierne kan I eftertjekke, om I leverede godt nok.

Når du arbejder med udvikling, som du gør i kunst og kulturprojekter, kan du aldrig forudse, om virkeligheden kommer i vejen for planerne. Forhold vil altid ændres undervejs. Derfor må du løbende vurdere om målsætningen stadig er relevant eller om den skal tilpasses den aktuelle situation.

KLAR MÅLSÆTNING!

Usikkerheden må dog ikke afholde dig fra, at definere en helt klar målsætning fra start. Jo mere turbulent projektet forløber, des vigtigere er det, at du ved hvilken retning I skal hen, så du kan foretage de rette ændringer undervejs.

2. Forventningsafstemning

Brug målsætningen til at afstemme forventninger blandt samarbejdspartnere og projektgruppen ved at informere dem om:

hvad der skal leveres

hvilke ressourcer der er sat til rådighed

hvad tidsrammen er

SØG DIALOG

Forventningsafstemning er en proces, der kræver dialog mellem projektlederen, projektgruppen og interessenterne. Når alle kommer til orde, vil der ofte være nogle forhold der skal tilpasses omkring arbejdsfordeling, ressourcer og tid.

Fordelen ved at formulere en meget specifik og klar målsætning er, at du tidligt i forløbet får afklaret, hvilke områder der er uenighed om og derfor kan foretage den nødvendige justering af målsætningen. Jo mere specifik målsætningen er, des tydeligere bliver det, hvis interessenterne er uenige. Hvis målsætningen derimod er vag og åben, er det nemmere for interessenter og projektgruppe at fortolke den i forhold til deres egne behov og opnå umiddelbar enighed. Men konflikterne vil stadig være der og formentlig komme til udtryk senere på en mindre hensigtsmæssig måde.

3. Sammenhold

At alle har bidraget til at udforme målsætningen, er engageret i formålet og indforstået med milepæle og mål, forstærker samværet, samarbejde og fællesskabet i projektgruppen.

3. Motivation

Motivation er en af de vigtigste drivkræfter til at få folk til at præstere deres bedste.

Det motiverer til:

At føle at der er formål og værdi i det arbejde der udføres

At vide hvad der forventes af en

At kunne se resultaterne af sit arbejde

At få feedback på de resultater man leverer

At blive udfordret (inden for sit område)

Målsætning kan bruges som et vigtigt redskab til at motivere dine medarbejdere:

Inddrag gerne projektgruppen når målsætningen skal fastsættes.

På den måde er alle medansvarlige for det resultat I vil opnå og vil føle ejerskab overfor projektet.

Opdel målsætningen i mindre delmål, der kan udføres og skabe resultater.

Vær hellere lidt for ambitiøs end for uambitiøs. Opstil nogle mål, du ved udfordrer projektgruppen.

Vi vender senere tilbage med, hvordan du løbende følger op på målsætningen og sørger for at projektgruppen lever op til den.

Kunsten at motivere

Planlæg projektet sammen med gruppen. **Involver** gruppen når du foretager ændringer. Beskyt gruppen med forstyrrelse udefra. Skab behagelige **rammer** for de medvirkende. **Ros** projektgruppen over for interessenter og andre medvirkende. Forsvar din projektgruppe. **Fremhæv** flotte præstationer. **Spørg ind** til den enkeltes arbejde. Kæmp for din projektgruppes sag. **Hør** deres mening. Giv løbende kvalificeret **feedback**. Understreg hvor vigtig den enkeltes indsats er for projektets helhed. Vis **tillid** ved at uddelegere ansvar. Hold dem op på deres **ansvar** – lad være med at tage over. Succeser skal **fejres**. Sæt tid af til sociale arrangementer. Gør det klart hvor **vigtigt** projektet er. Synliggør dit eget **engagement**.

ORGANISATION (arbejdsfordeling)

Projektgruppen er udvalgt, interesserne analyseret og prioriteret og målsætningen lagt. Næste skridt er at beslutte, hvordan de forskellige parter skal organiseres i projektet

Organisationsstruktur kan lyde formelt og tørt. Dét det egentlig betyder er arbejdsfordeling. Når du vælger en måde at organisere dig på, vælger du også hvordan ansvar og arbejdsopgaver skal fordeles. Du fastsætter en rollefordeling så den enkelte - inklusiv dig selv - ved hvad de skal gøre og hvad de skal koncentrere sig om.

Husk din vision

Det du vil med projektet skal afspejles i organisationen

Nogle strukturer understøtter udvikling og innovation mens andre direkte modarbejder det. Det skal du tage højde for, når du vælger hvordan I skal organisere jeres arbejde.

En bureaukratisk struktur, der er statisk og hierarkisk, opererer med forudsigelighed, fast arbejdsfordeling og rutiner. Det er en svær organisation at skabe fornyelse og forandring i. Her vil nye ideer og alternative fremgangsmåder ofte ses som en trussel mod organisationen. Strukturen er derfor mere oplagt til driftsopgaver end udviklingsopgaver.

En organisk model, med en løsere og mere fleksibel struktur med mindre kontrol og større indflydelse på tværs i organisationen, er mere fremmende for nytækning og udvikling. Her skal nye ideer og alternative tiltag ikke kæmpe imod de faste rutiner. Til gengæld komplementerer strukturen ikke effektivt og standardiseret driftsarbejde.

Kunst- og kulturprojekter handler ofte om at nyudvikle, forandre og at være kreativ. Derfor er det vigtigt at skabe en fleksibel struktur, der kan imødekomme den udvikling som visionen ønsker. Nogle gange kan det være en fordel at arbejde med en bureaukratisk struktur. Det må vurderes ud fra det enkelte projekt.

Organisationens bestanddele

I organisationen indgår flere parter, som udgør din struktur:

NB!

Det er ikke givet at alle parter er til stede i dit projekt, fx hvis det er et mindre projekt. Brug de parter der passer til dit projekt og udelad dem, der er irrelevante, når du udarbejder din organisationsstruktur.

PROJEKTEJEREN

Din chef, kunden der betaler, en partner m.m. I nogle tilfælde er det projektlederen, hvis der er tale om egen virksomhed.

Projektejeren skal

- sikre at projektet passer ind i resten af organisationen
- finansiere projektet
- godkende kontrakter og ændringer undervejs
- være formand for styregruppen
- være sparringspartner for projektlederen
- have det juridiske og økonomiske ansvar

STYREGRUPPEN

En styregruppe gælder for det meste kun hvis dit projekt foregår i en større organisation, hvor projektet skal forankres mere bredt på tværs i organisationen. Styregruppen foretager meget af det samme arbejde som projektejeren udfører. Den skal besættes af så få mennesker som muligt, da det er nemmere at træffe hurtigere beslutninger i små grupper.

Styregruppen skal:

- Sikre ressourcer til arbejdet
- Træffe overordnede beslutninger
- Forankre projektet i organisationen
- Følge op på fremdriften i projektet.

En bestyrelse kan også erstatte styregruppen. Læs mere om bestyrelse på side 43.

PROJEKTLEDEREN

- Leder projektet gennem alle faser
- Har ansvar for at leverancer og succeskriterier realiseres (aktivitetsplanen)
- Leder projektgruppen
- Har løbende kontakt med projektejer og rapporterer til styregruppen
- Håndterer interessenter og omverden
- Holder styr på økonomi og opgaver

REFERENCEGRUPPE (OGSÅ KALDET FØLGEGRUPPE)

Referencegruppen består af interessenter, der ikke udfører et direkte stykke arbejde, men hvis mening om projektet er interessant at tage højde for. Det kan være fageksperter, kunder, kollegaer og andre. Referencegruppen har ingen beslutningskraft.

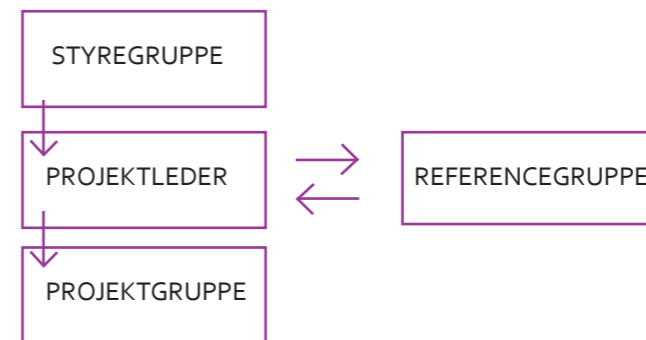
At nedsætte en referencegruppe kan være en god måde at tage de vigtigste interessenter i ed på. Referencegruppen kan:

- Bidrage med faglig viden
- Sige god for resultater og proces
- Synliggøre forskellige interessenters interesse i projektet
- Tale projektets sag i andre sammenhænge

PROJEKTGRUPPEN

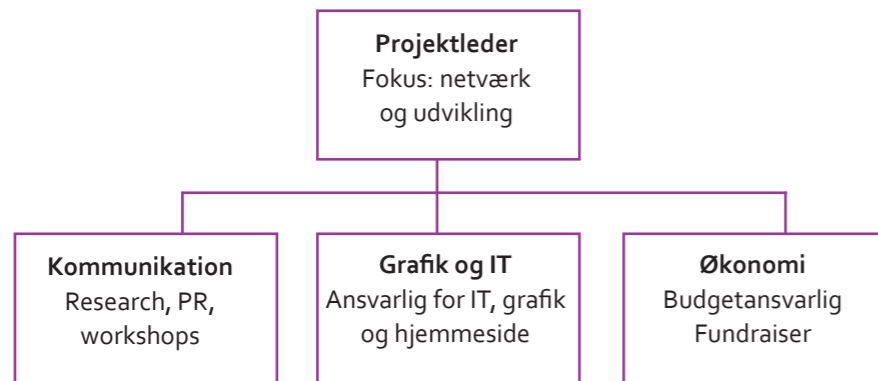
Projektgruppen udfører arbejdet ud fra deres individuelle kompetencer.

Traditionel projektorganisation



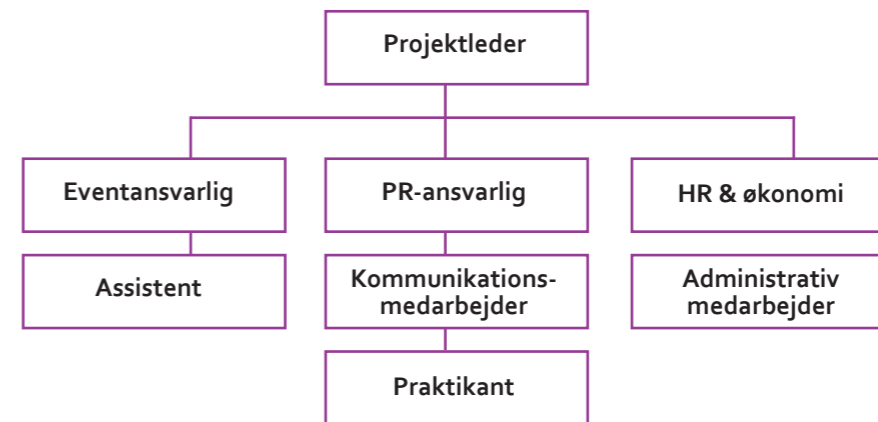
Projektorganisationen skal skabe den fleksibilitet, der er ofte brug for, når man arbejder på et tidsbegrænset udviklingsprojekt. Projektlederen og projektgruppen har et forholdsvis stort råderum. Dog sikrer styregruppen at der er en autoritet bag større beslutningsprocesser og referencegruppen tilbyder en faglig kvalitetssikring af projektet. Hvis det er relevant, kan du lave flere referencegrupper med forskellige formål. Projektgruppen kan også nedsætte en referencegruppe, hvis de har brug for løbende sparring undervejs. Måske arbejder du internationalt og har brug for to projektgrupper – en i hvert land? Brug modellen så den passer til dit projekt.

Det interne arbejde i projektgruppen skal også defineres.
Du kan fx opdele projektgruppens roller i forhold til faste ansvarsområder:



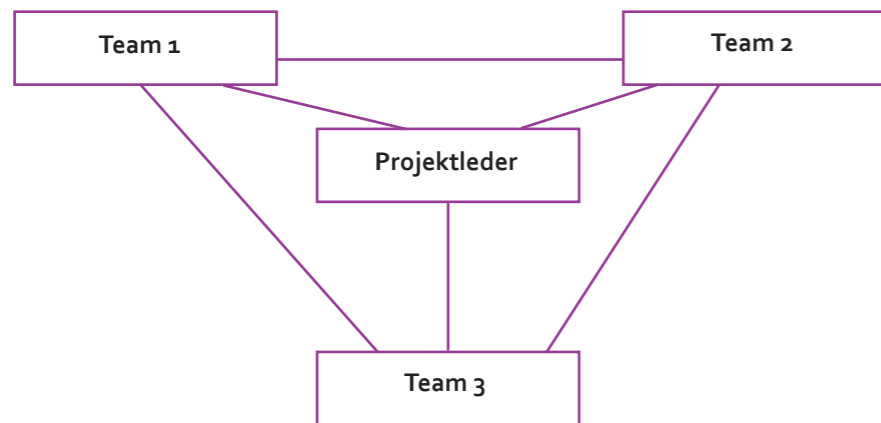
Vi har illustreret, hvordan en typisk projektorganisation er bygget op.
Men selvom den er typisk er den ikke nødvendigvis den rette organisation for dig.

Du kan vurdere, at der er behov for en skarpere hierarkisk adskillelse mellem personerne i projektgruppen. Det kan fx være relevant, hvis du oplever at nogle i projektgruppen ikke er kompetente nok til at have ansvar for et område, fx hvis de er under oplæring og har behov for at blive guidet af en erfaren medarbejder. Eller hvis du leder en større organisation med mange ansvarsområder, hvor du har behov for mere kontrol og samlede beslutningsprocesser.



Omvendt kan du vurdere, at der er behov for en mere flad og fleksibel struktur i projektorganisationen. Fx hvis du ønsker at styrke ansvaret hos flere i din projektgruppe end dig. Eller hvis du ønsker at der skal være mere flydende grænser mellem arbejdsopgaverne for at fremme tværfagligt gruppearbejde.

Så kan organisationen fx se sådan ud:



Bestyrelse

En helt tredje model er at nedsætte en bestyrelse. Hvis du vil oprette en forening eller et aktie- eller anspartselskab skal du oprette en bestyrelse, men du kan også nedsætte en bestyrelse i stedet for en styregruppe.

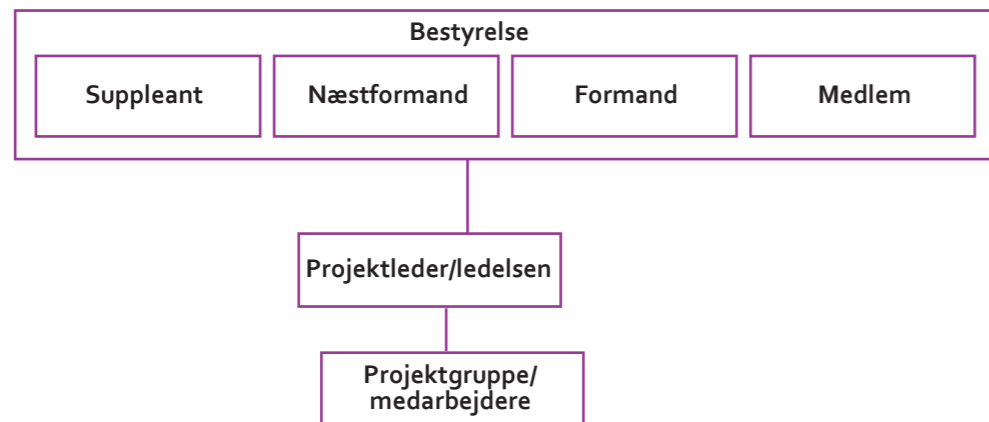
Det der især adskiller bestyrelsen er, at det er et kollektivt organ. Godt nok udpeges der en formand, som står til ansvar for at organisationen overholder vedtægter m.m., men beslutninger i en bestyrelse sker ud fra hele bestyrelsens samtykke.

Bestyrelsen udvælges af organisationen. Den skal bestå af mindst tre personer: en formand, en næstformand og en suppleant.

Bestyrelsen varetager følgende opgaver:

- Den overordnede og langsigtede ledelse af organisationen mens ledelsen (projektlederen) varetager den daglige drift
- Udvælger og ansætter ledelsen
- Er sparringspartner for ledelsen
- Træffer større beslutninger for organisationen
- Laver netværksfremmende arbejde for organisationen
- Overvåger økonomien, godkender årsregnskabet

Sådan kan en organisation med en bestyrelse se ud:



Husk dit team!

Se på sammensætningen af dit team, når du arbejder med organisering. Hvilke teamroller er fremherskende i dit projekt? Er de overvejende en flok selvsikre, ekstroverte, iderige og erfarne medarbejdere, der søger udfordring og ansvar, vil det opleves som en voldsom begrænsning for dem, hvis du nedlægger for mange regler for og kontrol over deres arbejde. Større ansvar og nye udfordringer vil derimod motivere.

Er de på den anden side en mere tilbageholdende gruppe, der arbejder grundigt, detaljeret, effektivt og velorganiseret, som ønsker rammer og klare retningslinjer, så vil de værdsætte faste arbejdsprocedurer, rollefordelinger og en fremtrædende leder. For frie rammer og for meget ansvar kan stress og skabe nervøsitet i gruppen.

Hvis gruppen indeholder begge typer – hvilket de meget ofte gør – må du tilpasse ansvar, opgaver og ledelsesstil i forhold til de enkelte individer i projektgruppen.

Husk også at din organisationsstruktur skal komplimentere organisationskulturen.

Fungerer det?

Lav den organisation som passer bedst til dit projekt eller din virksomhed. Det bliver mere overskueligt, når du udfylder dine egne skemaer eller diagrammer, hvor du tydeligt definerer, hvem der skal placeres hvor, hvilke arbejdsopgaver de skal udføre, hvem der har ansvar for hvad og hvem der kommunikerer til hvem.

Når du har fastlagt organisationen for dit projekt er det vigtigt, at du tydeliggør for alle grupper i organisationen, hvad deres rolle er og hvilket arbejde, du forventer de udfører.

Du skal også sikre, at de rette folk sidder på de rigtige poster. At de er villige til at påtage sig det arbejde du har givet dem. Stil dig selv spørgsmål som disse:

Har projektgruppen de rette kompetencer?

Er grupperne for store eller små? 4-6 personer plejer at være en passende størrelse.

Er referencegruppens kompetencer relevante for gennemførelsen af projekter?

Er styregruppen i stand til og har de autoritet til at træffe de nødvendige beslutninger

Har styregruppen de nødvendige ressourcer?

Er organisationsstrukturen kommunikeret til alle de relevante interessenter?

Passer organisationen til din vision?

Passer organisationsstrukturen til organisationskulturen?

OPFØLGNING

Vi har nu gennemgået en række opgaver for projektlederen som bør være på plads, inden du starter med arbejdet. Udfordringen der kommer nu, er at følge op på alt I har planlagt og sørge for, at der bliver leveret og overholdt aftaler – ordentligt og til tiden!

Mange projektledere holder igen med det opfølgende arbejde af frygt for at være for kontrollerende og dominerende overfor projektgruppen. Men det er en skam. Der er brug for at en der overvåger projektet, og projektgruppen har behov for at mærke at aftaler forpligter.

Øv dig i at motivere og fremme ansvarsfølelse frem for at være kontrollerende. En god leder træder til, når der er relevant og fremhæver kun sin autoritet, når det er nødvendigt for projektet.

1. Fremlæg spilleregler for starten.

Gør det klart fra starten at opfølgning er en del af arbejdsprocessen. Tal med projektgruppen om, hvordan I kan følge op på hinandens arbejde og skab enighed om nogle spilleregler, fx hvornår, hvor tit og hvordan I mødes, hvordan du giver feedback på arbejdet, hvordan I deler erfaringer med projektet med hinanden.

3. Synliggør planen

Planen og målsætning skal være tydelig for alle. Distribuer den eller hæng den op, så alle kan se den og blive mindet om den. Det kan være en tekst, et billede, en tegning...

2. Milepæle

Indsæt kort afstand mellem milepæle i din plan. Bryd gerne milepælene ned i delmilepæle. På den måde er der ofte en deadline, der skal følges op på, hvilket giver dig anledning til at spørge ind til, hvor langt I er nået.

Hver gang I har overstået en milepæl har I skabt fremskridt – det motiverer.

4. Møder

Fastlæg møder på forhånd – fx på en fast ugedag. Her kan du orientere dig om, hvor alle er i forløbet og i forhold til målsætningen. I kan fx holde korte præsentationer for hinanden, hvor I fortæller, hvad I arbejder på lige nu. Placer altid møderne inden en milepæl, så I kan tænke fremad og diskutere om I kan nå den og hvad I skal gøre for at nå den.

Planlæg workshops eller seminarer hvor alle mødes - gerne med henblik på at afslutte eller vedtage noget. Det er forpligtende for projektgruppen at skulle præsentere og levere noget til fx en workshop for en større gruppe mennesker.

5. Håndter ændringer

De sker unægtelig! Sørg hele tiden for at skrive dem ind i planen, så planen ikke bliver overflødig.

Overholdes milepælene ikke, så tag en snak med den ansvarlige og find ud af, hvordan I kan indhente den tabte tid. Der skal handles så snart det sker, da én forsinkelse kan forsinke hele projektet. Bevar de milepæle der er, men igangsæt aktiviteter der holder jer på sporet. Kan I fx ændre på ressourcefordeling, fremgangsmåde, ambitionsniveau eller arbejdsproces for at hente ind på projektet?

Ændringer i planen er uundgåelige. Hold altid formålet, leverancen og succeskriterier for øje, når I foretager ændringer.

6. Feed forward!

Konstruktiv feedback og løbende evaluering er handlinger, der bærer projekt frem og kan forbedre det. I lærer alle af det I gjorde rigtigt og det der gik galt.

7. Succeskriterier

Det er en projektleders ansvar at holde sig ajour med omverden. Der kan ske ændringer i omverden, der gør at jeres succeskriterier ikke er relevante mere. Fx hvis midler fjernes, samarbejdspartnere går eller en konkurrent kommer jer i forkøbet. I så fald bør du ændre på projektets formål, leverance og succeskriterier, eller i værste fald afbryde projektet.

KONFLIKTHÅNDTERING

Projekter er konfliktmagneter! Du sætter en håndfuld forskellige mennesker sammen og beder dem om at blive enige og arbejde sammen, ofte under tidspres. Det siger sig selv at der opstår gnidninger hen ad vejen.

Som projektleder skal du forsøge at forebygge destruktive konflikter. Det gør du først og fremmest ved at være en god projektleder, der træffer velovervejede beslutninger. Ved at etablere en god projektgruppe, lave en gennemarbejdet interessentanalyse, målsætning m.m. Det er alle tiltag, der forebygger konflikter. Dermed ikke sagt at konflikter ikke opstår alligevel.

Den gode konflikt

Konflikter er en uundgåelig og nødvendig del af arbejdet. Konflikter kan være konstruktive og bidrage til at nye og bedre perspektiver kommer på bordet. Hvis din medarbejder har svært ved at godtage et tiltag, kan det meget vel være fordi han har fat på et konkret problem, som I kan rette op på.

Derfor bør en projektleder give plads til konflikter og undgå at undertrykke dem. Det gør du fx ved at skabe et miljø med mange forskellige personer, der inviteres til at bidrage med hver deres synspunkt. Gør det legitimt at diskutere.

Destruktive konflikter

Konflikter kan også være destruktive og udgøre en alvorlig bremse for jeres projekt. Reager på konflikter så snart de opstår, så de ikke optrappes og eskaleres.

Dette er skræmmescenariet:

Uoverensstemmelse -> polarisering -> bagtalelse -> konfrontation -> krig og ødelæggelse.

Konfliktguide

1. OPDAG KONFLIKTEN

Det kan være du hører rygter eller at din mavefornemmelse fortæller dig, at der er noget galt. Det er svært at give konkrete råd til, hvordan du opdager en konflikt. Et godt fingerpeg er, at noget er galt hvis nogle forholder sig særligt tavse eller undgår kontakt.

2. ANALYSER KONFLIKTEN

Find årsagen til konflikten. Er det en, du som projektleder bør blande dig i? Spørg vedkommende ind til problemet. Find ud af hvem der er involveret og hvem konflikten påvirker.

Sørg for at få belyst problemet fra mange vinkler. Det kan fx være at utilfredshed med en konkret opgave bunder i en endnu større utilfredshed med arbejds gange og ansvarsfordeling.

Find ud af hvilken form for konflikt, der er tale om.
Du kan skelne mellem fire konflikttyper:

Interessekonflikt

Uoverensstemmende i ønsker, krav og behov mellem interesserter.

Løsning: kompromis og forhandling

Forståelseskonflikt

Misforståelse om intentioner og hensigter. Frustration over at nogle handler på en bestemt måde.

Løsning: de implicerede skal have tid til at tale sammen og forstå hinanden.

Magtkonflikt

Uenighed om, hvem der bestemmer.

Løsning: projektlederen markerer at det gør han/hun. Evt. med opbakning fra den øvrige ledelse

Værdikonflikt

Uenighed om mål, retning, vision, prioriteter.

Løsning: Værdier er svære at ændre. Aftal i stedet spilleregler som begge kan stå inde for. Øg gensidig respekt og forståelse mellem parter

3. Tag affære

Du handler på konflikten ved at tage en samtale med dem, der er involveret. Det er vigtigt at skabe en dialog, hvor den enkelte får mulighed for at udtrykke sin oplevelse af situationen. Formålet med samtalen er at finde frem til et kompromis eller en løsning, som kommer begge parter til gode. Efter samtalen skal begge parter gerne være kommet til enighed og begge være villige til at tage ansvar for at løse konflikten. Samtalen bør efterfølges af en opfølgende samtale, hvor parterne kan evaluere, om løsningen har virket efter hensigten.

Hvis det er nået så vidt at parterne ikke kan snakke sammen om problemet, kan du indsætte en mellemand, der ikke er involveret i konflikten, som kan forsikre at begge parter kommer til orde.

Som en sidste løsning, hvis dialog ikke virker, kan du være nødsaget til at træffe en svær beslutning. Det kan være at fratage ansvar fra en medarbejder eller du kan være nødsaget til at opsige ham/hende.

FRA PLAN TIL VIRKELIGHED

Du har nu fået værktøjer til, hvordan du kan bære et projekt frem som en god projektleder. Men det er svært for os at hamle op med virkeligheden og forudsige alle de oplevelser du har i vente. Vi håber du kan omsætte vores råd til dine konkrete oplevelser og hele tiden huske på, hvor meget du får ud af at være bevidst om projektgruppen, interesserne, organisationsformen og målsætningen.

Det vi ikke kan formulere på skrift er, hvordan du mærker en konflikt under opsejling og fornemmer at en person passer lige ind i din gruppe. Hvordan du imødekommer vigtige interesser på den rette måde og blander ind med din gruppe, så de accepterer din rolle. Den gode projektleder er en god menneskekender, der har øjne og ører rettet på sine omgivelser.

Husk du er altid velkommen til at kontakte CAKI, hvis du har brug for mere sparring og hjælp til ledelse.

Held og lykke

CAKI

Center for Anvendt Kunstnerisk Innovation

VIDERE LÆSNING

Power i projekter & portefølje af Mette Lindegaard Attrup og John Ryding Olsson.

Team roles at work af Meredith Belbin

Væksthus for ledelse: [www. Lederweb.dk](http://www.Lederweb.dk)

