

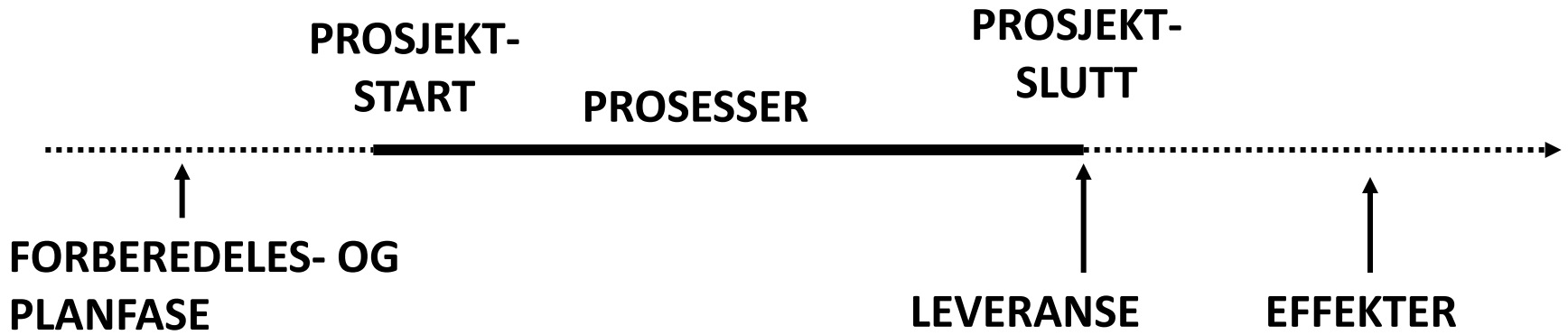
OM Å LØSE OPPGAVER I PROSJEKT ELLER MIDLERTIDIGE ORGANISASJONER

BIBLIOTEKSJEFMØTE 15.9.11

Dr. philos Rudi Kirkhaug

HVA ER ET PROSJEKT ELLER EN MIDLERTIDIG ORGANISASJON?

- EN UNIK OPPGAVE
- TIDSBEGRENSET
- HAR ET KLART MÅL
- KREVER KOORDINERT INNSATS
- TEAMBASERT ORGANISERING
- UTFORDRENDE LEDELSE
- ANVENDER SPESIELLE STYRINGSVERKTØY



PROSJEKTETS NØKKELFAKTORER:

- Målklarhet
- Tid til disposisjon
- Kompleksitet: teknisk, politisk, organisatorisk
- Risiko: Psykososial, økonomisk, fysisk, politisk
- Ressurser til disposisjon: Kompetanse, økonomi, teknologi

SOSIALE FORHOLD I PROSJEKT

- Sosial nærhet og intimitet mellom ansatte fra ulike enheter og ulike nivåer i organisasjonen
- Høy spenning og intensitet i arbeidet
- Prosjektet spiller på faglig ulikhet/uenighet
- Ansatte avslører sider ved seg selv som ellers kan holdes skjult i byråkratiet – noe som kan skape følelser av sjenanse og tap av integritet
- Både intens sosial nærhet og fiendtlighet kan utvikles



NÅR BØR PROSJEKTARBEIDSFORMEN BRUKES?

- Ustabilitet i organisasjonens arbeidsbetingelser
- Ukjente krav til fremtidige leveranser
- Kompleksitet i arbeidsutførelsen
- Mange interessenter involvert
- Unik oppgave
- Utviklingsoppgaver

POSITIVE EFFEKTER AV PROSJEKTARBEIDSFORMEN FOR ORGANISASJONEN:

- Får utført komplekse ikke-rutiniserte oppgaver
- Får frigjort kreativ kapasitet i organisasjonen
- Kan oppnå læring og motivasjon
- Kan oppnå bedret kommunikasjon

NEGATIVE EFFEKTER AV PROSJEKTARBEIDSFORMEN FOR ORGANISASJONEN:

- Kan tape effektivitet
- Koster mer enn vanlig drift
- Kan miste kontroll over oppgaven
- Ansatte kan utvikle arbeidsmetodikker som ikke er forenlig med normalt arbeid
- Hierarkiske og sosiale relasjoner kan endres uten at dette er planlagt og forberedt
- Konflikter

POSITIVE EFFEKTER AV PROSJEKTARBEIDSFORMEN FOR ANSATTE:

- Kan få dekket selvrealiseringsbehov
- Kan få dekket behov for variasjon
- Kan få dekket sosiale tilhørighetsbehov

NEGATIVE EFFEKTER AV PROSJEKTARBEIDSFORMEN FOR ANSATTE:

- Dobbeltarbeid
- Stress
- Kan stille urimelige krav om faglighet
- Kan utgjøre en sosial trussel

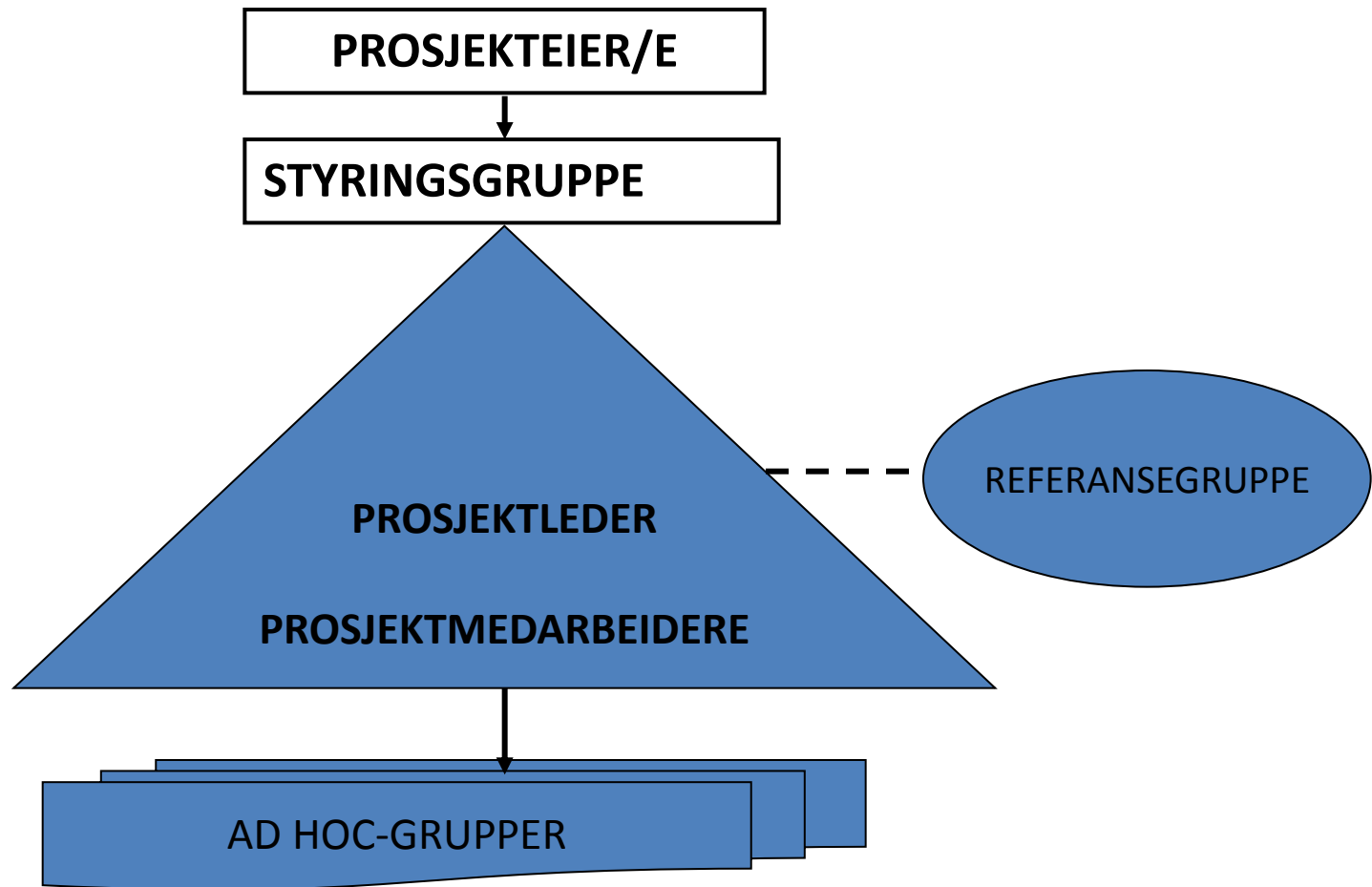


OVERORDNET ORGANISERING

- **INTEGRERT PROSJEKT**
 - ingen endring i organisasjonen
 - passer for små og kortvarige prosjekter
- **MATRISSE-PROSJEKT**
 - delt autoritet mellom avdelingsleder og prosjektleder
 - fleksibelt – og passer for mellomstore prosjekter
- **SELVSTENDIG PROSJEKT**
 - ny organisasjon atskilt fra eier/moderorganisasjon bygges opp
 - store og langvarige prosjekter
 - organiseres og ledes som vanlige organisasjoner



OPERATIVT ORGANISERING





STYRINGSGRUPPENS FUNKSJONER

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



STYRINGSGRUPPENS SAMMENSETNING

- Antall medlemmer bør begrenses
- Medlemskapet bør være fast
- Organisasjonens toppledelse
- Evt. ulikt eierskap bør reflekteres
- Viktige eksterne interessenter



REFERANSEGRUPPENS FUNKSJONER

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



REFERANSEGRUPPENS SAMMENSETNING

- Gruppen kan være stor
- Ekspertter – som kan skifte
- Interessenter
- Strategisk viktige personer
- Personer som det ikke er plass til i styrings- eller prosjektgruppen

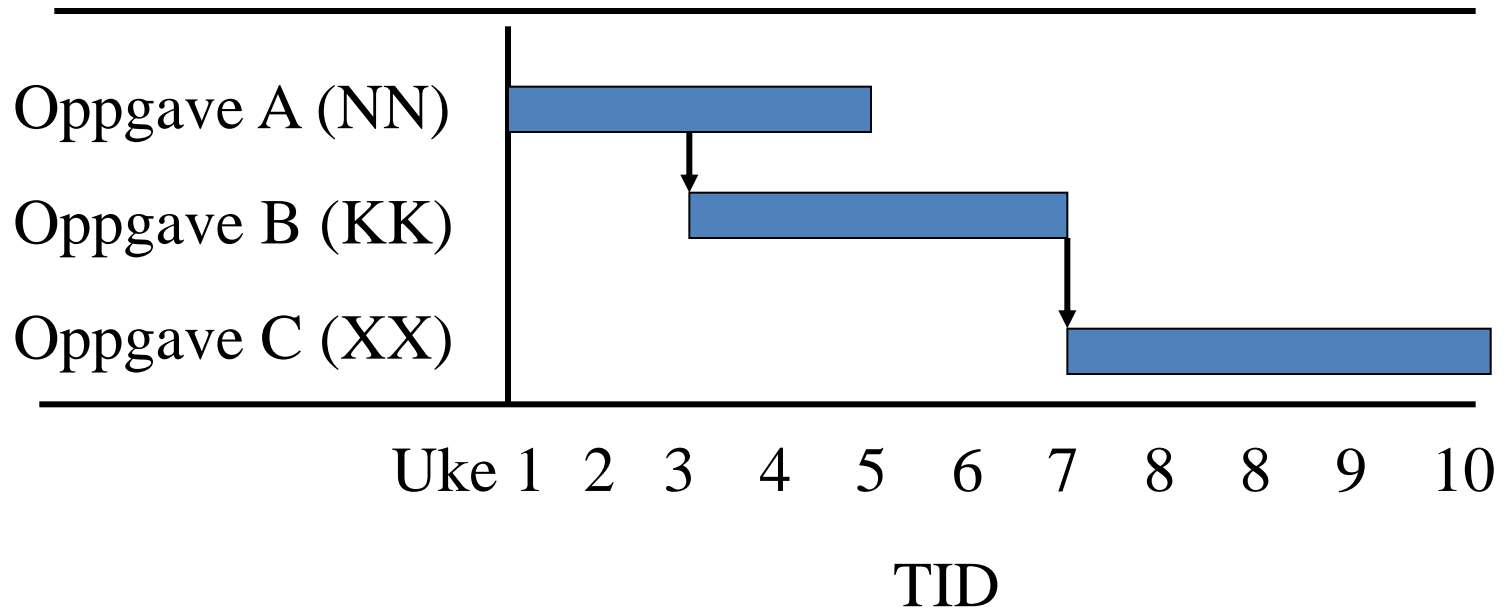


PROSJEKTETS PLANER

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

GANTT-DIAGRAM

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



LEDERROLLEN I PROSJEKTER:

- Gruppeledelse
- Ikke nødvendigvis forankret i hierarkiet
- Rollen er midlertidig tildelt
- Autoriteten er usikkert forankret



KJENNETEGN VED MISLYKKEDE PROSJEKTER

- Brukers/kundens kriterier for tilfredshet er ikke forhandlet
- Ingen synes å ha ledelsen
- Tidsplanen er for optimistisk
- Prosjektplanen styrer ikke prosjektet
- Manglende ressurser stilt til disposisjon
- Kommunikasjonsplan mangler
- Prosjektet har tapt opprinnelige mål av syne
- Metoder for endringer i prosjektet er fraværende (Rolstadås, 2001)
- Overføring mellom prosjekt og drift er ikke avklart og tydelig