

Saman om ein betre
KOMMUNE

- eit rammeprogram for lokale prosjekt





Saman om ein betre
KOMMUNE

Prosjektlederrollen i endringsprosesser



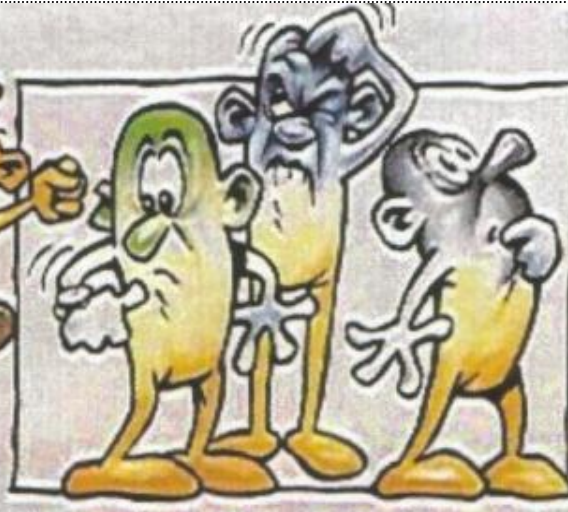
Alice Reigstad og Geir Johan Hansen
Prosjektledersamling Trondheim 2.sept 2014



De 6 klassiske faser i prosjektarbeid?



1. Begeistring



2. Forvirring



3. Dagen derpå



4. Jakt på de skyldige



5. Avstraffelse av de skyldige

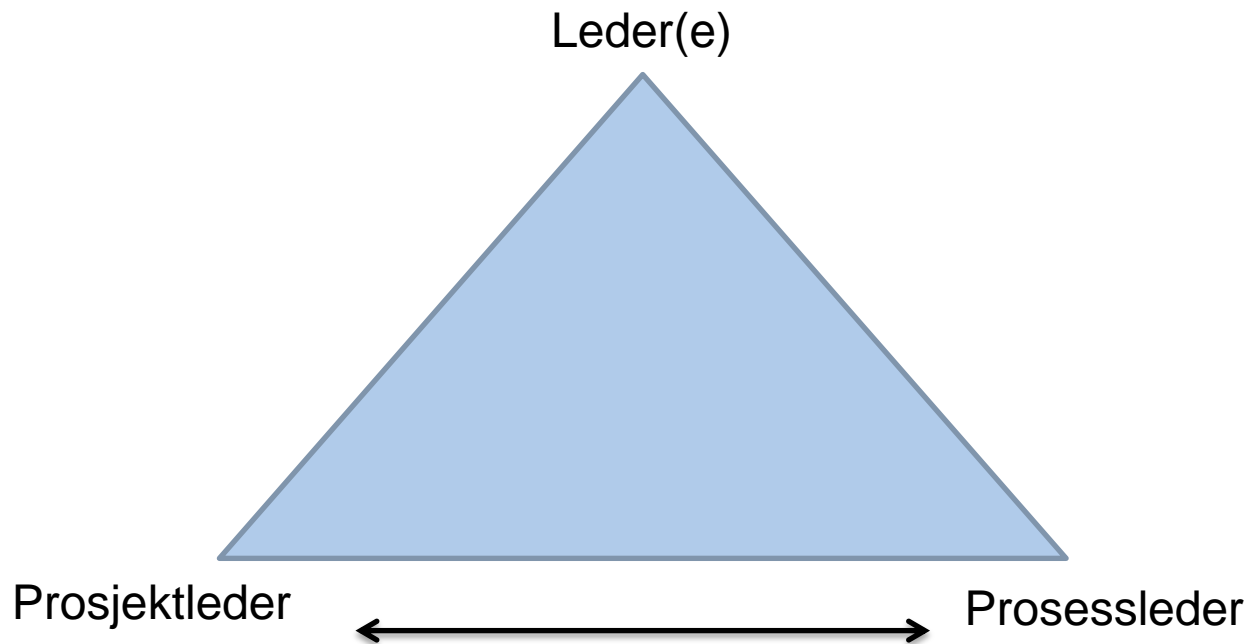


6. Belønning av de som ikke deltok



Saman om ein betre
KOMMUNE

PROSJEKTleder vs PROSESSleder



Organisasjonsklarhet

Leder har et legitimt og utvetydig grunnlag for å utøve lederskap

- Mål og planer, klare forventninger, klare arbeidsprosesser
- Ansvar og myndighet, tydelige roller
- Beslutningsstruktur, møteplasser og formelle kommunikasjonslinjer
- Riktig kompetanse

.... er på plass i organisasjonen

Støtte, motivering og verdsetting

Leif Moland, Fafo, 1999



Saman om ein betre
KOMMUNE

Rolleklarhet

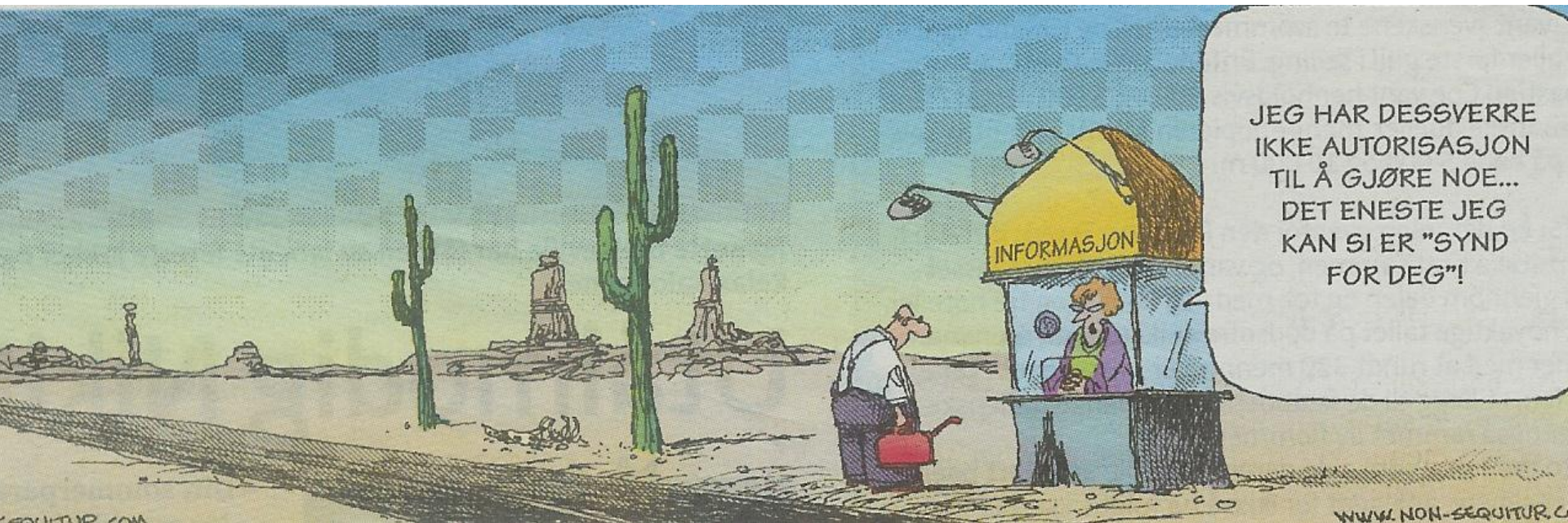
Roller

er de posisjonene mennesker har i forskjellige grupper i samfunnet/arbeidslivet og de reglene som tradisjonelt gjelder og forventes for atferden og oppgavene til personene i disse posisjonene.



Saman om ein betre
KOMMUNE

Hvem løser hva?

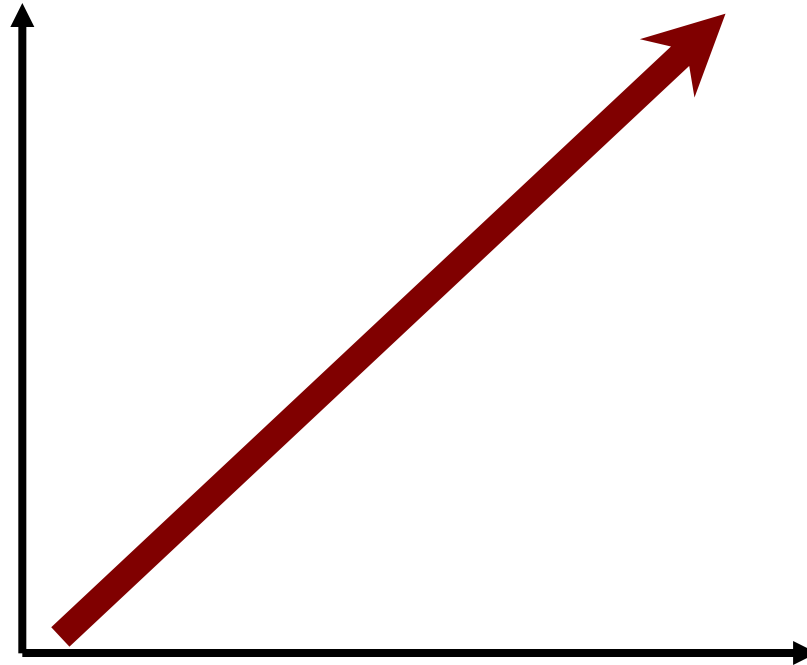




Saman om ein betre
KOMMUNE

Endringskompetanse

Teoretisk
evne



+ Motivasjon!

Praktiske
ferdigheter



Saman om ein betre
KOMMUNE

Prosjektledernes kvalifikasjoner

Mine menn må vere tøffe,
kampdyktige og aldri gje
opp sjølv om det ser
heilsvart ut

Kva får Deg til å tru at
du er kvalifisert

Eg har arbeidd i
grunnskulen





Saman om ein betre
KOMMUNE

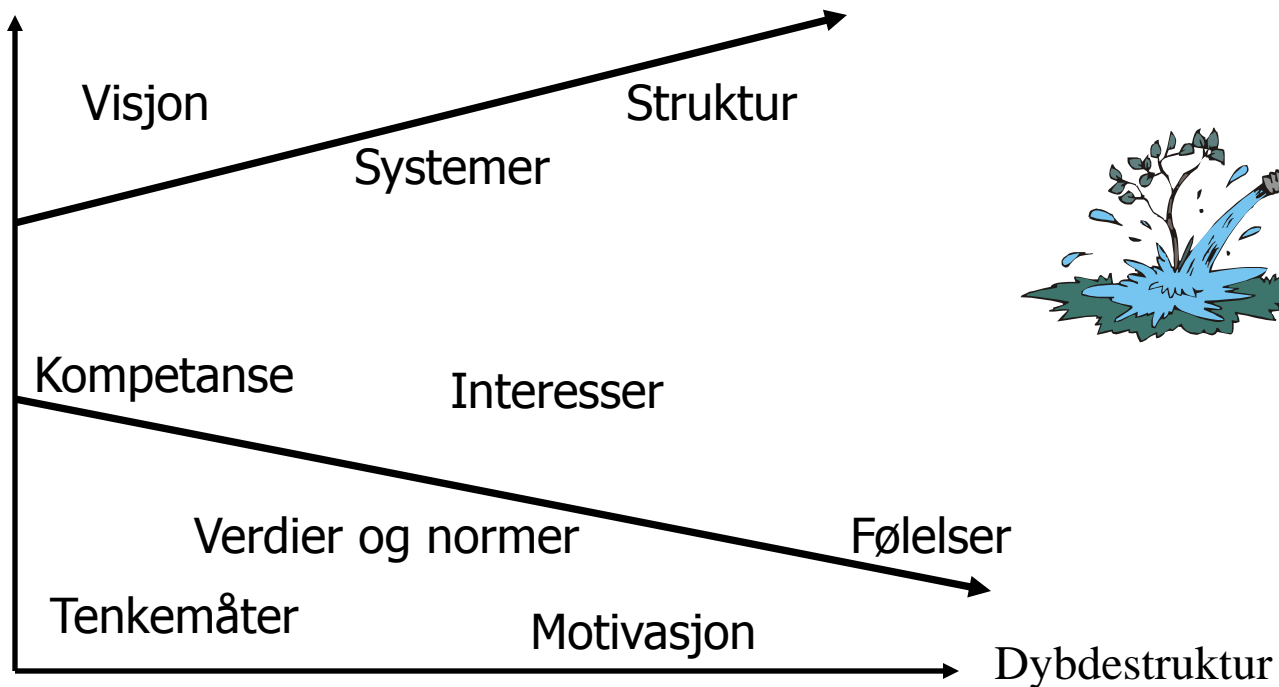
Endringsledelse?

- Å forstå og håndtere faktorer som bidrar til ønsket endring av organisasjonen.
- Å legge til rette for felles læringsprosesser i organisasjonen.

Noen faktorer har du stor innvirkning på (å forme egen organisasjon). Noen faktorer har du lite innvirkning på (ytre drivkrefter).

Overflatestruktur vs dybdestruktur

Overflate-
struktur



- ✓ Endringer i overflatestruktur er gjennomtenkt
- ✓ Endringer i dybdestruktur er som oftest ikke gjennomtenkt



Saman om ein betre
KOMMUNE

Den gode lederen er:

- Informasjonsutøver
- Energibygger
- Kaosbuffer
- Tidssmart
- Menneskeorientert

Rapport: God ledelsespraksis i endringsprosesser. Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte. SINTEF Teknologiledelse

God ledelsespraksis i
endringsprosesser
Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen
til en positiv erfaring for de ansatte
Lisbeth Øym, Thale Kvernberg Andersen, Marte Pettersen Suvik,
Gente A. Knutsand og Kari Starholt

ITNord 2006:567

Når vi kommuniserer...

- 7 % ordets betydning
- 38 % hvordan vi uttrykker ordene - tonefallet
- 55 % kroppsspråk, blikk, etc

Erlie, 2006

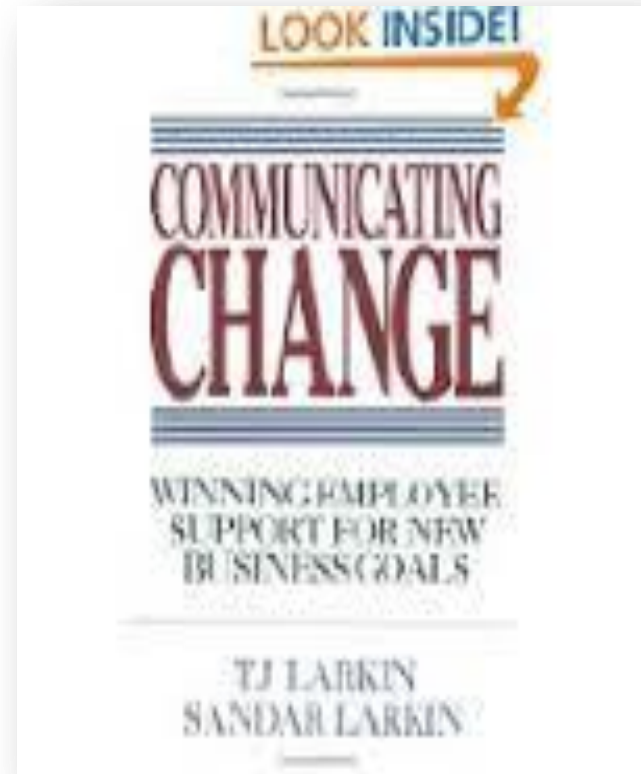
- 2 parallelle samtaler
 - «Hodene» – snakker og lytter
 - «Mavene» – tolker og føler

Hva er god kommunikasjon?



Larkin & Larkin

- Vi vil ha informasjonen fra vår nærmeste leder
 - Nærmeste leder må settes i stand til å gi fortløpende informasjon til de ansatte og brukes aktivt for å innhente informasjon til toppledelsen.
- Vi er ikke så opptatt av hvorfor som vi tror
 - Hvorfor er viktig, men slett ikke viktigst. Hold hvorfor-forklaringen enkel, og ikke trekk inn stadig nye ting.
- Vi vil bli hørt og få individuelt tilpasset informasjon
 - Snakk med folk ansikt til ansikt, i avdelingsmøter, men også individuelt for å fange opp den enkeltes bekymring



Berørt og involvert

Berørt

Involvert

	Høy	Lav
Høy	Energi!	Ressurs
Lav	Hjelp!	Gjelder ikke meg...



Saman om ein betre
KOMMUNE

Rolle

Hvordan jobbe med
involvering?

Fra Stryn kommune

Involvering og læring i prosjektperioden:

«Prosjektplan som vert gjort kjent for dei tilsette.

Starte lokalt arbeid med eit møte på sektornivå PLO der prosjektgruppe, leiarar, HTV, HVO, PTV og VO deltar.

Bruke etablerte samarbeidsfora på arbeidsplassnivå der leiar(gruppe), ptv og vo deltar for å drøfte involerering, læring og framdrift på arbeidsplassnivå.

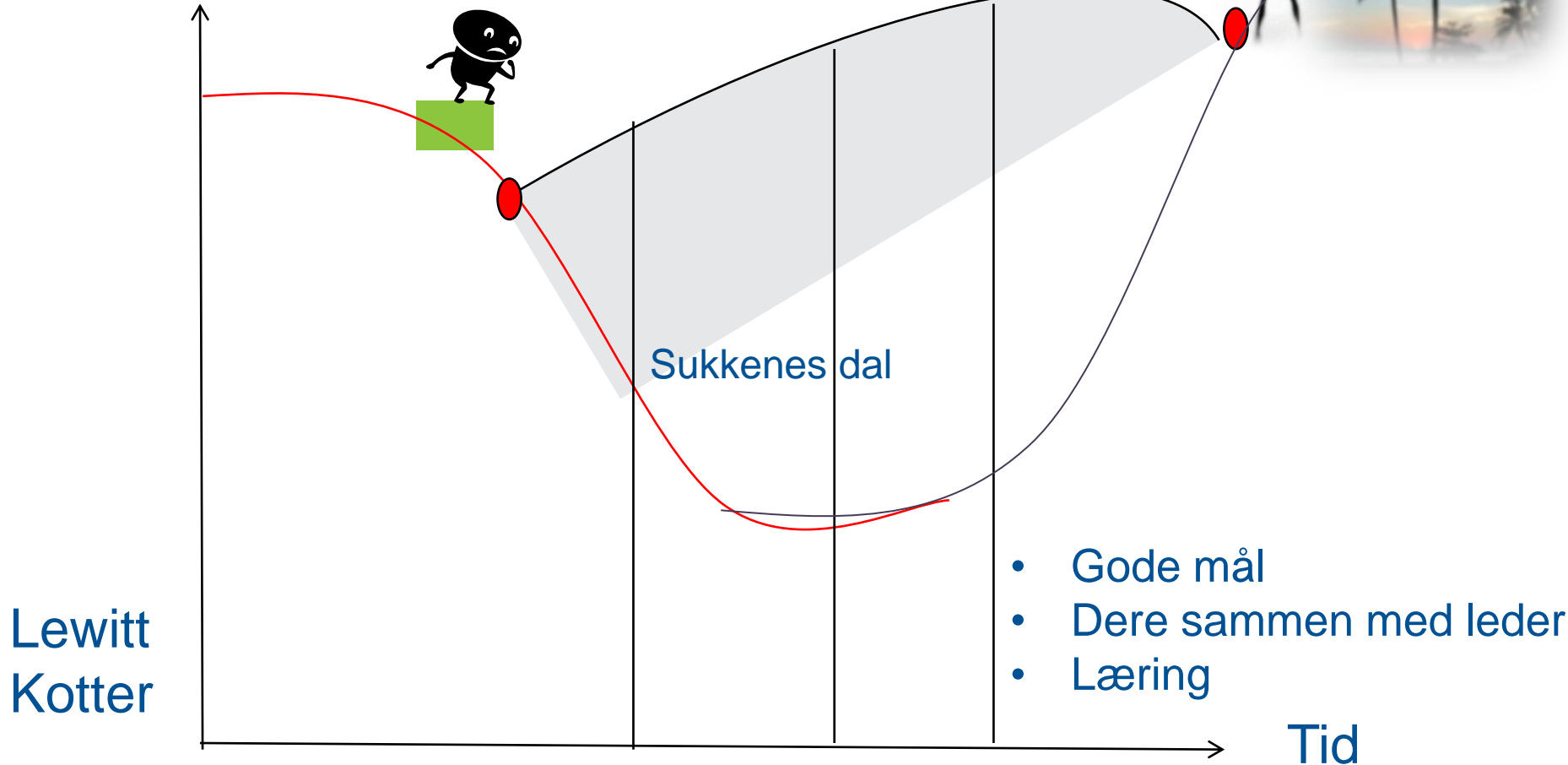
Bruke personalmøter på arbeidsplassnivå og avdelingsnivå for å involvere tilsette direkte i prosjektet. Motivere tilsette til å kome med innspel og gi tilbakemelding på konkrete forslag til tiltak. Legge vekt på dialog på arbeidsplassnivå for å få til ein god prosess for å nå målsettinga om ein heiltidskultur.



Saman om ein betre
KOMMUNE

Prestasjon

Sukkenes dal





Saman om ein betre
KOMMUNE

Verdier som ledelsesverktøy

- Verdier påvirker handlinger, holdninger og vurderinger
- Verdier er veivisere i beslutninger og konfliktløsning. Hvordan vi velger mellom flere alternativer, tar beslutninger
- Verdier gir motivasjon og er drivkraft for handlinger og måloppnåelse



(Kaufman og Kaufman 2009)



Saman om ein betre
KOMMUNE

Å etablere felles verdier – å trekke i samme retning

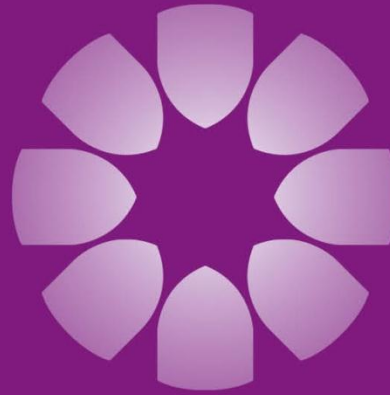
Handler om å definere

- Hva er viktig for oss i vår organisasjon?
- Hva er viktig med det oppdraget/de tjenestene vi leverer?
- Hvilke «rettesnorer» trenger vi for å holde blikket på målsettingene?

Å skape intern konsistens







Saman om ein betre
KOMMUNE

- eit rammeprogram for lokale prosjekt

