

# Beskrivelse af arbejdsmetoder i projektet

## Formål

At beskrive de arbejdsformer der benyttes indenfor forskellige områder af projektorganisationen (ledelse, dags-grupperne, arbejdsgrupper, medarbejdere).

At vurdere effektiviteten af de udviklede arbejdsformer, og eventuelt pege på andre mulige og mere hensigtsmæssige arbejdsformer.

## Anvendelse

Valg af hensigtsmæssige arbejdsmetoder kan bruges til at sikre en effektiv arbejdsgang i projektorganisationen.

## Opgaveformulering

Et karakteristisk træk ved projektarbejde som arbejdsform, er det opgaveorienterede fokus. De arbejdsformer der udvikles i organisationen, bør derfor vurderes ud fra i hvilken grad de støtter konstruktivt op om, at arbejdsindsatsen målrettes mod projektopgaven, og mindre på de faglige discipliner og individuelle interesser.

## Metode til analyse af arbejdsmetoder i projektet

Arbejdsmetoder i projektet kan beskrives på fem forskellige niveauer:

Hele projektorganisationen

Projektledelsen

Daghold

Arbejdsgrupper (leverance-grupper)

Enkelte medarbejdere

## Spørgeskema

Spørgeskemaer vil være en velvalgt metode til beskrivelse af de arbejdsmetoder, der har udviklet sig på de forskellige niveauer. Det vil sikre en bredde i input til vurdering af, hvad der foregår. Og dels vil den valgte skemaskabelon sikre en systematisk og ensartet stillingtagen til arbejds-metoderne, der vil lette den efterfølgende vurdering af besvarelserne, samt sikre at der bliver reflekteret over arbejdsmetoderne, ud fra forskellige indfaldsvinkler.

Der er i vores grundbog ikke en metodebeskrivelse af hvordan man tilrettelægger og udformer spørgeskemaer. Følgende forhold bør overvejes:

Åbne spørgsmål lægger op til, at der kan blive plads til flere vurderinger og indfaldsvinkler, end dem vi har tænkt på.

Åbne spørgsmål kan alt efter, hvor omfattende analyseområdet er, blive meget uoverskueligt og tidskrævende at lave en efterfølgende systematisk bearbejdning af.

Opbygningen af skemaerne kan tage udgangspunkt i, at der defineres nogle overordnede temaer / indfaldsvinkler, som ønskes belyst, - og derefter udspecificere temaerne med mere præcise spørgsmål. Temaerne kan evt. defineres med afsæt i nogle af de andre leverancer: 1, 2 og 7 for eksempel, samt for eksempel checklisten "Konfliktkultur eller samarbejdskultur" figur A5.5, side 314, appendiks 5, Mikkelsen og Riis.

### **Interview**

En anden, men mere tidskrævende analysemetode, er interview.

Fordelen ved interviewmetoden, er at den foregår i dialog. Der er dermed mulighed for, at der kan fremkomme nye problemstillinger / synsvinkler.

### **Afgrænsning**

Der laves to typer af spørgeskemaundersøgelser (spørgeskemaerne vedlægges som billag):

- En for ugedagskoordinatorene
- En for arbejdsgrupperne

Derudover laves der et interview med projektlederne.

## Organisationens indflydelse

Grupperne kan inddeles i formelle og uformelle grupper. De formelle er dem der er skabt i projektorganisationen, hvor gruppens primære formål er at fungere som arbejdsgruppe, og opnå det ønskede resultat. De uformelle grupper er grupper der varetager de menneskelige behov for socialt samvær mv. De formelle og de uformelle grupper kan overlappende, således at det i gruppen er muligt både at indgå i en arbejdssammenhæng og en social sammenhæng. Hvis dette lader sig gøre, vil engagementet og solidariteten være medvirkende til en højere effektivitet.

Organisationens strategi/form kan være med til at påvirke de arbejdsmetoder der anvendes. To eksempler på organisationer er givet i tabel 1. Figuren kan bruges til at karakterisere arbejdsformer der er afhængige af organisationsstrukturen.

Tabel 1.

Mekanistisk organisation	Organisk organisation
Stabil arbejdsfordeling. Opgaver fordeles på eksisterende funktionsområder.	Variabel opgavefordeling i henhold til personlig kunnen.
Opgaver koordineres gennem hierarkiet.	Personer/afdeling koordinerer selv indbyrdes deres direkte kommunikation.
Ansvar, pligter, rettigheder og metoder er foreskrevne.	Ansvarlighed findes hos alle. Ret og pligt afhænger af den organisatoriske tilknytning.
Magtcentralisering oppe i hierarkiet, gennem informationsstyring oppefra.	Information sker ad alle mulige kanaler.
Styring er anvisning og kontrol fra overordnet.	Magtplacering via informationsmonopol er skiftende.
Værdsatte indstillinger er pligtfølelse, lydighed og konfliktløshed.	Styring sker via informationer og råd og ved selvkontrol.
	Værdsatte indstillinger er kreativitet, engagement, åben debat og gensidig loyalitet.

Arbejds mønstre - arbejdsformen skal passe til gruppen og omstændighederne - Koordineringen mellem arbejdsgrupper og indenfor arbejdsgruppen afhænger blandt andet af gruppernes størrelse, deres placering, tid, holdninger blandt deltagerne samt tidligere erfaringer. Projektgruppens arbejds mønstre fremgår af figur 5.3 side 123 (Mikkelsen og Riis)

Gruppesamhørighed - gruppens medlemmer skal føle sig som en vigtig del af gruppen. Medarbejderne skal føle sig forpligtiget overfor opgaven herunder er det også vigtigt at gruppen er enig om målet. Gruppesammenholdet er med til at skabe ansvarsfølelse, og er derfor et væsentligt led i en effektiv arbejdsproces.

Det er vigtigt at gruppen vedtager rammer for struktur og procedure, dvs. beslutter hvad målet er, hvordan det skal nås (arbejdsformer, -metoder, -deling, -normer), hvordan tackles problemer, hvordan anvendes ledelsen osv.

### **Problemer og muligheder**

Hyppe problemer i projektgrupper: sjusk, dårlig atmosfære, forsømmelser, beslutningsbesvær, outsiderproblemer, klikedannelse, fastlåste roller, rivalisering, skjult magtkamp.

(Algreen-Ussing et al, 1998, s. 100-103)

Desuden kan der være problemer med at frigøre medarbejdere fra andre gøremål (dvs. mangel på tid og overskud), mangel på en realistisk plan, ingen overholdelse af den samt intet engagement eller ansvarsfølelse. (Mikkelsen et.al. 1998 s 124-125)

Mikkelsen (1998 s. 125) nævner en række virkemidler, der kan være med til at påvirke projektet og medarbejderne i en positiv retning. Herunder kan blandt andet nævnes: Arbejdsplan, styremøder, intensive arbejdsperioder, fremdrift, produktivitet, synliggørelse, personligt udbytte, hjælpsomhed og gensidighed i projektgruppen, "rart og sjovt" i projektgruppen, engagerede og motiverede projektleder, norm for arbejdskulturer, respekt for aftaler.

### **Ledelsesmæssige virkemidler**

Se leverance 31. "møde- og koordineringsplan"

Teambuliding: Se referat fra gæsteforelæsning fra Banestyrelsen

## **Arbejdsmetoder i projektet**

### **Projektledernes arbejdsmetoder**

Informationerne til dette afsnit er indhentet ved et interview med projektlederne d.28/10-99.

### **Internt samarbejde**

Projektlederne arbejder med en uformel arbejdsstruktur. Der er aldrig vedtaget en egentlig rollefordeling, den er sket tilfældigt, og er aldrig blevet evalueret.

Der bliver hovedsageligt arbejdet tirsdag og fredag. Arbejdet kan hyppigt strække sig over flere timer de dage. Arbejdsbelastningen er høj, og derfor er de fleste opgaver uddelegeret mellem de to.

Generelt kan siges at Morten står for det administrative, mens Niels står for formidlingen, og de er fælles om koordineringen.

Arbejdsprocessen bærer præg af at begge er under et stort tidspres, hvilket har medført at arbejdsfordelingen blev tilfældig, og at den senere hen ikke er blevet diskuteret. Det udgør ikke et arbejdsmæssigt problem, da arbejdsformen sigter mod effektivitet – hvilket må siges at være dens hovedstyrke.

Effektiviteten er et væsentligt element for projektlederne, da det ligger i jobbet hele tiden at være på forkant med hvad der sker. Det kan ikke tillades at være bagud. Da der skal gennemgås store mængder informationer, er det nødvendigt at være effektiv.

På den anden side betyder effektiviteten at der ikke er plads til det sociale element. Samspillet er udelukkende professionelt, netop fordi der ikke er tid til andet. Dette er ud fra et arbejdsmæssigt (produktivitet) synspunkt ikke problematisk, men kan siges at være uholdbart i længden. Hvis der var mere tid til rådighed, ville det være muligt at få mere kreative forslag med på banen. Samtidig ville de få mulighed for at finde ind til hinandens

styrker og svagheder, og kunne bruge denne viden til at skabe en bedre arbejdsmetode, der var tilpasset dem begge.

Alt dette skal jo ses i forhold til hvad målet er. Hvis målet er at skabe effektive resultater, kan man sige at den måde det forgår på i øjeblikket er udmærket. Hvis målet i stedet er at skabe "gode" projektledere, ville det sociale element og mere kreativitet være at foretrække.

Konflikter: Ledelsen har et ønske om at stå frem som en enhed. Nødvendigheden af effektive arbejdsprocesser har betydet at de i starten har været lidt forsigtige overfor hinanden, for at lære hinanden at kende. Siden er der ikke blevet lagt fingere imellem. Men det har ikke medført konflikter.

### **Samarbejde med medarbejderne**

Samarbejdet med medarbejderne er til tider problematisk for projektlederne. De havde fra starten troet/håbet at medarbejderne var mere ansvarsbevidste. Det har gentagne gange vist sig, at det ikke altid er tilfældet. Det vises ved E-mails der ikke besvares, løfter der ikke holdes osv.

Processen er demokratisk, og er især baseret på personlig kontakt.

Den egentlige ledelsesfunktion træder derfor i baggrunden, og bliver i stedet til en mere koordinerende rolle. Den væsentligste mulighed for indflydelse, ligger i forbindelse med den personlige kontakt. Ved at bruge den personlige kontakt vil medarbejdernes ansvarsfølelse højnes, når de personligt er blevet afkrævet et løfte. Det er i denne forbindelse meget væsentligt, at projektlederne hele tiden følger op på processen, for på den måde at sikre at arbejdsprocessen skrider frem. Denne teknik har til dels vist sig effektiv.

Meget kendetegnende for samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne er et stort kommunikationsproblem – "den store tavshed". Hermed menes både at der ikke er meget respons fra medarbejderne, men samtidig også at der er en masse personer der ikke kommer til forelæsningsne eller eftermiddagsaktiviteterne, og samtidig ikke besvarer deres mails. Dette besværliggør arbejdet for projektledelsen, da deres planer/forslag ikke når ordentligt ud.

Overordnet set kan det siges at kommunikationen mellem ledelsen og medarbejderne fungerer meget som top-down. Ikke at forstå som at ledelsen sker top-down, men mere som at den væsentligste mængde af informationer flyder den vej. Til ledernes store fortrydelse får de ikke de mængder respons som de gerne ville.

Lederne mener ikke at dette projekt skal styre med magt. De har som udgangspunkt opfattet det som deres største opgave at koordinere. Alle deltagere har meldt sig frivilligt, og har selv valgt de opgaver de vil udføre. Forsøg på at udstede ordre vil være problematisk, da alle deltagere er studerende.

### **Arbejdsmetoder i ugedagsgrupperne**

Der blev modtaget 5 udfyldte spørgeskemaer. Arbejdsmetoderne i onsdagsgruppen er ukendte pga. manglende information fra gruppens kontaktperson.

Det fremgår af undersøgelsen at:

- I de store ugedagsgrupper (tirsdags- og fredagsgrupperne) er arbejdsgrupperne dannet ud fra personlige interesser. D.v.s. man vælger leverancer, som virker interessante og ender helt tilfældigt i en arbejdsgruppe med de øvrige, som har valgt den samme leverance. I dette tilfælde er arbejdsgruppernes sammensætning forskellig fra leverance til leverance. Denne inddeling og store antal af medarbejder vanskeliggøre samarbejde i de nævnte ugedagsgrupper.

- I de små ugedagsgrupper (mandags- og tirsdagsgrupperne) er der enighed om, at samarbejdet her fungerer godt. Her er der faste arbejdsgrupper, der udarbejder de valgte leverancer. Fordel: man lærer hinanden at kende og samarbejder godt. Ulemper: manglende dynamik og muligvis ikke i projektledelsens ånd.
- Nogle ugedagsgrupper har fast mødestruktur. I tirsdagsgruppen er der en halv times opsummering i starten af hvert møde. Torsdagsgruppen har også en lignende opsummering samt fælles kagespisning.
- Kun torsdagsgruppen arbejder uden ugekoordinator. De valgte ugekoordinatorer står kun for koordination og information.
- De eksisterende arbejdsmetoder er opstået løbende og mere eller mindre tilfældigt.
- Samarbejdet med projektlederne fungerer ret godt og foregår primært direkte.

Forslag til forbedring af de eksisterende arbejdsmetoder i ugedagsgrupperne:

- Et oplæg i starten af projektet

### **Arbejdsmetoder i arbejdsgrupperne**

Der blev modtaget 17 udfyldte spørgeskemaer.

- Det fremgår af undersøgelsen at:
- Leverancerne udarbejdes stort set ens: indledende diskussion, efterfølgende uddelegering af delopgaver og ingen fælles afslutning. I nogle grupper er der valgt en person, som er hovedansvarlig for leverancen. Der er en bred enighed om, at den valgte arbejdsmetode fungerer fint.
- Kommunikation med andre arbejdsgrupper foregår primært via e-mail. Generelt kan vurderes som relativt dårligt. Andre grupper kontaktes kun hvis det er absolut nødvendigt.
- Kommunikation med ledelsen er god og foregår til forelæsningerne, øvelseseftermiddagene og via e-mail.
- Kommunikation med Uffe foregår til forelæsningerne eller via e-mail. Nogle vurderer den som dårlig, nogle har slet ikke haft kontakt med ham.
- Målene i arbejdsgrupperne:

Produktion af leverancer: 13 kryds

Socialt samvær: 4 kryds

Opnå erfaring/kundskab: 9 kryds

- Kritik/forslag til de eksisterende arbejdsmetoder i arbejdsgrupperne:
- Der er ikke meget kommunikation med arbejdsgrupper fra andre ugedagsgrupper.
- Eksempler på behandling af en leverance før start af projektet ville hurtigere lede frem til en ide om, hvad opgaverne går ud på.
- Man kunne få et bedre overblik over projektledelse ved at arbejde mindre koncentreret, men med flere leverancer. Som det er nu har vi kun lidt indsigt i, hvad projektledelse indebærer.
- Faste grupper, som arbejder sammen.

## Ledelsesmæssige virkemidler

Til vurdering af de forskellige ledelsesmæssige virkemidlers anvendelse i forhold til udviklingen i projektføreløbet, - har vi valgt at bruge følgende beskrivelse af projektets faser. Modellen er lavet af Uffe, og findes under File sharing.

Tabel 2. Projektet faser

Fase 1 Karakteristik	Fase 2 Karakteristik	Fase 3 Karakteristik	Fase 4 Karakteristik
Undertrykte følelser	Lyst til at eksperimenter	Som fase to men med en mere metodisk arbejdsmåde	Som fase 2 og 3 men også:
Her tæller kun præstation	Diskussion om at tage risiko, større udfordringer	gennemtænkt og metodisk måde at arbejde på	Høj fleksibilitet
En gang for alle fastsatte arbejdsmetoder	Man tør snakke om og vise sine følelse	Enighed vedr. rutiner og metoder	Godt lederskab, styret af den givne situation
Uvilje mod at løbe en risiko	Selvransagelse	Fastsatte spilleregler	Maksimal udnyttelse af energi og kapacitet
Dårlige til at lytte	Gode lyttere		Grundlæggende principper som er gennemtænkte, enige og åbne for revidering
Svagheder fejles ind under gulvtæppet	Man bekymrer sig om andre		Stræben efter at opfylde alle medlemmers behov
Uklare mål	Nogle gange et hårdt klima		Man prioriterer udvikling
Lille medvirken ved planlægningen			
Bureaukrati			
Chefen bestemmer			

Det må konstateres, dels på baggrund af de analyser vi har lavet i denne leverance, at projekt-gruppen som helhed primært har befundet sig i 1. fase:

- Passiviteten (Interview :”den store tavshed”)
- Lille interesse for at skrive i Logbogen
- Manglende samarbejde mellem ugedagsgrupperne
- Svær opstart af opponenter-funktionen
- Primær aktivitet: Leverance produktion.

Men selvom projektgruppen som helhed befinder sig i første fase, kan der være forskel på hvor de forskellige ugedagsgrupper befinder sig. F.eks. har tirsdagsgruppen vurderet sig selv til at befinde sig mellem 2. og 3. fase. Og fredagsgruppen har vurderet sig selv til at befinde sig i 1. fase.

### **A: Virkemidler: Fra 1. til 2. fase**

Det, det handler om i overgangen fra 1. til 2. fase, er at give projektdeltagerne en erkendelse af, hvilke konsekvenser adfærden i 1. fase har.

En synliggørelse af konsekvenser:

- En vedvarende massiv information om de problemer der er, og hvilke konsekvenser det vil få, - for arbejdsopgaver, deadlines osv.
- Og hvis information ikke er nok, - så lad det få konsekvenser
- "Det bliver som projektgruppen selv vil, det skal være"
- Teambuildingsaktiviteter, der kan åbne op for en forståelse for de sociale / personlige konsekvenser af adfærden i 1. fase, for andre projektdeltagere.

### **B: Virkemidler: Fra 2. til 3. fase**

For at komme fra 2. til 3. fase, handler det om at få sat ord på erfaringsdannelsen, og omsætte det til ideer til, hvad der bør ændres i adfærd og arbejdsformer.

- Evaluere indlæg i Logbogen og omsætte det til praktiske løsninger
- Brug af "diskussionsklubben" til at fremkomme med ideer til ændringer
- Vurdere anvendelsen af andres erfaringer. F.eks. nogle af de arbejdsformer der er beskrevet i leverance 31. "Møde- og koordineringsplan"

### **C: Virkemidler: Fra 3. til 4. fase**

Som i B, men evalueringen tager udgangspunkt i de arbejdsmetoder der er valgt og fastsat i 3. fase.

### **Generelt**

Det kan nødvendigvis ikke forventes, at der i en projektperiode som denne på kun 14 uger, vil være muligt at nå frem til en gruppeadfærd der karakteriserer 4. fase.

Ved gæsteforelæsningsen d. 16/11-99 med Laurits Chr. Schnack fra Ørestadsselskabet, fortalte han bla.: At det tog 4-5 fremdriftsrapporter (4-5 måneder) fra en ny arbejdsgruppe, inden arbejdsgruppen havde fået sig pejlet ind på hvad det blev forventet ved rapporteringen. Så det tager tid at indarbejde nye arbejdsformer.

### **Forslag**

Det der på nuværende tidspunkt i projektforløbet ville kunne være relevant og realistisk at ændre på i forhold til arbejdsmetoder:

- Standardiserede krav til opponentfunktionen. Der kunne evt. laves et standarddokument i word, med hvilke punkter der bør gennemgås når der opponeres på en leverance.
- En sammenfattende beskrivelse af de procedurer der er omkring kommunikationen i projektgruppen. Hvem skal have besked om hvad, hvornår, og hvorfor.
- Evaluering af og fastsættelse af standardiserede krav til hvilke afsnit der skal være med i en leverance. F.eks. metodekritiske overvejelser + konklusion der er rettet mod dette projekt.

De øvrige virkemidler det kunne være relevant at indføre, i form af ændret mødekultur og referatskrivning, virker ikke særlig realistiske at indføre i projektgruppen på nuværende tidspunkt. Det er vigtigt, at de



ændringer der sker ikke betyder en yderligere arbejdsbelastning, - tager mere tid. Men primært sker i form af ændringer i forhold til de aktiviteter der allerede fungerer.

### Litteraturliste

Algreen-Ussing, H.; Fruensgaard, N.O. (1998) *Metode i projektarbejdet- problemorientering og gruppearbejde*. (1. udgave, 8. oplag). Aalborg Universitetsforlag.

Lennéer-Axelson, B.;Thylefors, I. (1993) *Arbejdsgruppens psykologi*. (2. rev. udgave, 2. oplag). Hans Reitzels Forlag.

Mikkelsen, H.; Riis, R.O. (1998) *Grundbog i projektledelse*. (6. udgave). Promet Aps.

Robbins, Stephen P. (1998) *Organizational Behavior* (8 udgave). Prentice-Hall International.

### Stikord

Arbejds mønstre

Kommunikation

Gruppe

Organisation

Samhørighed

Projektfaser

Erfaringsdannelse

Arbejds metoder

Møder

### Bilag

#### Spørgeskema til medarbejder - arbejdsmetoder i arbejdsgrupper

Mangler !

#### Spørgeskema Ugedagsgruppe – kontaktperson

Ugedag: \_\_\_\_\_

Udfra hvilket princip valgte i jeres arbejdsgrupper (leverancergrupper)?

(Individuelle interesser, flertalsafstemning, kendte man hinanden i forvejen).

Beskriv: \_\_\_\_\_

Er arbejdsgrupperne forskelligt sammensat fra leverance til leverance?

Hvorfor: \_\_\_\_\_

Beskriv fordele og ulemper ved denne inddeling:

\_\_\_\_\_

Hvordan fungerer samarbejdet i ugegrupperne?

Beskriv: \_\_\_\_\_

Hvilken funktion har du som ugekoordinator?

\_\_\_\_\_

Hvis gruppen ikke har nogen ugekoordinator. Hvorfor ikke?

\_\_\_\_\_

Er der en fast mødestruktur på øvelseseftermiddagene?

Beskriv: \_\_\_\_\_

Er der en fast aftale om, hvordan kommunikationen foregår i ugegrupperne?

Beskriv: \_\_\_\_\_

Er denne fremgangsmåde valgt fra starten af projektforsløbet eller er den opstået løbende?

Beskriv: \_\_\_\_\_

Hvordan foregår samarbejdet mellem ugegruppen og ledelsesgruppen?

\_\_\_\_\_

Hvordan fungerer samarbejdet i ugegruppen?

\_\_\_\_\_

Har du forslag til andre/bedre arbejdsmetoder end dem der er blevet anvendt?

\_\_\_\_\_