

## **Projekter i offentlige organisationer - Kejserens nye klæder eller Klods-Hans?**

Et spørgsmål går gennem de offentlige organisationer, projekternes spørgsmål. I mindst 10 år har dette spørgsmål hjemsøgt de ellers så forsigtige og regelbundne offentlige organisationer. Enhver organisation med respekt for sig selv har gang i et eller flere projekter. I dag kan man møde personer med titel som projektmedarbejder, projektkoordinator, projektleder, projektchef og projektevaluator.

Er der forskellige typer af projekter i offentlige organisationer? Er projekterne udtryk for Kejserens nye klæder eller Klods-Hans's innovationer?

### **Hvad er et projekt?**

Ordet projekt kommer af det latinske "*projectum*". Det betyder "*noget der kastes foran*". Ved "*projekt*" forstås ofte en opgave eller et planlagt program for arbejde, der skal udføres. Ofte kræves der meget planlægning, tid og anstrengelser.

Når man i en offentlig organisation taler om et "*projekt*" forstår man aktiviteter, der ligger uden for normal virksomhed. Ofte er aktiviteterne finansieret af overordnede myndigheder som f.eks. ministerier eller styrelser. På uddannelsesinstitutioner er projekterne udtryk for Forsøgs- og Udviklingsarbejde (FOU). Projekter er tit omgivet af et særligt image. Projektarbejdet udføres af udvalgte medarbejdere.

Der kan iagttages mindst tre forskellige typer af projekter i offentlige organisationer. Nemlig mekaniske, levende og skabende projekter. De forskellige projekttyper knytter sig til forskellige organisationstyper.

### **Mekaniske projekter**

Den klassiske offentlige organisation er et rationelt bureaukrati. Organisationen er hierarkisk med klar rollefordeling og kommandoveje. Hierarkiet bygger på specialisering, ansvar, anciennitet og

uddannelse. Organisationens aktiviteter er regelbundne og skal være lovmedholdelige. Styringsredskaberne er lov, bekendtgørelser, vejledninger, nedskrevne politikker og aftaler.

Det rationelle bureaukrati synes bedst om det mekaniske projekt. Projektet har et klart formuleret formål med undermål, detaljeret beskrivelse af aktiviteter, projektorganisation, handleplan til implementering, succeskriterier og evalueringsdesign.

Det mekaniske projekt handler ofte om at implementere redskaber eller aktiviteter, der allerede er blevet udviklet eller besluttet af andre. Det kan være overordnede myndigheder eller ledelser. Udfaldet af det mekaniske projekt er givet på forhånd. Der opstår ikke noget nyt. Det handler om organisering af noget allerede kendt.

Det mekaniske projekt støttes ofte økonomisk af overordnede myndigheder, som vil have deres politik legitimeret og implementeret i underliggende institutioner. I gamle dage ville den overordnede myndighed blot have pålagt institutionerne at iværksætte de ønskede tiltag. I dag er forvaltningsproceduren en anden. De overordnede myndigheder styrer bl.a. ved hjælp af projektpuljer, hvor de underliggende institutioner kan søge midler. Der skal udformes særlige projektansøgninger, hvor lokale embedsmænd forsøger at overbevise de centrale embedsmænd om, at man lokalt i projektet vil leve op til de mål og temaer, som de centrale myndigheder har opstillet. Ofte er der tilknyttet en evaluator til projektet, hvis opgave det er, at kontrollere og dokumentere at projektets formål er nået til slut.

Omkring det mekaniske projekt opbygges der en organisation, som ligner den bureaukratiske organisation, der skal huse projektet. Der udnævnes projekt- medarbejdere, koordinatore, ledere, chefer, styregrupper, formænd, evaluatore. Der fordeles timer, udarbejdes akkorder og detaljerede arbejdsplaner, hvor opgaver og ansvar fordeles.

Det mekaniske projekt har en række synlige artefakter som f.eks. flotte mødeindkaldelser, dagsordner, lange og nøjagtige referater, rapporter og lødige litteratur.

I bureaukratiske organisationer er projekterne velegnede til at legitimere og implementere noget, der allerede er udviklet eller bestemt på forhånd. Det er let at placere et ansvar. Økonomien er fornuftig.

Svagheden ved mekaniske projekter er, at der ikke udvikles nye ting. Det nærmer sig drift. Projekterne kan ligefrem blive en del af den ordinære virksomhed. Projektdeltagerne betragter projektarbejdet som en del af deres normale arbejde. Der hersker tryghed og stabilitet. Videns-tilvæksten og delingen i organisationen er lille, da viden er knyttet til hierarkiet. Arbejdet kan være uinteressant for medarbejdere, som ønsker nytænkning. Det nye har ofte karakter af Kejsers nye klæder. Det er "*ingenting*", men kun børn tør sige det højt!

### **Levende projekter**

Samtidig med at offentlige organisationer stadig præges af det klassiske bureaukrati, er der opstået nye organisationsopfattelser som f.eks. Den lærende organisation.

Lærende organisationer søsætter mange projekter. Formålet er ikke primært at udvikle nyt, men at medarbejderne skal lære noget nyt. Projekter er kompetenceudvikling. Målet er, at så mange medarbejdere som muligt skal deltage.

Specialisering og arbejdsdeling er ikke så udpræget i levende projekter. Hierarki og styring er mindre vigtig. Der udvikler sig en organisk selvstyring.

Levende projekter kan medvirke til små evolutionære ændringer over tid. I forhold til det mekaniske projekt er udfaldet i ikke planlagt på forhånd. Der er plads til et tilfældigt udfald indenfor visse rammer. Der kan være fragmenter af nye ting. Ofte vil evaluator finde ikke planlagte sideeffekter. Det kan sammenlignes med celledutationer i naturen.

Artefakterne for det levende projekt er f.eks. mange møde- og konferenceindkaldelser, mange dagsordner, mættede elektroniske konferencer, mange og store møder og konferencer. Mange deltagere og kursusdage.

I Den lærende organisation lægges der vægt på vidensdeling. Projekterne skal ud til alle. Ofte er der stor vidensdeling om lidt viden!

## **Skabende projekter**

Denne projekttype er udtryk for genesis. Skabelse af et nyt univers. Kendte ting kombineres på nye måder eller anvendes i nye kontekster. Tænk på Klods-Hans der finder en død krage, en halv træsko og noget mudder som kombineres og bringes ind på slottet. Noget nyt er skabt!

I det skabende projekt er der mange ubekendte faktorer. Projektets udfaldsrum er ikke defineret på forhånd, men er tilfældigt og overraskende. Ingen havde forventet, at Klods-Hans` s kombinationer ville give ham prinsessen.

Skabende projekter er sjældne i offentlige organisationer. Projekterne kræver eksperimenterende organisationer, hvor der er evner, råd og tid til at tage chancer. Her skal man være klar til at imødegå fiaskoer og acceptere, at ud af 10 projekter er der kun et enkelt der lykkes.

I den eksperimenterende organisation er det ikke hierarki, formel kompetence og anciennitet, der er afgørende, men gode ideer. Her drives projekter frem af nysgerrighed og engagement. Derfor er projektorganisationen flad og præget af lighed. Deltagerne i et projekt sidder ikke med forskellige kasketter overfor hinanden, men er fanget af lysten til at udvikle noget nyt og unikt. Status og indflydelse i projekterne afspejler deltagernes bidrag.

Det skabende projekt har dog svagheder. Overordnede myndigheder vil kun sjældent anvende skatteydernes penge på projekter, hvor udfaldet er mere eller mindre tilfældigt.

Medarbejdere som er vant til at arbejde i bureaukratiske organisationer, vil få mange frustrationer over, at det ikke er klart defineret, hvad der forventes af dem. Det kan være svært at placere et ansvar. Den løse projektorganisation kan indbyde til magtkampe.

## **Keiserens nye klæder**

Som gamle regelbundne myndigheder er det naturligt, at mange projekter i offentlige organisationer er udtryk for Keiserens nye klæder. Som i eventyret italesættes projekterne af kloge embedsmænd. Ofte er projekterne udtryk for gamle tanker eller tomme ord. Det bør ændres. Der skal ansættes flere Klods-Hans`er, som kan bryde reglerne og tænke utraditionelt og

eksperimenterende. Der skal iværksættes dumdristige Klods-Hans-projekter i offentlige organisationer.

Februar 2006

Konsulent

Cand. scient. pol.

Peter Gorm Larsen