

Norsk senter for bygdeforskning
Universitetssenteret Dragvoll
N-7491 Trondheim
Telefon: +47 73 59 17 32
Telefaks: +47 73 59 12 75

Rapport nummer 2/10

Hatten av! En analyse av prosjektlederrollen i lokale samfunnsutviklingsprosjekter

Frank Egil Holm, Arild Kroken, Brit Logstein og Mariann Villa

Utgivelsesår: 2010 Antall sider: 51 ISSN-nr: 1503-2035

Oppdragsgiver:

Kompetansesenter for distriktsutvikling

Oppdragsgivers ref.:

Sammendrag

Rapporten er basert på kartlegging og analyse av prosjektlederrollen i prosjekter i Småsamfunnssatsingen (KRD) i BLEST-programmet (KRD/Husbanken). Data-materialet består av en spørreundersøkelse til prosjektledere og fylkeskontakter, og intervju samtaler med prosjektledere, prosjekteiere og fylkeskontakter. Prosjektlederens rolle og kompetanse, hvordan prosjektlederrollen utøves, hva som er vellykket prosjektledelse og hvorvidt prosjektledelse i lokalsamfunnsutvikling er en spesiell type prosjektledelse er utgangspunkt for analysen. Viktige funn er forekomsten av prosjektlederensomhet og prosjektlederrollen som et omfattende mangesysleri der både erfaringsbakgrunn, høy utdanning og prosjektlederkompetanse er stikkord.

Stikkord

Prosjektlederrolle; kompetanse; ledelse; lokale utviklingsprosjekt
The role of project leader; competence; local development projects

Forord

Prosjektet "Mange hatter. Analyse av prosjektlederrollen i lokale samfunnsutviklingsprosjekter" er gjennomført av Norsk senter for bygdeforskning (Bygdeforskning) på oppdrag fra Kompetansesenter for distriktsutvikling (Distriktssenteret). Denne rapporten er en publikasjon fra dette prosjektet.

En betydelig innsats i gjennomføringen av spørreundersøkelsen som prosjektet og rapporten baserer seg på er også gjort i forbindelse med Bygdeforsknings pågående prosjekt "Følgeevaluering av KRDs Småsamfunnssatsing". I følgeevalueringen skulle vi gjennomføre en egen spørreundersøkelse om prosjektarbeid blant samtlige prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen. En sammenslåing av spørreundersøkelsen til følgeevalueringen og oppdraget fra Distriktssenteret var nødvendig for å unngå slitasje på informantene.

Forfatterne vil takke Distriktssenteret og førsteamanuensis Øyvind Glosvik ved Høgskulen i Sogn og Fjordane for nyttige kommentarer og innspill til tidligere utkast av rapporten.

En særlig takk vil vi rette til dere som har brukt tid på å formidle deres kunnskap om og erfaringer med prosjektarbeid til oss: Alle prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen og BLEST-programmet som har svart på spørreskjemaet, og prosjektledere, fylkeskontakter og prosjekteiere som vi har hatt personlig kontakt med underveis i prosjektet. Tusen takk for deres innsats!

Mariann Villa
Prosjektleder

Sammendrag

Kartlegging og analyse av prosjektlederrollen er gjort med basis i prosjekter i Småsamfunns-satsingen i regi av Kommunal- og regionaldepartementet og prosjekter i BLEST-programmet i regi av Kommunal- og regionaldepartementet og Husbanken. Datamaterialet består av en spørreundersøkelse til prosjektledere og fylkeskontakter, og intervju samtaler med 10 prosjektleder, prosjekteiere og fylkeskontakter tilknyttet disse to programmene.

Rapporten er redigert etter fire hovedproblemstillinger (kapittel 4 – 7) om prosjektlederens rolle og kompetanse, hvordan prosjektlederrollen utøves, hva som er vellykket prosjektledelse og hvorvidt prosjektledelse i lokalsamfunnsutvikling er en spesiell type prosjektledelse.

I kapittel 4 om prosjektleders rolle og kompetanse viser vi at det etterspørres en type kompetanse basert på erfaringsbakgrunn, det vil si kjennskap til og kunnskap om det lokale samfunnet. Blant prosjektledere, eiere og fylkeskontakter beskrives og etterspørres prosjektlederegenskaper som nettverksbyggende, engasjerende, aktiviserende, kreative og kontaktskapende. Samtidig finner vi at prosjektlederne i hovedsak er godt voksne, godt utdanna, med gjennomført prosjektlederkurs, erfaring og egen opplevelse av å ha rett kompetanse. Dette gir en antagelse om en ledergruppe som i stor grad er både kompetent og prosjektskolert.

I kapittel 5 om utøvelse av prosjektlederrollen finner vi at de fleste opplever å ha stort handlingsrom og at denne typen prosjekter har en selvstendig prosjektleder. Et viktig funn er prosjektlederensomhet, noe som forekommer uavhengig av opplevelsen av å ha støttespillere og nettverk. En bakside ved prosjektlederselvstendighet kan med andre ord knyttes til ensomhet i prosjektlederrollen. Ikke minst om vi ser dette i sammenheng med en tendens til at oppfølging fra prosjekteiere og forpliktende avtaler mellom ulike aktører kan være mangelvare i disse prosjektene.

I kapittel 6 om prosjektledelse ser vi at de fleste prosjektlederne har erfaring med prosjektledelse. Vi ser også at prosjektledere og fylkeskontakter i stor grad er enige om hvilke egenskaper som er viktige hos prosjektleder. Det er imidlertid en liten tendens til at fylkeskontakter i større grad vektlegger (høy) utdannelse og evne til å jobbe strukturert og effektivt – noe som kan sees i sammenheng med disses krav til rapportering og ”tellekant”. I praksis er det likevel en innholdsrik verktøykasse som skisseres for prosjektleder. God prosjektledelse oppleves å være knyttet til lokal kunnskap, nettverksbygging, selvtilit til å ta kontakter, evne til å spille på andre, kreativitet, evne til å generere penger, tydelighet og ærlighet, samt det å være systematisk og ryddig.

I kapittel 7 spør vi med bakgrunn i de forutgående kapitlene hvorvidt prosjektledelse i Småsamfunnssatsingen og BLEST-programmet representerer en spesiell type prosjektledelse. Vi ser at kombinasjonen av erfaringsbakgrunn, kunnskap om prosjektledelse og aktivt lokalsamfunnsarbeid representerer et omfattende mangesysleri. I forlengelsen av dette spør vi også om vi her ser en ny type kunnskapsrolle like mye som en lederrolle.

Noen stikkord fra analysen av prosjektlederrollen kan oppsummeres:

- * I tidlig fase sørge for forankring hos prosjekteiere og samarbeidspartnere (selge inn projektet), planlegge godt, avklare innhold, ansvar, mål og forventninger, lage milepæler, gjøre noe konkret som viser for deg selv og andre at du er i gang (eksempelvis medieopplegg, folkemøte, spørreundersøkelse eller annet som er nyttig for projektet).
- * I undervegsfase motivere, engasjere, lytte, justere planer, løse konflikter, synliggjøre resultater for eiere, lokalbefolkning og media, følge opp at avtaler blir gjennomført og påse framdrift, opprette rutiner for å involvere eiere og andre nøkkelpersoner. Økonomistyring, dokumentasjon og rapportering (skriftlig) til prosjekteiere er også en del av arbeidet.
- * I slutfase og ved projektslutt synliggjøre hva som er gjort, evaluere, vurdere hva som kan gjøres for at projektet blir selvgående
- * Prosjektlederne har stort handlingsrom og motiverte prosjektdeltakere
- * Prosjektlederne er i en viss grad i et støttende nettverk
- * Prosjektlederensomhet er ganske vanlig uavhengig av støttende nettverk
- * Fylkeskontakten bidrar oftest i søknadsfasen og har gjerne ellers en koblerrolle
- * Halvparten av prosjektlederne opplever helt eller delvis å være nyskapende
- * Nyskapende kan være både arbeidsmåte (eksempelvis lage nye allianser og nettverk) eller holdningsendringer

Innhold

1	<i>Innledning</i>	9
2	<i>Problemstillinger</i>	11
4	<i>Prosjektlederrollen</i>	15
	Rekruttering til prosjektlederrollen	15
	Hvilken kompetanse etterspørres?	16
	Ulike faser i prosjektet.....	19
	Stikkord om prosjektlederrollen og faser i arbeidet.....	21
5	<i>Strukturer, støttespillere og handlingsrom</i>	23
	Prosjektledernes erfaringer med og evaluering av prosjektlederrollen	24
	Nettverk, støttespillere og prosjektlederensomhet	26
	Geografisk nedslagsfelt – av betydning?	29
	Støttespillere på fylkesnivå.....	30
	Hva påvirker utøvelse av prosjektlederrollen?	32
	Fremmer prosjektlederne alternativ praksis?	33
	Stikkord om utøvelse av prosjektlederrollen.....	34
6	<i>Prosjektledelse</i>	35
	Erfaring med prosjektledelse	35
	Personlige egenskaper ved prosjektleder	36
	Verktøykassen til en prosjektleder:	39
	Forankring, aktiviteter og prosjektleders personlige kapital	39
	Stikkord om prosjektledelse	41
7	<i>En spesiell type prosjektleder?</i>	43
	Til videre diskusjon	46
8	<i>Oppsummerte råd til prosjektleder og prosjekteier</i>	47
	Noen råd til deg som skal ansette en prosjektleder i.....	47
	Noen råd til deg som skal være prosjektleder i	48
	Referanser.....	51

1 Innledning

Bygdeforskning har på oppdrag fra Kompetansesenter for distriktsutvikling (Distrikts-senteret) gjennomført prosjektet "Mange hatter. Analyse av prosjektlederrollen i lokale samfunnsutviklingsprosjekter." Innsamling av data er gjennomført i februar/mars 2010.

Kartlegging og analyse av prosjektlederrollen er gjort med basis i prosjekter i Småsamfunns-satsingen i regi av Kommunal- og regionaldepartementet og prosjekter i BLEST-programmet i regi av Kommunal- og regionaldepartementet og Husbanken. BLEST er et steds-utviklingsprogram (BoLyst og Engasjement i Småbyer og Tettsteder) med oppstart høsten 2006 og avslutning i 2009. Formålet med programmet er å gjøre småbyer og tettsteder mer attraktive for bosetting og næringsetablering, og 19 kommuner er del av dette programmet. Småsamfunnssatsingen omfatter ca 49 prosjekter, foregår i perioden 2006-2010 og har som mål å stimulere utsatte kommuner og lokalsamfunn. Prosjektene i disse programmene varierer i omfang, men alle har en prosjektledelse som skal mobilisere til ny giv.

Kartleggingen bygger på to datakilder: (1) en kvantitativ spørreundersøkelse til prosjektledere i Småsamfunnssatsingen og BLEST-programmet, samt til fylkeskontakter og regionkontakter¹. Og (2) intervjuamtaler med prosjektleder, representant for prosjekteier og fylkeskontakter i ti av prosjektene (tre BLEST-prosjekter og seks Småsamfunnsprosjekter). Intervjuene knyttet til sju av prosjektene er gjennomført som 30-45 minutters samtaler per telefon, mens det i tre prosjekter er gjennomført besøk og intervju ansikt til ansikt.

Utvalget i spørreundersøkelsen bestod av personer som er eller har vært prosjektleder i et BLEST- eller Småsamfunnsprosjekt, og personer som er eller har vært fylkeskontakt eller kontaktperson i Husbanken for et eller flere prosjekt innenfor BLEST-programmet eller Småsamfunnssatsingen. Spørreskjemaet ble sendt ut til 104 personer. Etter en påminnelse og en puring endte svarprosenten på 60, 6 % (dette utgjør 47 personer fra Småsamfunn og 18 fra BLEST). Dette er en akseptabel svarprosent, selv om en frafallsprosent på nesten 40 kan ha betydning for utfallet av spørreundersøkelsen. Noen grupper prosjektledere kan da være overrepresenterte, eksempelvis ved at det er de mest fornøyde som har svart og så videre.

Et overordna tema for denne rapporten er hva som kjenner seg ut som prosjektledere i disse utviklingsprogrammene. I rapporten legger vi frem funn fra spørreundersøkelsen, som utdypes og suppleres ved hjelp av kvalitative intervjuer. Enkelte tema belyses best ved hjelp

¹ Spørreundersøkelsen er gjennomført i samarbeid med Bygdeforskningssatsingen i Kommunal- og regionaldepartementet. Øvrige publikasjoner basert på denne undersøkelsen er en veileder i lokalt utviklingsarbeid og en rapport fra følgeevalueringen som vil foreligge i andre halvdel av 2010.

av det kvalitative datamaterialet som i større grad viser hvordan prosjektledere, prosjekteiere og fylkeskontakter tenker rundt prosjektlederrollen. Et viktig funn i undersøkelsen er prosjektlederensomhet, som er et tema som burde vært viet større oppmerksomhet i et større forskningsprosjekt.

2 Problemstillinger

Distriktssenteret ønsker gjennom spørreundersøkelsen og intervjusamtalene å få belyst følgende problemstillinger:

- * Hva tenker prosjektledere/en selv om rollen sin? Hva er viktigst i de ulike faser av prosjektet? Hva slags kompetanse er viktig og hvordan er denne kompetansen ervervet?
- * Hva påvirker utøvelse av prosjektlederrollen og hva er det prosjektlederne gjør som fremmer utprøving av alternativ praksis i kommunene/lokalsamfunnene?
Eksempelvis: Hvem er de viktigste støttespillerne, hvilke strukturer synes å være viktige?
- * Er vellykket prosjektledelse knyttet til personlige egenskaper, og/eller benyttes det allmenne arbeidsmetoder/verktøy som er overførbare?
- * Har det utviklet seg en spesiell type prosjektlederrolle i Småsamfunnssatsingen og BLEST – og eventuelt på hvilke måter skiller denne rollen seg fra annen ledelse?

Problemstillingene behandles i kapitlene 4 til 7.

3 Hvem er prosjektlederne og hvordan ble de rekruttert til jobben?

Før vi går inn på de enkelte problemstillingene skal vi først danne oss et bilde av hvem prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen og BLEST er. En enkel oversikt over kjønn, alder og utdanningsbakgrunn viser følgende:

Tabell 1. Kjønnsfordeling blant prosjektlederne. Prosenter og absolutte tall.

	Prosjenter	N
Menn	44	20
Kvinner	56	25
Totalt	100	45

Tabell 2. Aldersfordeling blant prosjektlederne. Prosenter og absolutte tall.

	Prosjenter	N
20-29 år	9	4
30-39 år	18	8
40-49 år	36	16
50-59 år	27	12
60 år eller mer	11	5
Totalt	101	45

Tabell 3. Utdanningsnivå blant prosjektlederne. Prosenter og absolutte tall.

	Prosjenter	N
Grunnskole eller tilsvarende	0	0
Videregående skole (yrkes-/landbruksfag)	0	0
Videregående skole (allmennfag/gymnas)	9	4
Universitet/høgskole inntil 4 år	42	19
Universitet/høgskole over 4 år	49	22
Totalt	100	45

Blant prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen og BLEST ser vi at det er en svak overvekt av kvinner, majoriteten av prosjektlederne er i 40- og 50-årene og relativt høyt utdannet. Nær halvparten har høgskoleutdanning over 4 år, og nesten like mange har universitet eller høgskoleutdanning inntil 4 år (se henholdsvis tabell 1, 2 og 3). Ut fra denne oversikten er prosjektledere i denne typen satsinger relativt godt voksne og velutdannede kvinner og menn.

4 Prosjektlederrollen

I dette kapitlet skal vi se nærmere på prosjektlederrollen. Hva tenker prosjektledere/en selv om rollen sin? Hva er viktigst i ulike faser av prosjektet? Hva slags kompetanse er viktig og hvordan er denne kompetansen ervervet?

Rekruttering til prosjektlederrollen

Hvordan prosjektleder er rekruttert sier noe om hvilken kompetanse som etterspørres. Hvor prosjektleder kommer fra (kommunal stilling, næringslivet, kulturlivet osv.) sier noe om hvor kompetansen er ervervet. De ulike strategiene med å finne prosjektledere varierer mellom ekstern utlysning, mer intern rekruttering gjennom stillingsendring eller aktiv og direkte "headhunting". Spørreundersøkelsen viser ingen fullstendig og uttømmende oversikt over dette, men vi kan se at de vanligste måtene å bli rekruttert som prosjektleder på er knyttet til å søke på stilling ledig, å selv være initiativtaker til prosjektet og/eller bli prosjektleder ved å komme fra en (eventuelt annen) kommunal stilling. En fjerdedel kommer fra kommunal stilling, mens ganske få kommer fra henholdsvis privat næringsliv, kulturliv og frivillig organisasjonsliv. Dette til tross for at kontakt med næringslivet i intervjuene med prosjektledere og prosjekteiere er vektlagt som et gode i denne typen prosjektarbeid. I to tilfeller er prosjektlederjobben del av fylkeskommunal stilling (se tabell 4). Samla sett er da minst 28 % i dette tilfellet rekruttert fra annen jobb i kommune og fylke. Vi vil anta at en stor del av dette gjelder offentlig forvaltning og at prosjektlederne da har betydelig kompetanse fra denne.

Tabell 4. Rekrutteringskanaler for prosjektlederne. Prosent og absolutte tall (N: 45).

	Prosent	N
Søkt på stilling ledig som prosjektleder	31	14
Initiativtaker til prosjektet	27	12
Kommer fra en annen kommunal stilling	24	11
Rekruttert på annen måte	18	8
Kommer fra privat næringsliv	7	3
Kommer fra frivillig organisasjonsliv	7	3
Prosjektlederjobben en del av en fylkeskommunal stilling	4	2
Kommer fra lokalt kulturliv	4	2
Ingen andre ville ha prosjektlederjobben	0	0

Fordi respondentene hadde muligheten for å krysse av for flere svaralternativ vil ikke summen av prosentandelene bli 100.

Med bakgrunn i kvalitative intervju og åpne svar i spørreundersøkelsen finner vi at mange prosjektledere er rekruttert gjennom direkte forespørsler om de kunne tenke seg å være

prosjektleder (disse finner vi blant annet i tabell 4 som ”rekruttert på annen måte”). ”Initiativtaker til prosjektet spurte meg direkte. Jeg er kjent på stedet og har utdanning som coach, noe prosjektet ønsket seg,” forteller en prosjektleder. En slik invitasjon er basert på prosjekteiers eller initiativtakers kjennskap til prosjektleders personlige og formelle egenskaper og nettverk. Dette peker på et skille mellom prosjektledere som lokalkjent eller stedseksternt rekruttert, og i det siste tilfellet da gjerne også på konsulentbasis. Skillet lokal – ekstern er et skille som omtales med engasjement: Den lokalkjente anses stereotypisk som bedre egnet til å være leder for et stedsutviklingsprosjekt fremfor ”den nyutdannede nykommeren fra høyskolen”². Intervjusamtalene viser at prosjektlederne representerer en mangfoldig bakgrunn når det gjelder ervervet kompetanse. I tillegg til jobb i offentlig forvaltning har de erfaring fra konsulentvirksomhet, reiseliv, media og postverket, for å nevne noe. Av tabell 12 i kapittel 6 ser vi også at hele 31 % oppgir at dette er deres første erfaring med prosjektledelse. En av disse ”nye” prosjektlederne, med utdanning innen økonomi og markedsføring og jobberfaring fra lokalaviser – er likevel på grunn av sine personlige egenskaper og kjennskap til lokalt miljø høyere vurdert enn det dennes fylkeskontakt kaller ”verste type”; eksternt konsulentfirma uten for- og etterhistorie (noe som fylkeskontakten forøvrig opplever det blir mindre av i denne type prosjekt). Noen har et lengre yrkesliv bak seg som er tematisk relevant for det prosjektet de nå er engasjert i. Det er imidlertid ikke entydig hvorvidt prosjektlederne i intervju mener at det er nødvendig med fagkompetanse på det temaet som prosjektet fokuserer på. Kompetansen som etterspørres er gjerne den erfaringsbaserte kombinert med engasjement. Dette vil vi utdype nedenfor.

Hvilken kompetanse etterspørres?

Når prosjektledere og prosjekteiere snakker om hvilken kompetanse og egenskaper en prosjektleder bør ha, kan følgende sitat fra en prosjektleder være illustrerende for dette:

Jeg tenker noen ganger at denne jobben for meg – det handler om å få folk til å ville være med meg. At jeg må prøve å finne på noe som er så fristende at de kan ikke si nei. For jeg kan ikke instruere eller true en eneste levende sjel. Jeg må bare prøve å lokke.

En prosjekteierende ordfører karakteriserer sitt prosjekt som politisk forankra – noe som er et signal om at det er et viktig prosjekt. Prosjekteier opplever at prosjektet er vellykket og oppgir noen årsaker til det: Man har lyktes i å skape engasjement, det har vært enorm dugnadsinnsats, prosjektleder har vært god til å få i gang folkemøter og virkelig tatt signalene fra lokalbefolkningen på alvor, og prosjektleder har vært veldig dyktig på å få med unge mennesker. Prosjektleders arbeidsmåte oppleves i dette tilfelle å ha stor betydning, og beskrives som strukturert, ryddig, engasjert, troverdig og god til å bygge relasjoner. Prosjekteier hadde på forhånd hatt store forventninger til denne prosjektlederen, som derfor også ble håndplukket til jobben – ut fra de egenskapene vedkommende hadde. Både sitatet ovenfor og gjenfortellingen fra samtalen med en prosjekteier er illustrerende på tvers av alle

² Gruppearbeid på samling i regi av Småsamfunnssatsingen, Gardermoen 2009 (Bygdeforskning, under arbeid).

problemstillingene vi skal belyse. Det sier noe om utfordringene til personlige egenskaper og kompetansen som etterspørres (være den som får med seg andre), hvordan prosjektlederrollen blir utøvd (utadretta) og at prosjektleder er avhengig av viktige støttespillere (politisk forankring og andre som frivillig må være med). Det gjør denne type prosjektlederrolle til en krevende øvelse.

I spørreundersøkelsen ble prosjektlederne bedt om å angi viktigheten av kjennskap til offentlig forvaltning, erfaring med prosjektledelse, fagkunnskaper innenfor temaer som er sentralt i prosjektet og god lokalkunnskap. Her kan det se ut som god lokalkunnskap oppleves som viktigere enn både kjennskap til offentlig forvaltning, erfaring med prosjektledelse og fagkunnskaper innenfor temaer som er sentralt i prosjektet (se tabell 5).

Tabell 5. Prosjektleders kjennskap til offentlig forvaltning, erfaring med prosjektledelse, fagkunnskaper og lokalkunnskap. Prosent (absolutte frekvenser i parentes).

	Svært viktig (1)	Viktig	Både og	Mindre viktig	Ikke viktig (5)	Gjennomsnitt	Totalt
God lokalkunnskap	35 (15)	51 (22)	12 (5)	2 (1)	0 (0)	1,83	100 (N:43)
Kjennskap til offentlig forvaltning	19 (8)	51 (22)	26 (11)	5 (2)	0 (0)	2,16	101 (N:43)
Erfaring med prosjektledelse	19 (8)	44 (19)	30 (13)	7 (3)	0 (0)	2,26	100 (N:43)
Fagkunnskaper innenfor temaer som er sentralt i prosjektet	12 (5)	35 (19)	42 (18)	12 (5)	0 (0)	2,53	101 (N:43)

Kjennskap til den lokale kulturen - i betydning kjennskap til folk og lokalsamfunn - uttrykkes jevnt over som viktig når en prosjektleder i lokalsamfunnsutvikling skal rekrutteres. Dette er en kompetanse som etterspørres på tvers av roller og program. "Lokalkunnskapstillegget" er beskrevet i sitatene nedenfor:

Vår prosjektleder er oppvokst [i lokalsamfunnet], er relativt ung og venter sitt andre barn [relevant sivilstatus for dette prosjektet], har nærhet til og kunnskap om området, er aktiv i bysamfunnet/bygdesamfunnet, kreativ, har lett for å komme i kontakt med folk, har et stort nettverk i mange leire i privat og offentlig sektor. (prosjekteier)

Personlige egenskaper i form av å være utadretta, initiativrik og ha lett for å komme i kontakt med folk er andre kvalifikasjoner som vektlegges. Dette understrekes ytterligere av prosjektlederen nedenfor:

Jeg tror jeg snakka meg til den jobben i løpet av dagen. Jeg tror det handler om bakgrunn og noen personlige egenskaper – som de trodde passa til akkurat dette her. Fordi at jeg hadde ikke den lengste CV'en.

Hvordan vurderes spørsmålet om å være mest mulig lokal for å gjøre en god prosjektlederjobb? En prosjektleder som er innflytter til sitt nåværende lokalsamfunn kan ha bodd lenge nok i lokalsamfunnet til å ha etablert god kjennskap til ulike lokale miljøer, eksempelvis gjennom tidligere yrkeserfaring:

De søkerne på søkelista som overhodet ikke hadde tilknytning – de var ikke på intervju. Så jeg tror at der har det vært en utvelgelse. For å kunne gjøre denne jobben godt må du ha et lokalt forhold. (...) Det å kjenne folkene, kommunen, og det politiske systemet, og skillelinjene og spenningsforholdene, og kjenne næringslivet – det er en fordel. Det hadde vært vanskelig for meg og gjort denne jobben i en annen kant av landet. Fordi verden er litt ulik i forskjellige deler av landet. (prosjektleder)

Flere historier viser hvordan personlige egenskaper og nettverk ble vektlagt i større grad enn yrkes- og utdanningsbakgrunn. Dette er likevel et vanskelig og ikke absolutt skille, da eksempelvis i det ene tilfellet prosjektleders tidligere yrkesbakgrunn fra et kreativt og utadretta yrke også setter preg på vedkommendes muligheter i prosjektlederjobben gjennom nettverk og erfaring med å snakke med folk.

Hva anser en prosjekteier som viktige egenskaper ved prosjektleder? Prosjekteier, her representert ved ordfører, så også prosjektlederrollen som del av sin praksis (prosjektleder var kommunalt ansatt med denne jobben som en del av sin øvrige stilling):

Jeg må jo spille på – eller få frem de beste aktørene, kan du si, på eiersiden. Og det går veldig på at man må få solgt inn konseptet skikkelig hos de som skal ha den daglige og ukentlige oppfølgingen, på delprosjekter og happeninger og.. ja det som man setter i verk under konseptet. I praksis betyr det at jeg som leder må sørge for at man både på næringsutviklingssiden og den kulturelle siden (skole, oppvekst, kultur) – må sørge for å ha tett engasjement og forpliktelse.

I alle ledd beskrives – og etterspørres - egenskaper og kvalifikasjoner hos en prosjektleder som nettverksbyggende, engasjerende og aktiviserende, kreativ og kontaktskapende.

En prosjekteier uttaler derfor at ”den viktigste egenskapen er likevel at prosjektlederen har evnen til å med letthet bevege seg i alle lag av lokalsamfunnet”.

I spørreundersøkelsen ble respondentene også bedt om å ta stilling til følgende påstand:

Jeg som prosjektleder har/hadde rett kompetanse til å lede prosjektet. Av de som svarte på spørsmålet sa 33 % seg helt enig, 49 % delvis enig og 19 % mente dette var både/og. Det er også 73 % som har gjennomført kompetansehevende kurs, og blant de som er i avslutningsfasen oppgir ingen å ha opplevd manglende kompetanse i prosjektorganisasjonen. Ut fra denne fordelingen er det altså et stort flertall som er helt eller delvis enig i at de har rett kompetanse til å lede prosjektet. Oppsummert så langt kan prosjektlederne i Småsamfunn og BLEST karakteriseres som godt voksne, godt utdanna, med prosjektlederkurs (PLP), erfaring og rett kompetanse. Dette leder til en beskrivelse av – eller i alle fall antagelse om – en ledergruppe som i stor grad er kompetent og prosjektskolert. Men vi ser at det er personlige egenskaper og kvalifikasjoner som fremheves mest ettertrykkelig når prosjektledere og prosjekteiere i Småsamfunnssatsingen og BLEST-programmet i intervjuene uttaler seg om prosjektlederrollen.

Ulike faser i prosjektet

Prosjekter har en startfase, driftsfase og en slutfase. Under intervjuene ble det stilt spørsmål om hvilken type kompetanse en anså som den viktigste i de ulike fasene av prosjektet. Noen prosjektledere illustrerer dette:

Fase 1 er søknadsskriving og innsamling av ressurser. Man undersøker om det er tilstrekkelig med penger, utstyr og menneskelige ressurser tilgjengelig. I fase 2 er man dugnadsleder og prosessleder. Da vil typiske oppgaver være mobilisering, informasjon og konflikthandling.

Ja, i begynnelsen må man tenke litt overordnet, mens senere må man jobbe litt mer detaljert.

Det er viktig at man skjønner den lokale kulturen og skjønner måten folk jobber på. Greit å vite slike ting som dugnadsånd for eksempel.

Her beskrives en tidlig undersøkende og ressurssamlende fase og en senere fase der prosjektleder er prosessleder som skal mobilisere, informere og håndtere konflikt. I et utdypende svar i spørreundersøkelsen beskriver en informant dette:

Når prosjektledelse blir satt ut til fagpersoner som kun har jobbet med forvaltning, kan vansker oppstå i møte med lokale politikere og lokale forhold i kommunene. Prosjektstyring er ofte 90 % psykologi og menneskelige relasjoner og prosesser.

I løpet av et prosjekt vil det være aktive faser og faser med stillstand. Noen forteller at prosjektet burde vært kortere eller med innlagte pauser for å holde engasjementet opp, ut fra erkjennelsen av at lokalsamfunnet er for lite og har for få innbyggere å fordele kontinuerlig dugnadsjobbing på. Å være initiativtaker til prosjektet gir en annen inngang til prosjektlederrollen enn om en er rekruttert på andre måter. Som initiativtaker har en eierskap til prosjektet. Som rekruttert på andre måter kan en i verste fall "arve" et prosjekt som en ikke har særlig kjennskap til. En prosjektleder som "arvet" et prosjekt forteller om hvordan vedkommende tok noen grep for å få eierskap til prosjektet i startfasen. Dette var viktig for å kunne skape entusiasme og engasjement både for seg selv og blant andre, og for å unngå stillstand i prosjektet ved lederbytte:

Jeg har selvsagt forholdt meg til ei styringsgruppe, som også har vært tydelig på å sette krav, det var krevende på godt og vondt, men for meg som er fersk i gamet så er det kjekt at folk setter krav. Og så har vi i tillegg i dette prosjektet – det er en arv fra forrige prosjektperiode – det er oppretta en stilling i kommunen – der jeg kunne få høre om erfaringer fra grasrotjobbinga som gjøres. Og jeg har snakka med tidligere prosjektleder – så jeg har jo fått noen gode råd derifra og. Men det å arve et prosjekt – som jeg for så vidt har gjort – og som da har vært en periode i mellom som ikke var prosjektfinansiering – det har også både fordeler og ulemper. Hvor fordelene er da selvsagt at det var et system og prosjektet var innarbeida i kommunen og godt forankra i kommunen i forhold til at man hadde fått sett resultater og var enige om at dette var viktig. Så er jo da utfordringa å gjøre dette til mitt eget. For du kom jo til et rent og pent kontor, og hva gjør vi nå? Det første jeg gjorde det var å lage en helt sånn uhøytidelig spørreundersøkelse blant innbyggerne, om deres flyttemotiv og trivsel, i forhold til å gjøre noen erfaringer til mine egne. Og det var for meg en nyttig øvelse, og det var også for å komme i gang og gjøre noe litt fort så jeg kunne vise at jeg gjorde noe. Så presenterte jeg jo den undersøkelsen i media og for kommunen, sånn at det ble på en måte at min første aktivitet. Det gjorde at jeg hadde noe litt håndfast i starten. (prosjektleder)

Selv om prosjekt går i faser representerer de også en kontinuerlig prosess. En prosjektleder forteller at en viktig oppgave er å "styre prosessen". I denne prosessen dreier det seg om å samarbeide med lokale aktører for å komme frem til målsetninger, få med næringsaktører, få oversikt over hvem som må med, detaljdefinere hva prosjektet bør inneholde og sette i gang dugnadsarbeid. Denne prosjektlederen ser prosessen som målet, selv om han er bevisst på fremdrift. I denne prosessen er det også ett skritt frem og to tilbake – noe som en prosjektleder må takle. I tillegg må en takle motstand, respektere uenighet og skjønne at ting kan kreve modningstid. Respekt for oppdragsgiver viser man ved å være budsjettansvarlig og levere skriftlig rapport i etterkant. Slik denne prosjektlederen ser det gir selve prosessen prosjektdeltakerne ny kunnskap, noe som i seg selv er verdifullt. Man formidler ved hjelp av prosessen en kompetanse og denne kompetanseerhvervelsen er en viktig målsetting med selve prosjektarbeidet.

I avsnittet om prosjektlederensomhet i neste kapittel kommer vi inn på hvordan faser med stillstand kan fremprovosere prosjektlederensomhet.

Stikkord om prosjektlederrollen og faser i arbeidet

- * Erfaringsbakgrunn etterspørres hos prosjektleder (kjennskap til og kunnskap om det lokale samfunnet)

- * I tidlig fase sørge for forankring hos prosjekteiere og samarbeidspartnere (selge inn prosjektet), planlegge godt, avklare innhold, ansvar, mål og forventninger, lage milepæler, gjøre noe konkret som viser for deg selv og andre at du er i gang (eksempelvis medieopplegg, folkemøte, spørreundersøkelse eller annet som er nyttig for prosjektet).

- * I undervegsfase motivere, engasjere, lytte, justere planer, løse konflikter, synliggjøre resultater for eiere, lokalbefolkning og media, følge opp at avtaler blir gjennomført og påse framdrift, opprette rutiner for å involvere eiere og andre nøkkelpersoner. Økonomistyring, dokumentasjon og rapportering (skriftlig) til prosjekteiere er også en del av arbeidet.

- * I slutfase også synliggjøre hva som er gjort, evaluere og vurdere hva som kan gjøres for at prosjektet blir selvgående.

5 Strukturer, støttespillere og handlingsrom

Hva påvirker utøvelse av prosjektlederrollen og hva er det prosjektlederne gjør som fremmer utprøving av alternativ praksis i kommunene/lokalsamfunnene? Eksempelvis: Hvem er de viktigste støttespillerne, hvilke strukturer synes å være viktige?

I spørreundersøkelsen ble prosjektlederne bedt om å svare på spørsmål om blant annet samarbeidsklima, nøkkelpersoner, ansvarsforhold, handlingsrom og forpliktende aktører. Tabellen nedenfor viser hvordan prosjektlederne har svart da de ble bedt om å ta stilling til en rekke påstander om de prosjektene de har hatt ansvaret for.

Prosjektledernes erfaringer med og evaluering av prosjektlederrollen

Tabell 6. Prosjektledernes grad av enighet/uenighet i ulike påstander om prosjektene de har ledet. Prosent og gjennomsnittsverdi (absolutte frekvenser i parentes).

	Helt enig (1)	Delvis enig	Både og	Delvis uenig	Helt uenig (5)	Gjennomsnitt	Totalt
Det er/var et godt samarbeidsklima mellom deltakerne i prosjektet	61 (26)	30 (13)	9 (4)	0 (0)	0 (0)	1,49	100 (N:43)
Jeg som prosjektleder har/hadde god kontakt med de riktige nøkkelpersonene	47 (20)	44 (19)	7 (3)	2 (1)	0 (0)	1,65	100 (N:43)
Prosjektet har/hadde motiverte deltakere	50 (21)	33 (14)	17 (7)	0 (0)	0 (0)	1,67	100 (N:42)
Det er/var god kommunikasjon mellom deltakerne i prosjektet	37 (16)	49 (21)	14 (6)	0 (0)	0 (0)	1,77	100 (N:43)
Jeg som prosjektleder har/hadde tilstrekkelig med autoritet	33 (14)	47 (20)	16 (7)	5 (2)	0 (0)	1,93	101 (N:43)
Prosjektet har/hadde avklarte ansvarsforhold	48 (20)	24 (10)	19 (8)	5 (2)	5 (2)	1,95	101 (N:42)
Prosjektet har/hadde en presis målsetting	44 (19)	26 (11)	16 (7)	12 (5)	2 (1)	2,02	100 (N:43)
Prosjektet har/hadde et realistisk ambisjonsnivå	26 (11)	48 (20)	14 (6)	7 (3)	5 (2)	2,17	100 (N:42)
Eierne av prosjektet/de prosjektansvarlige har fulgt prosjektet godt opp	28 (12)	30 (13)	26 (11)	14 (6)	2 (1)	2,33	100 (N:43)
Det er/var forpliktende avtaler mellom ulike aktører i prosjektet	28 (12)	28 (12)	23 (10)	14 (6)	7 (3)	2,44	100 (N:43)

På bakgrunn av denne oversikten kan det synes som de fleste prosjektlederne har hatt positive erfaringer med prosjektlederrollen.

Særlig mange sier seg helt eller delvis enig i at samarbeidet i prosjektet var godt, at deltakerne var motiverte, at det var avklarte ansvarsforhold og god kontakt mellom de riktige nøkkel-

personene og prosjektlederen. Stort sett synes også prosjektlederne å være helt eller delvis enig i at de hadde tilstrekkelig autoritet, at prosjektene hadde et realistisk ambisjonsnivå og en presis målsetting. De påstandene som færrest ga sin fulle tilslutning til var påstandene om at prosjekteierne har fulgt prosjektet godt opp, at avtalene mellom de involverte aktørene var forpliktende og at prosjektet hadde et realistisk ambisjonsnivå. Blant annet angir kun 26 % av prosjektlederne at de er "helt enige" i at prosjektet de leder/ledet har/hadde et realistisk ambisjonsnivå. I dette ligger mye av utfordringene til lokale utviklingsprosjekt. Både småsamfunnsatsingen og BLEST-programmet skal avhjelpe de store spørsmålene i norske distrikter, småsamfunn og tettsteder – blant annet fraflytting, svak næringsstruktur og ønsker om en tydeligere stedsidentitet. Lokale utviklingsprosjekter tar ofte mål av seg å på egen hånd gjøre noe med disse utfordringene, men i relativt små og kortvarige prosjekter med begrensede ressurser vil ambisjonene og forventningene til prosjektene ikke stå i stil med det som kan oppnås.

Tabell 7. Prosjektlederens enighet og uenighet i påstander om prosjektlederjobben. Prosent og gjennomsnittsverdi (absolutte frekvenser i parentes).

	Helt enig (1)	Delvis enig (2)	Både og (3)	Delvis uenig (4)	Helt uenig (5)	Gjennomsnitt	Totalt
Jeg har stort handlingsrom	63 (27)	28 (12)	5 (2)	5 (2)	0 (0)	1,51	101 (N:43)
Jeg har gode muligheter til å lede prosjektet slik jeg ønsker	61 (26)	28 (12)	7 (3)	5 (2)	0 (0)	1,56	101 (N:43)
Jeg jobber mye for å få andre til å delta i prosjektet	37 (16)	37 (16)	21 (9)	5 (2)	0 (0)	1,93	100 (N:43)
Jeg har god kjennskap til metoder og verktøy for prosjektledere	28 (12)	37 (16)	26 (11)	7 (3)	2 (1)	2,19	100 (N:43)
Som prosjektleder har jeg for mange administrative oppgaver med prosjektet	14 (6)	14 (6)	42 (18)	16 (7)	14 (6)	3,02	100 (N:43)
Jeg har ingen spesielle tanker om prosjektlederrollen, men gjør det jeg må	5 (2)	14 (6)	14 (6)	28 (12)	40 (17)	3,84	101 (N:43)
Jeg er prosjektleder, men gjør minst mulig med prosjektet	5 (2)	0 (0)	2 (1)	14 (6)	79 (34)	4,63	100 (N:43)

Vi var også interesserte i å kartlegge på hvilken måte prosjektlederne arbeider med prosjektene. Et klart flertall er helt enig i at de er gitt et stort handlingsrom og har gode muligheter til å lede prosjektet på den måten de ønsker. Et flertall av prosjektlederne mener også at de jobber mye for å få andre til å delta i prosjektet og at de har god kjennskap til metoder og verktøy for prosjektledere, mens de er delte i synet på om de har for mange administrative oppgaver. Svært få har ikke gjort seg opp en mening i hva som ligger i prosjektlederrollen, og bare to respondenter svarte at de gjør minst mulig med prosjektet.

De fleste opplever altså å ha stort handlingsrom. Ståsted vil likevel påvirke denne opplevelsen. I en nærstudie av ett av prosjektene kunne man få inntrykk av at det hersket noe uenighet om hvor stort handlingsrommet til prosjektlederen var og hvor stor myndighet han egentlig hadde. En mannlig kontaktperson hos fylkesmannen sier følgende når han blir bedt om å beskrive handlingsrommet til prosjektlederen: "Prosjektlederen er veldig diktert av leder i styringsgruppa, det skal du gjøre og det skal du ikke gjøre. Leder i styringsgruppa har mye makt og styrer prosjektet strengt."

Selv om de enkelte forhold rundt et prosjekt kan vurderes ulikt fra ulikt ståsted, er det et klart inntrykk at prosjektlederrollen i Småsamfunnssatsingen og BLEST gir muligheter for en selvstendig prosjektleder. Det er likevel noen organisatoriske rammer rundt prosjektene som prosjektleder forholder seg til, selv om det varierer hvorvidt dette er i form av arbeidsgrupper, styringsgrupper, prosjektgrupper – og i hvilken grad disse har styringsrett over prosjektet og prosjektleder. Disse gruppene skal være til hjelp og veiledning, samt påse at prosjektet gjennomføres i tråd med mål og budsjett:

Jo jeg føler at jeg har stort handlingsrom. Det er klart at alt jeg foreslår å gjennomføre skal vedtas av styringsgruppa, og alt kommunen skal forplikte seg til å gjøre må jo da i hvert fall innom arbeidsutvalget der prosjekteier sitter. Så store arrangement som vi skal gjennomføre tar vi jo inn til arbeidsutvalget, i forhold til at de må godkjenne og si at dette går vi for. (prosjektleder)

Nettverk, støttespillere og prosjektlederensomhet

Som vi så i forrige avsnitt var det en overvekt av prosjektledere som mente å ha hatt god kontakt med nøkkelpersoner for prosjektet. Hvem som er nøkkelpersoner for prosjektet og prosjektledelsen varierer, og viktigste støttespillere er i spørreundersøkelsen oppgitt som eksempelvis "administrativ ledelse", "daglig leder i næringsforening", "delprosjektledere", "styringsgruppe", "kulturetat", "nøkkelpersoner i næringslivet", "Fylkesmannen", "fylkeskommunen", "Husbanken", "ordfører", "prosjektgruppe". I intervjumaterialet blir også lokalbefolkningens rolle som viktige støttespillere for prosjektlederen omtalt. En prosjektleder sier:

Det var ei som var skeptisk som hadde nøkkelposisjon i bygda. De andre sa: La det gå seg til, hun kommer når hun får tenkt seg om. (...) Man blir selvfølgelig også veldig inspirert når folk sier at dem synes det er bra, da skjønner du at du gjør det riktige.

Som prosjekteier (representert ved ordfører) nedenfor uttrykker det er nøkkelpersoner knyttet til forankring:

Skal man gi en oppskrift så må toppledelsen både administrativt og politisk gå inn så tidlig som mulig, og være med å utvikle prosjektet og tilføre det vitaminer. For ellers så blir dette en lang seigpining.

Selvstendigheten som prosjektlederne opplever kan ha både positive og negative sider. De positive kan knyttes til mulighetene som ligger i å forme sin rolle og sitt prosjekt. Noe av det negative er knyttet til at selvstendighet også kan føre til ensomhet i prosjektlederrollen. Ikke minst om vi ser dette i sammenheng med tall presentert i tabell 6. Her såg vi en tendens til at oppfølging fra prosjekteiere og forpliktende avtaler mellom ulike aktører kan være mangelvare.

Et flertall av prosjektlederne (58 %) oppga at de har følt seg ensomme i prosjektet noen ganger, mens 16 % av respondentene har følt seg ensomme i prosjektet mesteparten av tiden (tabell 8). 44 % av respondentene følte absolutt at de var i et nettverk som støttet dem, mens 47 % var mer forbeholdne og svarte at de bare til en viss grad var i et nettverk som ga støtte. Kun 9 % av prosjektlederne følte at de i liten grad hadde nettverk som ga dem støtte (tabell 9).

Tabell 8. Andel av prosjektlederne som har følt seg ensomme i prosjektet.

	Prosent	N
Har følt seg ensom mesteparten av tiden	16	7
Har følt seg ensom noen ganger	58	25
Har sjelden følt seg ensom	16	7
Har aldri følt seg ensom	9	4
Totalt	99	43

Tabell 9. Andel av prosjektlederne som føler at de er/var i et nettverk som ga støtte til jobben deres.

	Prosent	N
Følte absolutt at de er/var i et nettverk som ga støtte	44	19
Følte til en viss grad at de er/var i et nettverk som ga støtte	47	20
Følte i liten grad at de er/var i et nettverk som ga støtte	9	4
Følte ikke i det hele tatt at de er/var i et nettverk som ga støtte	0	0
Totalt	100	43

Datagrunnlaget for å se nærmere på hvilke grupper prosjektledere som føler seg ensomme er usikkert, gitt den relativt lave utvalgsstørrelsen. Med et slikt forbehold kan vi likevel se at de fleste er ensomme noen ganger og at det er litt flere kvinner enn menn som sier at de er ensomme mesteparten av tiden. Vi ser også en liten tendens til at de med minst (0-24 %) og størst stillingsandel (75-100 %) oftest opplever ensomhet. Et spørsmål kan være om dette har sammenheng med at veldig liten stillingsandel gir få muligheter for nødvendig kontakt med relevante andre, og at stor stillingsandel i motsatt fall kan innebære større risiko for dødtid og perioder med mindre prosjektaktiviteter og dermed opplevelse av ensomhet som prosjektleder. Alternativt kan stor stillingsandel i større grad skape forventninger om at prosjektleder skal gjøre "alt" alene og slik underbygge ensomhet. Vi ser også en liten tendens til at de som sier seg helt enig i at de har gode muligheter til å lede prosjektet slik de ønsker, i størst grad også sier at de har følt seg ensomme i prosjektet. Dette kan peke på et dilemma mellom den frihet som oppleves i jobben og utfordringene med å bruke denne friheten konstruktivt i prosjektet. Tidligere prosjektledererfaring utelukker heller ikke ensomhet i prosjektlederjobben, da de aller fleste med tidligere erfaring svarer at de har vært ensomme noen ganger. Ser vi prosjektlederensomhet i lys av hvorvidt en har prosjektmedarbeidere eller ikke, er det blant de som har prosjektmedarbeidere vi finner flest som svarer at de er ensomme noen ganger. Det samme mønsteret finner vi blant de som har et støttende nettverk: Flest føler seg noen ganger ensom i prosjektlederjobben også her. Dette leder til en hypotese om at utfordringene med prosjektlederensomhet er et viktig tema og at utfordringene ligger på et annet nivå enn hvor vidt en har prosjektmedarbeidere, nettverk eller gjør en god jobb. Dette kan være innspill til videre spørsmål og studier av prosjektlederrollen.

Prosjektlederensomheten kan også være fasebetinga og uavhengig av om prosjektet oppleves som vellykka. I perioder med stor aktivitet i prosjektet er det mindre ensomt enn i periodene med pauser i dagnadsaktivitet og mer eller mindre stillstand. En prosjektleder forteller:

Jeg føler at vi får det til. Men det er en overgang det å jobbe med noe som skal skje om noen måneder. Så det er jo utfordringene – det er den store utfordringa – det er prosjektlederens store ensomhet. Og det er en vanskelig nøtt å knekke, for når det skjer noe – og du har tett kontakt med andre aktører og kommunen – når alt er i skje-fase, da er det greit. Men i disse tenke, planlegge, bygge opp og litt langt fram fasene, og hvor alle andre har det mye mer travelt med andre ting – og er med litt men ikke på samme måte – du kan samarbeide med folk i næringslivet og kommunen og sånn, men dette er jo aldri det viktigste for de. Det er en bi-ting for alle andre enn meg. Og det er en utfordring. Og i et stort og langsiktig prosjekt så er det litt sånn fasebetinga, noen faser er rolige, mens andre faser er veldig heftige. Jeg har tenkt litt på hva man kan gjøre for å unngå den prosjektlederensomheten, som jeg også tror at en del prosjekter virkelig havner i fella på og at prosjektlederne blir sittende på sitt kontor og egentlig få som faktisk da bryr seg om

hva de leverer. (...) Det eneste som er, er at du til sjunde og sist og i tunge stunder blir veldig alene. Når ting skjer så er det ikke noe problem, men i de litt tunge fasene så er det litt vanskelig.

I slike tilfeller kan prosjektansvarlig være en støttespiller. Men prosjektansvarlig er heller ikke nødvendigvis til stede i prosjektet på samme måten som en prosjektleder. Fra en prosjektleders ståsted kan også prosjektlederensomhet motvirkes ved å være i et team av prosjektarbeidere:

Det som hadde vært veldig ok, det er å være en del av et jevnbyrdig team. En del av et team som er jevnbyrdig eller du har med deg noen som du har styringsrett over. Hvis du er prosjektansvarlig og har prosjektmedarbeidere så har du noen du kan si til at "gå og gjør dette". Mens jeg er der at "det hadde vært veldig fint hvis dere hadde hatt lyst til å gjøre dette".

Dette illustrerer også det som er et betydelig tema for prosjektledelse i denne typen prosjekter: Prosjektlederrollens krav til kommunikative evner – som her dreier seg om jobben med å spre engasjement, få andre til å være interessert i prosjektet og ville være med "å leke", som en prosjektleder sier. Poenget blir da at når ingen er forpliktet til å være prosjektlederens høyre hånd øker faren for en ensom prosjektleder.

Geografisk nedslagsfelt – av betydning?

Prosjektlederne har også ulike rammebetingelser da det geografiske nedslagsfeltet til prosjektene varierer. Det er eksempelvis 36 % av prosjektlederne som jobber med prosjekter som går over flere kommuner, 32 % jobber med prosjekter for en kommune og 23 % med prosjekter som representerer en del av en kommune (bygd eller bydel). 7 % jobber med prosjekter med et nasjonalt nedslagsfelt. Av svarene i spørreundersøkelsen kan det være en antydning til at prosjektledere for flere kommuner i noe større grad er helt enige i at prosjektet har en presis målsetning og avklarte ansvarsforhold, sammenlignet med andre prosjektledere. Ut fra dette kan en spørre om flerkommunale prosjekter i større grad må ha en klar målsetning og ansvarsfordeling for i praksis å få til et samarbeid. Prosjektledere i flerkommunale prosjekter er imidlertid mindre enige i at det har vært *forpliktende avtaler* mellom de ulike aktørene i prosjektet, og mindre enige i at de prosjektansvarlige eierne har fulgt prosjektet godt opp, sammenlignet med andre prosjektledere. Prosjektledere for flere kommuner synes også å være mer forbeholdne til at de har tilstrekkelig med autoritet og god kontakt med de riktige nøkkelpersonene. Samtidig oppgir prosjektledere for flerkommunale prosjekter oftere at de absolutt er i et støttende nettverk. Dette kan synes å være dels motstridene funn, og forskjellene mellom gruppene er heller ikke statistisk signifikante. Et interessant funn kan likevel være at prosjektledere i bygde- eller bydelsprosjekter og prosjektledere i flerkommunale prosjekter i større grad er helt enige i at de har stort handlingsrom og muligheter til å lede prosjektet slik de ønsker, sammenlignet med

prosjektledere for "en-kommuneprosjekt". Kan dette være et uttrykk for at prosjekt som drives av, for eller i en kommune i større grad representerer en type prosjekt som fremmes av – men også hemmes av – en kommunal administrasjon? Er slike "kommuneprosjekt" i større grad underlagt kommunal kontroll? Og er det tilsvarende slik at prosjekter som løftes til et overkommunalt nivå medfører mindre kontroll og dermed også mer handlingsrom? Et dilemma er her som en av fylkeskontaktene sier: "Jo flere parter som er involvert i samme type prosjekt jo verre er det å samordne, men behovet for å samordne er større." Det er også et spørsmål hva som legges i begrepet handlingsrom i prosjektene som inngår i denne analysen: Er det økonomisk handlingsrom eller handlingsrom til å bestemme hvilke aktiviteter og planer som skal gjennomføres?

Støttespillere på fylkesnivå

Fra en annen studie av Småsamfunnssatsingen (Bygdeforskning 2010, under arbeid) vet vi at fylkeskontaktens innsats i og for de lokale prosjektene varierer fra aktiv og engasjert til ingen kontakt med prosjektene. På spørsmål om hvordan fylkeskontakten i Småsamfunnssatsingen og BLEST-programmet har bidratt, svarte 53 % av prosjektlederne at fylkeskontaktene har bidratt som medspillere i søknadsfasen overfor regionale/nasjonale myndigheter. Det var 40 % som svarte at fylkeskontaktene har bidratt med nyttig veiledning i prosjektene, og 31 % sier at fylkeskontakten har bidratt med å koble prosjektet mot lignende prosjekter eller satsinger i regionen. Prosjektlederne er noe delte i synet på om involvering av fylkeskontaktene har bidratt til fremdrift i prosjektet i og med at 31 % av prosjektlederne svarer at fylkeskontaktene har bidratt til at prosjektet går fremover, mens 27 % av prosjektlederne ikke synes at fylkeskontaktene har bidratt til at prosjektet går framover. Det er også åtte prosjektledere (18 %) som svarer at fylkeskontakten ikke har vært involvert i prosjektet (se tabell 10).

Tabell 10. På hvilken måte fylkeskontakten har bidratt i prosjektet. Prosent og absolutte tall. N: 45.

	Prosent	N
Som medspiller i søknadsfasen overfor regionale/nasjonale myndigheter	53	24
Har bidratt med nyttig veiledning	40	18
Har bidratt med å koble prosjektet opp mot lignende prosjekter/satsinger i regionen	31	14
Har bidratt til å støtte oppunder fremdriften i prosjektet	31	14
Som bidragsyter i prosjektutviklingsfasen	29	13
Har bidratt til at vi har oppnådd mer i vårt prosjekt enn vi kunne ha gjort på egen hånd	29	13
Fylkeskontakten har vært involvert, men det har ikke bidratt til fremdrift i prosjektet	27	12
Fylkeskontakten har ikke vært involvert i prosjektet	18	8
Har bidratt på annen måte	13	6

Fordi respondentene hadde muligheten for å krysse av for flere svaralternativ vil ikke summen av prosentandelene bli 100.

Fylkeskontaktene selv anser sitt eget bidrag i de enkelte lokale prosjektene som mer eller mindre udelt positivt (tabell 11). Et klart flertall (75 %) av fylkeskontaktene/andre involverte synes at kontakt mellom prosjektleder og fylkeskommunen har hatt positiv betydning for fremdriften og resultatene i prosjektene, mens et klart mindretall (to fylkeskontakter) synes at denne kontakten ikke har hatt betydning eller hatt negativ betydning.

Tabell 11. Andel av fylkeskontakter og andre involverte i Småsamfunns og BLEST-prosjekter som mener at kontakt mellom prosjektleder og fylkeskommunen har hatt betydning for prosjektets fremdrift og resultat. Prosent og absolutte tall.

	Prosent	N
Har hatt positiv betydning	75	15
Har hatt negativ betydning	5	1
Har hatt ingen betydning	5	1
Vet ikke	10	2
Ikke aktuelt spørsmål	5	1
Totalt	100	20

I intervjuene omtaler fylkeskontaktene sine roller delvis ulikt, noe som har sammenheng med deres konkrete erfaringer med tildels ulike prosjekter. Når det gjaldt samarbeidet mellom fylkeskontakt og prosjektleder uttalte en fylkeskontakt følgende:

Jeg har vært saksbehandler, det er jo det jeg er. Har ikke involvert meg så mye i prosjektet. Det er alltid jeg som må ta kontakt, han [prosjektleder] tar aldri kontakt selv hvis han trenger hjelp. Jeg tror han sliter litt.

En prosjektleder beskrev samarbeidet med sin fylkeskontakt på følgende måte:

Grei kontakt, han har deltatt på dugnadsmøter. Jobbet sammen om søknad, leste også igjennom søknader. Kom med anbefalinger på landskapsarkitekt og folk som kunne hjelpe til med lyssetting - de vet om hvilke kompetansepersoner som trengs/finnes. Har også hatt en observatørrolle. Opprettet også sin egen direkte dialog med lokalbefolkningen, blant annet om folk opplever tilhørighet og engasjement.

I samtaler med fylkeskontaktene ble deres koblerrolle fremhevet, å jobbe med rolleavklaring, samt det å informere pilotene om føringer i nasjonale samlinger. Noe av dette understøttes av spørreundersøkelsen, som viser at fylkeskontaktens viktigste rolle er som medspiller i søknadsfasen, som veileder og som kobler til andre prosjekt. Det kan imidlertid være et viktig funn at tolv prosjektledere ikke synes at fylkeskontaktene har bidratt til at prosjektet går framover, og at åtte prosjektledere svarer at fylkeskontakten ikke har vært involvert i prosjektet. Dette kan være et signal om at det stilles for lite krav til kontakt mellom fylkeskommunen og lokale prosjekter i prosjektperioden, alternativt at også fylkeskontaktens engasjement er personavhengig. Dette er imidlertid ikke bare et spørsmål om fylkeskontaktens engasjement, men (også) om administrasjon, nøkkelpersoner som er borte over en lengre periode på grunn av sykdom eller permisjon, om hvilken status prosjektet har, hvor presist en opplever eierskap til prosjektet, hvilke mål prosjektet har – eller mangel på mål, og så videre.

Hva påvirker utøvelse av prosjektlederrollen?

I vår følgeevaluering av Småsamfunnssatsingen (Bygdeforskning, under arbeid) har vi kartlagt hva som hemmer og fremmer prosjektarbeid. Mangel på lokal mobilisering, ildsjeler og engasjement er ressursrelaterte hemmere. Negative holdninger til annerledeshet og lite kultur for nytenking er moralske hemmere. Mangel på kompetanse, nettverk, samhandling, kommunikasjon, læring, veiledning og erfaringsoverføring er kunnskapsrelaterte hemmere. Lang saksbehandlingstid, mangel på forankring og oppfølging, mangel på politisk dristighet, lite fleksibel forvaltning i kommune og fylkeskommune er byråkratiske hemmere.

Det som fremmer prosjektarbeid er på mange måter det motsatte av det som hemmer: Tilstedeværelsen av ildsjeler, nettverk, forankring og engasjement. Samarbeid mellom departementer og helhetlige satsinger, og samarbeid mellom piloter. Oppmerksomhet, erfaringsutveksling, informasjon og kommunikasjon. Fremmende er også det som gir retning: Gode mål, forutsigbarhet, klare rutiner, enighet om hva man vil, hvorfor man vil det og når, fokus på konkrete tiltak, oppfølging og støtte fra ledelsen i kommunen.

Økonomisk fundament i prosjektet, tillit og langsiktighet. Lokal kunnskap og sist men ikke minst god prosjektledelse (Bygdeforskning, under arbeid).

Fra prosjekter i BLEST-programmet, som i Småsamfunnssatsingen, ser vi at det er prosjektfremmende når fylkeskommune, fylkesmann, husbank, kommune eller andre representanter for prosjekteiere bruker sin kompetanse og sine nettverk som aktiv støtte til prosjektleder. Å skape møtesteder mellom *sammenlignbare* prosjekter gir muligheter for en mer målretta kunnskapsoverføring mellom prosjekter (et supplement til årlige nasjonale samlinger). Av betydning er også den *symbolske* støtten som gis til prosjekter i form av statsråder og ombud på besøk. Dette er synliggjøring og verdsetting av prosjektarbeidet.

Fremmer prosjektlederne alternativ praksis?

Begrepet ”pilot” (eksempelvis i Småsamfunnssatsingen) henspiller på at dette skal være noe nytt. En problemstilling i denne rapporten omhandler hvorvidt prosjektlederne utøver sin rolle på en måte som fremmer ”utprøving av alternativ praksis”. Det var også tema for intervjusamtalene. Vi erfarte at dette ikke er et enkelt spørsmål å svare på. En prosjektleder svarer dette på direkte spørsmål om hva nytt prosjektet har bidratt med: ”Det har bidratt til at folk setter i gang med flere ting, det er lov å prøve, en slutter mer opp om ting som blir gjort, skaper positiv identitet, lokal identitet blir forsterka.” Dette dreier seg med andre ord om prosesser som fører til holdningsendring. Og hva mener han er nyskapende i dette prosjektet?

Nei vet ikke... men vi prøver å sjekke opp delfinansiering andre steder og slik styrke prosjektet. Det prøver vi nå videre også - å få fylkeskommunen mer med. Og vi prøver å holde god kontakt med media - sender ut informasjon.

Nyskapende forstås her som å gjøre noen nye grep for finansiering og publisering. En prosjekteier sier: ”Vi tenker nytt om [målgruppens] boforhold og fritidsaktiviteter.”

Fra spørreundersøkelsen ser vi at omlag halvparten (49 %) av prosjektlederne tar i bruk arbeidsmetoder som de selv vil beskrive helt eller delvis som nyskapende. Det vil også si at ifølge prosjektledernes egenvurdering er halvparten av prosjektene i mindre grad nyskapende, selv om ingen sier at de er uten noe nyskapende ved seg. I spørreundersøkelsen er det imidlertid ikke nærmere utforsket hva en opplever som nyskapende arbeidsmetoder.

Leter vi etter indirekte svar på dette finner vi mer. En av fylkeskontaktene stilte spørsmålet tilbake: ”På hvilket nivå skal en være nyskapende? Noe er nyskapende i lokal kontekst, men lista ligger høyt på nasjonalt nivå.” Noen prosjekter er nyskapende i seg selv – eller oppleves i alle fall som det - ut fra det enkelte prosjekts aktuelle sammenheng og lokale forhistorie. Noe av det en opplever som nyskapende er nettverk og samlinger som ikke har funnet sted tidligere eller nye arbeidsmåter i form av å samle bygder i telefonmøte. Ett prosjekt er

nyskapende i kraft av å ha en god fot i næringslivet, ett prosjekt er nyskapende ved at prosjektleder kommer fra et helt annet miljø og tenker annerledes enn forventet og ett prosjekt har et tematisk fokus som ingen andre prosjekter har. For noen er det ny praksis å involvere andre grupper enn "grendelagskjernen" og skape nye allianser mellom aktører i lokalsamfunnet, kulturlivet og næringslivet – inklusive å integrere arbeidsinnvandrere. Noen ser selve prosessen med å mobilisere lokalbefolkningen som en viktig målsetning som kan generere noe nytt i det lokale miljøet. Alternativt er det opplevd som alternativ praksis eller nyskapende når en klarer å "snu stemninga" i et bygdemiljø. Og for mange er mediefokus og pressehåndtering *vel*dyg nytt. Nytenking kan også være integrering på tvers - å se dette prosjektets ressurser som en ressurs for hele kommunen; eksempelvis åpne sitt kontor for andre enn målgruppen, la andre komme og få ideer fra dette arbeidet. Og til slutt, det nytenkende møter selvsagt motbør nå og da: "Noen synes kanskje vi tar litt for stor plass."

Det oppleves som nyskapende dersom et prosjekt eller en prosjektleder får sitt "team" til å trekke i samme retning.

Jeg forholder meg til mange. Jeg forholder meg til rådmann og ordfører, selvsagt, jeg forholder meg til næringsapparatet. Og jeg har forholdt meg til kulturleder for vi har laga kulturfoldere, med kulturinformasjon til lokalsamfunnet – så jeg forholder meg til mange avhengig av hva vi akkurat der og da driver med. (...) Sånn som nå når vi skal ha med kommunen på en større kampanje, da har jeg jo vært rundt i formannskap og lederforum, for å forankre det i kommunen. Så den forankringsjobben – at kommunen skal være med – den er kjempeviktig. For det nytter ikke at jeg bare sender et rundskriv rundt og sier at dette skal vi gjøre. (prosjektleder)

Når det er tette skott mellom aktører – enten det er i offentlig byråkrati, mellom etater eller mellom andre lokale aktører – er aktiv jobbing for å skape forankring for et prosjekt blant de ulike aktørene et nybrottsarbeid. Prosjektlederens aktive utorientering og oppsøkende besøks- og presentasjonsrunder kan oppleves som ny og forfriskende praksis, når noe av det verste en prosjektleder kan gjøre er å "sitte der og kope på et kontor og ikke få gjort noe," slik en misfornøyd prosjekteier sier om en tidligere prosjektleder.

Stikkord om utøvelse av prosjektlederrollen

- * Prosjektlederne har stort handlingsrom og motiverte prosjektdeltakere
- * Prosjektlederne er i en viss grad i et støttende nettverk
- * Prosjektlederensomhet er ganske vanlig uavhengig av støttende nettverk
- * Fylkeskontakten bidrar oftest i søknadsfasen og har gjerne ellers en koblerrolle
- * Halvparten av prosjektlederne opplever helt eller delvis å være nyskapende
- * Nyskapende kan være både arbeidsmåte (eksempelvis lage nye allianser og nettverk) eller holdningsendringer

6 Prosjektledelse

I dette kapitlet skal vi se nærmere på prosjektledelse. Er vellykket prosjektledelse knyttet til personlige egenskaper, og/eller benyttes det allmenne arbeidsmetoder/verktøy som er overførbare?

Erfaring med prosjektledelse

Basert på funn i spørreundersøkelsen ser vi at de fleste prosjektlederne har erfaring med prosjektledelse. Det er likevel en betydelig andel (nær en tredjedel) som oppgir at dette er deres første prosjektledererfaring. En god del har også gjennomført kurs i prosjektledelse (se tabell 12 nedenfor).

Tabell 12. Prosjektlederkompetanse til prosjektleder. Prosent og absolutte tall. N: 45.

	Prosent	N
Har prosjektledererfaring fra før	60	27
Har gjennomført kurs i prosjektledelse (PLP eller lignende)	38	17
Fikk kjennskap til prosjektledelse gjennom utdanning	16	7
Første erfaring som prosjektleder	31	14

Fordi respondentene hadde muligheten for å krysse av for flere svaralternativ vil ikke summen av prosentandelene bli 100.

I tillegg vil noen også ha kjennskap til prosjektledelse gjennom andre måter enn erfaring og kurs, som i tilfellet nedenfor der prosjektleder til en viss grad har lest seg opp på relevant litteratur som del av egenskoloring:

Jeg har ikke gått på PLP-kurs. Jeg skulle gjerne ha gjort det i starten – jeg skulle gjerne ha fått tilbud om det. Jeg har lest PLP-permen, og vi styrer nok mye for så vidt etter den modellen. (prosjektleder)

Det at flertallet har prosjektledererfaring fra før og at mange har gjennomført kurs i prosjektledelse kan tyde på at det er relativt erfarne prosjektledere i disse utviklingsprosjektene. At dette også er en relativt aldrende prosjektledergruppe underbygger dette. Det er imidlertid ikke slik at all ledererfaring oppleves å være målrettet og strategisk ledererfaring for prosjekt av typen Småsamfunn og BLEST.

En fylkeskontakt sier følgende om "sin" prosjektleder:

Selv om hun har ledererfaring, er det fra en intern organisasjon. Det er ganske annerledes å være prosjektleder i en intern organisasjon der man for eks. er en del av den samme kulturen og kjenner den godt. I mobiliseringsprosjekt som dette her, stilles det helt andre krav.

Fylkeskontakten peker her på at selv om man har erfaring med prosjektledelse, kan det være en annen type erfaring som etterspørres når en skal lede denne typen mobiliseringsprosjekt. Hvilke "helt andre krav" og type kompetanse som etterspørres i lokalsamfunnsutviklende prosjekter har vi belyst i kapittel 4 der vi tematiserte prosjektleders nødvendige lokalkunnskap. I det følgende skal vi først se hvordan prosjektledere og fylkeskontakter i spørreskjemaet svarer på påstander om ulike kvaliteter ved prosjektleder.

Personlige egenskaper ved prosjektleder

I spørreundersøkelsen ble prosjektlederne og fylkeskontaktene bedt om å vurdere viktigheten av en rekke egenskaper og kvaliteter ved prosjektlederen for at et prosjekt skal bli vellykket. Disse ble vurdert på en skala fra svært viktig (1) til ikke viktig (5) (se tabell 13 og 14).

Prosjektlederne svarer:

Tabell 13. Viktighet av forskjellige egenskaper/kvaliteter ved prosjektlederrollen for at et prosjekt skal bli vellykket. Prosenter (absolutte frekvenser i parentes).

	Svært viktig (1)	Viktig	Både og	Mindre viktig	Ikke viktig (5)	Gjennomsnitt	Totalt
God evne til å kommunisere muntlig	65 (28)	35 (15)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1,35	100 (N:43)
God evne til å kommunisere skriftlig	51 (22)	48 (21)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1,49	99 (N:43)
Utadvendthet	54 (23)	35 (15)	12 (5)	0 (0)	0 (0)	1,58	101 (N:43)
God evne til å jobbe strukturert og effektivt	35 (15)	61 (26)	5 (2)	0 (0)	0 (0)	1,70	101 (N:43)
Tålmodighet	35 (15)	47 (20)	18 (8)	0 (0)	0 (0)	1,84	100 (N:43)
Kjennskap til offentlig forvaltning	19 (8)	51 (22)	26 (11)	5 (2)	0 (0)	2,16	101 (N:43)
Sans for humor	26 (11)	40 (17)	30 (13)	2 (1)	2 (1)	2,16	100 (N:43)
Høy utdanning	5 (2)	28 (12)	54 (23)	12 (5)	2 (1)	2,79	101 (N:43)

Fylkeskontaktene svarer:

Tabell 14. Viktigheten av forskjellige egenskaper/kvaliteter ved prosjektlederrollen for at et prosjekt skal bli vellykket. Prosenter (absolutte frekvenser i parentes).

	Svært viktig (1)	Viktig (2)	Både og (3)	Mindre viktig (4)	Ikke viktig (5)	Gjennomsnitt	Totalt
God evne til å jobbe strukturert og effektivt	65 (13)	35 (7)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1,35	100 (N:20)
God evne til å kommunisere muntlig	55 (11)	45 (9)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1,45	100 (N:20)
Utadvendthet	40 (8)	50 (10)	10 (2)	0 (0)	0 (0)	1,70	100 (N:20)
God evne til å kommunisere skriftlig	25 (5)	60 (12)	15 (3)	0 (0)	0 (0)	1,90	100 (N:20)
Tålmodighet	20 (4)	50 (10)	25 (5)	5 (1)	0 (0)	2,15	100 (N:20)
Kjennskap til offentlig forvaltning	10 (2)	65 (13)	25 (5)	0 (0)	0 (0)	2,15	100 (N:20)
Sans for humor	15 (3)	30 (6)	40 (8)	15 (3)	0 (0)	2,55	100 (N:20)
Høy utdanning	0 (0)	45 (9)	45 (9)	10 (2)	0 (0)	2,65	100 (N:20)

Fra tabellene kan vi se at fylkeskontaktene og prosjektlederne svarer relativt likt på hvilke egenskaper som de anser som viktige. Det kan likevel se ut som at prosjektlederne anser humoristisk sans og evne til å kommunisere skriftlig, og også muntlig, som viktigere enn hva fylkeskontakten mener. Prosjektlederne svarer generelt oftere ”svært viktig” på spørsmålene sammenlignet med fylkeskontaktene. Unntaket er fylkeskontaktens større vekt på evne til å jobbe strukturert og effektivt. Fylkeskontaktene er også noe mer enige om at høy utdanning er viktig. Da populasjonen og følgelig utvalget er lite, må vi selvsagt være forsiktige med å tillegge slike tendenser stor vekt. Det kan likevel være en interessant tanke at fylkeskontaktens vektlegging av struktur og effektivitet gjenspeiler et behov for ”tellesant” – å gjennomføre prosjekter som kan vise til resultater som oppfyller fylkets eller prosjektets behov for rapportering. Prosjektlederne må vi på sin side forvente har førstehånds erfaring med betydningen av kommunikasjon i et lokalt utviklingsprosjekt, noe som også blir vektlagt i intervju samtaler med prosjektledere og prosjekteiere. Evne til å snakke godt med folk, få med seg andre og ”selge” sitt prosjekt og budskap er del av dette. ”Man må ha salgsevnen,”

sier en prosjekteier, ”man må selge inn til seg selv, og ha tro på selve konseptet. Og så kan en selge dette videre.”

Av tabellene 13 og 14 ser vi også en tendens til at prosjektlederne legger mer vekt på tålmodighet som en god egenskap, sammenlignet med fylkeskontaktene. Dette kan vi se i lys av en stadig tilbakevendende problemstilling rundt tidsaspektet ved lokale utviklingsprosjekt. I tidligere studier (til eksempel Agderforsknings evaluering av Utkantssatsingen og Bygdeforsknings evaluering av Småsamfunnssatsingen) er tidsbruk i betydning ”ting tar tid” et dilemma for prosjektarbeid. Og mens en fylkeskontakt i større grad kan være bundet av rapportering og formelle strukturer, opererer prosjektlederen i en ”kritisk masse” og skal forholde seg til alle aspekter av en mobiliseringsprosess – inklusive faser med mer og mindre aktivitet og dugnadsarbeid (jfr. kapittel 4).

I sin beskrivelse av god prosjektledelse kommer prosjekteieren nedenfor inn på ulike aspekter ved denne typen arbeid som krever tålmodighet:

Jeg tror man må være ærlig, gå rett på sak, beskrive hvor man vil, og hva man ikke skal gjøre. Man må få vekk det man ikke skal gjøre, holde seg tro til oppgaven. Å være tydelig, åpen, ærlig, og så må man være sterk i salget, og holde på det. Det går på det og – for det er nok av krefter egentlig som ikke har funnet på dette selv og som ikke liker forandringer og alt sånt. Jeg merker jo det – det er jo enkelte plasser noen ganger så smiler man litt av dette – men smilet blir jo smalere og smalere. Det er det jeg mener med tid – man må være tålmodig. (prosjekteier)

Tålmodighet og forståelse for tida det tar å endre eller snu en opinion kan i større grad være prosjektarbeidere og prosjektlederers daglige problemstillinger og praktiske erfaringer. Men som en prosjektleder sier: ”Det går sakte, rette vegen.”

Det er lite i spørreundersøkelsen som tyder på at menn og kvinner har ulike oppfatninger om hvilke egenskaper en prosjektleder bør ha. I det store og hele er det en tendens til at kvinnene oftere svarer ”svært viktig” på alle kvalitetene det spørres om i undersøkelsen. Kanskje er det en liten overvekt av kvinner sammenlignet med menn som legger vekt på at personlige egenskaper er viktigere enn erfaring med prosjektledelse, og en antydning til at kvinner legger litt mindre vekt på at det er avgjørende for vellykkethet at prosjektleder er hjemmehørende i det aktuelle lokalsamfunnet. Dette er imidlertid veldig usikre tall gitt det lille utvalget i spørreundersøkelsen når denne brytes ned på grupper, og må være spørsmål for en ny og grundigere studie av kjønn og prosjektledelse i lokale utviklingsprosjekt.

Verktøykassen til en prosjektleder:

Forankring, aktiviteter og prosjektleders personlige kapital

Hvilke verktøy eller strategier oppgir prosjektlederne å ha brukt i sitt arbeid? To sitat viser noe av bredden i den lærdommen som er gjort, og at det tas hensyn til både formelle beslutninger og menneskelige basisbehov:

Ting tar tid, men det visste jeg vel fra før. Det er veldig viktig med personlig kontakt for å motivere folk til å ta beslutninger som bidrar til å oppnå prosjektets målsettinger. Personlig kontakt suppleres med nyhetsbrev, mail, SMS, nettside som blir oppdatert, invitasjoner til kurs/møter, oppslag i media. Målgruppa må ikke få lov til å glemme prosjektet. Veldig viktig med forpliktende, lokal forankring, i vårt tilfelle særlig mot kommunene (politisk og administrativ ledelse). Styringsgruppe som "brenner" for prosjektet og som holder løpende kontakt med og motiverer prosjektleder. Godt gjennomarbeida prosjektplan med klare målsettinger. (prosjektleders svar i spørreundersøkelsen)

....jeg har sørget for at det er lokale ildsjeler i styringsgruppa som tar de aller fleste beslutninger - jeg fremmer forslag - dette virker motiverende, jeg har vært inkluderende, tilgjengelig og interessert i de som bor her og har invitert til å delta på ulike nivå med ulik innsats, jeg har lagt vekt på å holde god informasjonsflyt (hjemmeside, bygdeblad, mail, twitter, brev i posten, åpne møter) og signalisere at de som til enhver tid har interesse for og tid til prosjektarbeid er velkomne til å engasjere seg. Alle bidrag blir verdsatt, det vil si at det ikke er nødvendig å delta i ei gruppe for å bli spurt/hørt. Jeg forsøker alltid å knytte frivillig innsats/dugnad opp mot noe kjekt som for eksempel et godt måltid, for å vise respekt for at folk tar seg tid - det er veldig motiverende. Jeg har oversikt over folk sine interesser og spør enkeltpersoner direkte dersom jeg tror de vil ha glede av å delta eller prosjektet har stor nytteverdi av at akkurat de er med. (prosjektleders svar i spørreundersøkelsen)

Spørreundersøkelser for å kartlegge behov og vise resultat, strategidokumenter, organisering av delprosjekt, holde folkemøter, tilbud om coaching, inspirasjonsseminar, presentasjoner og informasjon til relevante aktører, infostrategier/mediestrategier (presseoppslag, flygeblad i postkasser), deltagelse i kommunestyremøter og formannskap er noe av det som nevnes som verktøy og strategier. Å involvere styringsgrupper, arbeidsgrupper, prosjektgrupper er også verktøy i prosjektarbeidet, og for noen prosjektledere er disse gruppene de viktigste støttespillerne.

Jeg tror det er avgjørende viktig å få opp en god prosjektorganisering der eiere er med i ei styringsgruppe og at den styringsgruppa fungerer. For rundt omkring er det variabel kompetanse på dette med prosjektstyring. Og det er klart at hvis du da har en god prosjektide, setter i gang med ting, får på plass en prosjektleder og så blir det på en måte prosjektledelsen - prosjektleder sitt prosjekt. Det er en fare. En må få på plass

styringsverktøyet og det er jo en styringsgruppe med en prosjektansvarlig, og så med flere som da er interessenter på eiersida og andre som en ønsker å trekke inn i styringsgruppa. (prosjekteier og leder av styringsgruppe)

Vi har sett at kjennskap til PLP-metoden og erfaring med ledelse er noe mange prosjektledere har. Det er likevel prosjektleders personlige egenskaper som særlig etterspørres og fremheves som den store utløsende ressursen i et prosjekt. Formelle strukturer i form av forankring, samarbeidspartnere og forpliktende avtaler må vedlikeholdes ved hjelp av prosjektleders personlige innsats.

En prosjektleder uttaler følgende på spørsmål om hva han mener er viktige egenskaper hos en prosjektleder:

Jeg har knyttet en del nettverk og jeg tør å ta kontakt. Jeg har også hatt nok selvtillit til å komme med forslag, og samtidig være god på å spille på andre/dra nytte av andre. Jeg mener det også er viktig å spille på utradisjonelle metoder og gå på tvers av etablerte ordninger, og man må være kreativ når det gjelder å finne midler. Etter hvert har jeg blitt god på etablere innsikt i hvor man får tak i penger. Jeg har også vært bevisst på å bruke massemedia/prosjektweb.

En annen prosjektleder uttaler at "det er også viktig at man er tydelig når folk spør. Man må være systematisk og ryddig. Man må også være god på å jakte penger og god på nettverksbygging." På det samme spørsmål - "hva mener du er viktige egenskaper ved en prosjektleder for at et prosjekt skal bli vellykket", svarer en fylkeskontakt: "Ressursperson, arbeidsvillig, bred kompetanse, bl.a. fra det private næringslivet, god til å få tak i de riktige personene, god til å danne nettverk."

Nettverksbygging, selvtillit, spille på andre, være kreativ, generere penger, være tydelig og ærlig, systematisk og ryddig er prosjektlederegenskaper som fremheves i samtale med både prosjektledere, prosjekteiere og fylkeskontakter. Andre egenskaper er engasjement, eierskap, evne til å lytte og ha kontakter i privat næringsliv. Dette er egenskaper som knyttes til det å være en god prosjektleder. Hvorvidt dette er *avgjørende* egenskaper for en vellykka prosjektleder er vanskelig å gi et absolutt svar på. Det kan like gjerne være avgjørende for god prosjektledelse at prosjekteier følger godt nok opp og at avtaler mellom involverte aktører er klare og forpliktende. "Valg av riktig person som prosjektleder er svært viktig, men også forankring i lokalsamfunnet og engasjement fra ordfører/rådmann i kommunen eller hos den som er prosjekteier," er ett svar på spørsmål om hva som er viktigste lærdom i denne typen prosjektarbeid.

Av de som har svart på hvilken betydning prosjektledelsen har hatt for at prosjektet har nådd sine mål, sier så godt som alle at prosjektledelsen har hatt stor betydning. Når vi også har sett at prosjektlederne opplever å ha relativt stor selvstendighet, kan dette tolkes som at

prosjektlederne i denne typen lokalsamfunnsprosjekter i stor grad har lyktes som prosjektledere. Dette til tross for sider ved prosjektarbeidet som også representerer frustrasjon over ting som tar tid, byråkrati, manglende oppslutning, uklare roller, dårlig forankring og så videre.

Stikkord om prosjektledelse

- * Flesteparten har prosjektledererfaring fra før, men nær 1/3 er også ny i rollen
- * En kan oppleve at tidligere prosjektledererfaring ikke alltid dekker kravene til den omfattende prosjektlederjobben en møter i lokalsamfunnsutvikling
- * Verktøykassen til en prosjektleder består av aktivitetsskapende og mobiliserende arbeid og prosjektleders personlige egenskaper
- * At "ting tar tid" – jfr. diverse utsagn både i denne undersøkelsen og i tidligere evalueringer av utviklingsprosjekter – er en utfordring som på den ene siden må tas hensyn til
- * På den andre siden kan stille perioder være ufruktbar dødtid heller enn modningsprosess

7 En spesiell type prosjektleder?

I dette kapitlet ser vi hele studien av prosjektlederrollen under ett, og diskuterer delvis med bakgrunn av de forutgående kapitlene den siste problemstillingen: Har det utviklet seg en spesiell type prosjektlederrolle i Småsamfunnssatsingen og BLEST – og eventuelt på hvilke måter skiller denne rollen seg fra annen ledelse?

I spørreundersøkelsen har henholdsvis 34 prosjektledere fra Småsamfunnssatsingen og 11 fra BLEST-programmet svart. Prosjektlederne tilknyttet Småsamfunnssatsingen er i større grad initiativtakere til sine prosjekter, noe som understreker de to programmenes ulike oppbygging. Småsamfunnssatsingen skal støtte opp om lokale initiativer, der en lokal prosjektidé gjennom kontakt med kommune og fylkeskommune skal foredles til et lokalt utviklingsprosjekt av nasjonal interesse (jfr. KRDs bruk av begrepet ”pilot”). BLEST er også i aller høyeste grad dominert av lokale utviklingsprosjekter, men bærer likevel preg av å i noe større grad være et resultat av mer formelt og strukturert planleggingsarbeid i samarbeid mellom kommuner og Husbanken. Dette kan ha betydning for følelse av eierskap eller engasjement i prosjektet, men vi har ikke data som tyder på det i det kvalitative intervjumaterialet. På grunn av utvalgsstørrelsen i det kvantitative datamaterialet, er det heller ikke mulig å dra sikre slutninger om sammenhenger mellom ulike aspekt ved prosjektledelse, prosjektdeltakelse og de ulike programmene. Likevel kan vi med utgangspunkt i noen svarfordelinger gjøre noen antagelser om hvordan de to gruppene (prosjektledere i Småsamfunn eller BLEST) fordeler seg på noen utvalgte spørsmål. Det kan være en antydning til at prosjektledere i Småsamfunnssatsingen i større grad har mulighet til å lede prosjektene etter egne ønsker og føler at de har mer autoritet. På den andre siden oppgir de også noe oftere å ha for mange administrative oppgaver med prosjektet. Lederne i Småsamfunnssatsingen oppgir også noe oftere å ha motiverte prosjektdeltagere og avklarte ansvarsforhold. I hvilken grad dette skyldes faktiske forskjeller mellom programmene, må i tilfelle undersøkes nærmere i andre studier.

På hvilken måte prosjektledelse i Småsamfunn/BLEST skiller seg fra annen ledelse er vanskelig å vurdere da vi ikke har inkludert et kontrollutvalg med ledere i andre typer prosjekter eller stillinger. Det er likevel mulig å fremheve noe som vi anser som særegent med prosjektlederrollen slik vi har sett det både i Småsamfunnssatsingen og BLEST-programmet. Det kan enkelt beskrives som *det komplette mangesysleri*.

Variasjon i prosjektfaser fordrer sammensatt kompetanse. Samtidig etterspørres det gjennom hele prosessen en bredest mulig kompetanse innen nettverksbygging, mobiliseringsevne, kommunikasjonsevne og konfliktløsning. I tillegg skal prosjektleder ha oversikt over prosjektets målsetninger – og ideelt sørge for at disse nås. Mangesysleriet i den lokal-samfunnsutviklende prosjektlederrollen er basert på prosjektledelse som går i bredden (som

evne til å skape gode relasjoner og bygge nettverk) og i lengden (ulike oppgaver og forventinger i løpet av prosjektet).

En prosjektlederrolle i lokalsamfunnsutvikling stiller med andre ord krav til en sammensatt kompetanse og som ut fra de synspunkt, erfaringer og ønsker vi har sett i vårt intervjumateriale ideelt sett best representerer et multitalent. Det er ingen forskjell på hvordan prosjektledere, fylkeskontakter eller prosjekteiere i henholdsvis Småsamfunns-satsingen eller BLEST-programmet beskriver og opplever en god prosjektleder. Når dette er sagt må vi som tidligere nevnt ta høyde for at denne undersøkelsen – når det er snakk om forskjeller mellom grupper – baserer seg på et lite antall og dermed ikke er egnet til å trekke noen absolutte konklusjoner. Men lokalsamfunnsutvikling synes uavhengig av program å kreve en leder som evner å tolke det (lokal)politiske spillet, der man er avhengig av vedvarende oppmerksomhet og aksept hos kommunestyre, formannskap og ordfører gjennom prosjektets levetid. Kommunestyret vedtar årlige budsjetter, formannskapet gjør regelmessige prioriteringer, og ordføreren har en viktig symbolsk rolle. Prosjektarbeid uten aktiv støtte fra disse institusjonene er vanskelig. Det synes imidlertid å skulle drives frem av en aldri hvilende prosjektleder som – fritt sitert fra en av telefonsamtalene – ikke støver ned på sitt kontor.

Videre er det viktig at prosjektlederen skjønner det byråkratiske språket. Selv om prosjektet er organisert et eller annet sted i det kommunale apparatet vil det alltid være enheter, personer og interesser som potensielt ville hatt den oppmerksomheten og de ressursene prosjektet for lokalsamfunnsutvikling får. I løpet av prosjektets levetid vil mange prosjektledere oppleve at omgivelsene stiller spørsmål om prosjektets relevans og ressursbruk, og vil måtte være forberedt på å forsvare og rettferdiggjøre innretning, aktiviteter og målsettinger i prosjektet.

En prosjektleder må også måtte inneha flere av egenskapene til en bedriftsleder. Ressurspersoner, eksterne leverandører og målgrupper skal utføre oppgaver for prosjektet, og da bør visse regler for personalhåndtering følges. Prosjektet har målsettinger som skal nås i henhold til en fremdriftsplan. Aktiviteter, pengebruk/økonomistyring og måloppnåelse skal dokumenteres og rapporteres til prosjektets eiere og finansører.

I lokalsamfunnsutvikling vil media være en effektiv profileringskanal, og et spisset budskap kreves for å oppnå redaksjonell omtale i lokalavisen. Nye arenaer som digitale medier (blogger/nettportaler) og sosiale medier (f.eks. Facebook) krever også et spesielt språk, og det er en fordel om prosjektlederen også behersker denne kommunikasjonsformen. Flere i undersøkelsen beskriver slike medier som redskaper for å gjennomføre prosjektene; eksempelvis i form av mobilisering og informasjonsarbeid.

Sist, men ikke minst – målgrupper og befolkningen kan periodevis eller generelt i liten grad legge mye tid og engasjement i prosjektet, og prosjektlederen må være forberedt på å drive

vedvarende mobiliseringsarbeid for å skape momentum for prosjektets målsettinger. En prosjekteier uttaler derfor at "[d]en viktigste egenskapen er likevel at prosjektlederen har evnen til å med letthet bevege seg i alle lag av lokalsamfunnet." Skyhøye krav stilles med andre ord til en prosjektleder som med letthet skal bevege seg i alle lag.

Den "perfekte" prosjektlederen finnes bare unntaksvis – om den finnes. Så hvordan skal en rekruttere til og utøve en rolle som er så kompleks og med så store krav til et multitalent? Det er en fordel for prosjektets eier om man finner en prosjektleder som innehar mange av disse kvalitetene. Samtidig må prosjektets eier være beredt til å yte nødvendig støtte på de områdene prosjektlederne ikke har sin styrke. Kan det være andre personer (f.eks. i kommuneadministrasjonen) som kan redigere en nettside, eller drive økonomistyring, dersom en ellers god prosjektleder ikke har slike ting som sin sterkeste side?

Prosjektene er tidsavgrenset til to-fire år, og for å nå ambisiøse mål må fremdriften i prosjektene være god. Begrensninger i form av tid – og prosjekters behov for mer tid til drift og gjennomføring – er belyst i denne undersøkelsen, og er også noe som tas opp andre analyser og evalueringer av denne typen satsinger (Agderforsknings analyse av Utkantsatsingen, Asplan Viaks midtveisanalyse av BLEST-programmet og Bygdeforsknings følgeevaluering av Småsamfunnssatsingen). Det er en lang rekke potensielle farer som truer fremdriften, og prosjektledere kan oppleve at selv om man har organisert prosjektet i nettverk, involvert de riktige ressurspersonene og sørget for god politisk og administrativ forankring – så har man ikke oppnådd den fremdriften man hadde forhåpninger om, de forventete resultatene lar vente på seg og/eller prosjektleder føler seg unødig alene om oppgaven.

I tidsavgrensede prosjekter, med en begrenset prosjektledelse er et viktig utgangspunkt å finne balansen mellom den riktige problemforståelsen og realistiske mål. Det skapes gjerne store forventninger til slike prosjekter, men et kortvarig prosjekt alene snur ikke folketallsutviklingen i en kommune. Det vil være langt mer fruktbart å sette et lite knippe (konkrete) problemstillinger i fokus, knytte disse til relevante arbeidsmåter, og vise måloppnåelse ved å gjennomføre de konkrete aktivitetene. Eventuelle effekter i form av tilflyttere, arbeidsplasser og positiv folketallsutvikling vil sannsynligvis komme lenge etter at prosjektet er avsluttet, og det vil i de fleste prosjekter være urimelig å måle en prosjektleder på slike mål. Et generelt inntrykk er da at det må være bedre balanse mellom problemstillingene som løftes, aktivitetene som velges, ressursene en har til rådighet og de forventningene som skapes.

Til videre diskusjon

Avslutningsvis vil vi fremheve noen funn som vi mener bør være kilde til videre studier. Det ene er beskrivelsen av prosjektlederne som hovedsaklig godt voksne, godt utdanna, med PLP-kurs, erfaring og egen opplevelse av å ha rett kompetanse. Dette gir en antagelse om en ledergruppe som i stor grad er både kompetent og prosjektskolert. Dette kan lede til en diskusjon om hvorvidt prosjektledelse i Småsamfunnssatsingen og BLEST-programmet representerer en (ny) kunnskapsrolle, like mye som en lederrolle. Erfaringsbakgrunn – som vi har sett er høyt verdsatt i omtalen av prosjektledere – kan representere en form for taus kunnskap³. Begrepet taus kunnskap kan noe forenklet forstås som praktiske ferdigheter og tankemønstre som ikke nødvendigvis settes ord på, eksempelvis å samme måten som formell kunnskap og skoling. Betydningen av taus kunnskap er drøftet i forhold til blant annet ledelsestekning (Sen 2000). En typisk god prosjektleder i Småsamfunnssatsingen og BLEST-programmet spiller både på sin erfaringsbaserte og tause kunnskap (eksempelvis sin kjennskap til det aktuelle lokale miljøet, kunnskap om hvordan en skal opptre i møte med en lokalbefolkning) og på en prosjektskolert kunnskap om ledelse og prosjektarbeid. Det er imidlertid et inntrykk at prosjektlederne selv ønsker mer kunnskap og veiledning om prosjektarbeid og prosjektledelse. Denne kombinasjonen av – eller forventningen om en kombinasjon av – erfaringsbasert og prosjektskolert kunnskap hos gode prosjektledere innebærer også at prosjektlederne skal fungere på flere arenaer: Den lokale og i en administrativ og politisk sammenheng. Dersom et omfattende mangesysleri basert på kvalifikasjoner innen politikk, regnskap, lokalkunnskap, opinionsbygging og overtalelseskunst legges til en enkelt prosjektleder, er samtidig prosjektet og prosjektledelsen sårbar for eksempelvis slitasje eller skifte av prosjektleder. I forlengelsen av forventningen om en prosjektleders omfattende kompetanse, og med bakgrunn i en høy andel godt voksne prosjektledere, kan vi også spørre hva som bør gjøres for å motivere og rekruttere yngre prosjektledere. Vi vil også fremheve prosjektlederensomhet og den selvstendigheten som prosjektlederne opplever. Selvstendighet kan ha både positive og negative sider. De positive kan knyttes til mulighetene som ligger i å forme sin rolle og sitt prosjekt. Noe av det negative er knyttet til at selvstendighet også kan føre til ensomhet i prosjektlederrollen. Ikke minst om vi ser dette i sammenheng med en tendens til at oppfølging fra prosjekteiere og forpliktende avtaler mellom ulike aktører kan være mangelvare i disse prosjektene.

³ Polanyi, Michael (1967) *The Tacit Dimension*, New York: Anchor Books.

8 Oppsummerte råd til prosjektleder og prosjekteier

Med bakgrunn i denne gjennomgangen foreslår vi en sjekkliste til prosjektledere og prosjekteiere. Rådene er ikke gjensidig utelukkende, det vil si at i mange tilfeller er rådene overlappende for begge parter.

Noen råd til deg som skal ansette en prosjektleder i lokalsamfunnsprosjekter

Ved ansettelse:

- * Prosjektleder har ikke nødvendigvis forståelse av prosjektorganisering, drift og rapportering.
- * Prosjektleder har ikke nødvendigvis oversikt over ulike aktørers formelle og uformelle roller i prosjektet.
- * En prosjektleder vil sjelden ha kun sterke sider. Planlegg at andre ressurspersoner kan støtte prosjektlederen der denne har sine svake sider eller når prosjektet er i rolige faser (jfr. prosjektlederensomhet).
- * Tenk nøye gjennom hvor du plasserer prosjektlederen organisatorisk. I rådmannens stab? I kommunens næringsavdeling? I kommunens kulturavdeling? Som et frikoblet prosjekt? Organisatorisk plassering får følger for hvor stort gjennomslag prosjektlederen får overfor viktige aktørgrupper rundt prosjektet.
- * Tenk nøye gjennom hvor du plasserer prosjektlederen fysisk. Fysisk plassering signaliserer om prosjektleder er "kommunal" eller "lokal". Fysisk plassering kan også legge føringer på arbeidsmiljø – eller mangel på sådant. Er kommunehuset best egnet? I en næringshage? Hos en lokal bedrift? I et eget kontorlokale i et hvilket som helst bygg? Hjemmekontor? Den fysiske plasseringen av prosjektlederen sier mye om hvilken "identitet" prosjektet ønsker å bygge opp, og angir også hvor prosjektet hører hjemme. Om prosjektet skal være tett integrert i kommunens arbeid, eller fullstendig frikoblet er viktige vurderinger i denne sammenhengen. Full kommunal integrasjon gir prosjektet en finger på kommunens pulsåre, men kan også gjøre at man må bruke mye krefter på å tilkjempe seg plass i den daglige kommunale kampen om ressurser. Full frihet fra det kommunale apparatet gjør at man har stor bevegelserfrihet overfor målgrupper og interesserte, men kan også gjøre prosjektet usynlig hos politisk og administrativ ledelse i kommunen.

I prosjektet:

- * Selv rutinerne prosjektledere trenger oppfølging og støtte. Krev regelmessig rapportering og dialog om fremdrift og hemmere i prosjektet.
- * Ferske prosjektledere har gjerne stort pågangsmot og ”drive” – noe som er gode egenskaper for gode prosjektledere. Faren er likevel stor for at den unge/ferske prosjektlederen trår feil på grunn av manglende forståelse for politiske og administrative maktstrukturer, eller manglende kjennskap til historiske og kulturelle føringer i lokal-samfunnet. Veiledning fra en rutinert ”mentor”, gjerne med god kjennskap til det konkrete lokalsamfunnet, kan forhindre at prosjektlederen brenner seg ut på å kjempe kamper han/hun ikke har noen forutsetninger for å kunne vinne.
- * Sørg for at prosjektlederen har tilgang til relevante nettverk av ressurspersoner knyttet til prosjektarbeid. Dette kan gjerne være i lokalsamfunnet, men deltakelse i regionale/nasjonale nettverk kan også gi prosjektlederne verdifulle kontakter for god prosjektutvikling.
- * Kontakt med sammenlignbare prosjekt kan gi god læringsoverføring.

Noen råd til deg som skal være prosjektleder i lokalsamfunnsutvikling

Ved oppstart:

- * Sørg for å få definere prosjektets innretning, mål og arbeidsmåter slik at det best mulig treffer overens med dine prosjektlederegenskaper.
- * Lag i samarbeid med prosjekteier en gjennomarbeida prosjektplan med klare mål.
- * Jo tidligere du kommer inn i prosjektutviklingen jo større er muligheten til å yte påvirkning på prosjektets design og formål.
- * Be om klare rolleavklaringer mellom deg som prosjektleder, prosjektets eiere, mulige medspillere og ressurspersoner og deltakende målgrupper. Dersom noen andre enn deg forventes å stille med tid og/eller penger bør dette være klart definert i prosjektets innledende fase. Søk forpliktende avtaler.
- * Hvem er ressurspersoner i dette tilfellet? Finnes det andre ressurspersoner enn de som ’alltid’ er ressurspersoner?
- * Vær forberedt på at ting tar tid – lag gjennomførbare delmål som kan vise fremdrift.
- * Etabler styringsgruppe. Sørg for at det i tillegg til prosjekteiere er lokale ildsjeler, nøkkelpersoner og eventuelt representanter for prosjektets målgruppe (til eksempel ungdom) i styringsgruppa. Det viser reell medbestemmelse.

I prosjektet:

* Hvilke verktøy har du til å oppnå endring i henhold til prosjektets målsettinger? Hvilke kontaktpunkter har du overfor prosjektets eiere? Har du de nødvendige ressurser (selv, eller ved bruk av aktuelle medhjelpere) til å påvirke det som defineres som problemområder i prosjektet?

* Krev regelmessige møter og rapporteringspunkter med prosjektets eier.

* Ha personlig og direkte kontakt med andre aktører i prosjektet – det motiverer til deltagelse og gir deg oversikt og hvilke interesser og behov som finnes 'der ute'. Vær lydhør overfor innspill fra (andre) frivillige.

* Ikke la prosjektet bli ditt prosjekt alene – involver andre ved hjelp av god informasjon om prosjektet (i lokalsamfunnet og i kommunens administrative og politiske system) og inviter til deltagelse (eksempelvis møter eller seminar i regi av prosjektet der alle interesserte kan delta).

* Jobb ut fra hva som er kreativt, nyskapende og nettverksbyggende i *dette* prosjektets tilfelle – ikke la generelle krav til kreativitet bli hemmende.

For mer tips se også *Veileder i prosjektarbeid* som foreligger sommer 2010.

Referanser

Asplan Viak AS (2008): Midtveisevaluering av BLEST-programmet.

Bygdeforskning (2010): Rapport fra følgeevaluering av KRDs Småsamfunnssatsing (under arbeid)

Karlsen, J., H. K. Lysgård, A. K. Ryntveit, O. Langhelle og J. K. Fosse (2003):

Følgeevaluering av Utkantprogrammet. Sluttrapport. FoU-rapport 3/2003. Agderforskning.

Polanyi, M. (1967): *The Tacit Dimension*, New York: Anchor Books.

Sen, G. (2000): Fra kunnskap til kunnskap. Klassisk organisasjonsteori og

kunnskapsintensive virksomheter. KUNNE Nedtegnelse N07/00, SINTEF Teknologiledelse 2000.

<http://www.husbanken.no/Venstremeny/Stedsutvikling/BLEST.aspx>

http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/bolig-_og_bygningspolitikk/byggeskikk-miljo-og-universell-utforming/byggeskikk-og-omradeutforming/program-for-stedsutvikling---blest.html?id=512917

http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/regional-_og_distriktspolitikk/levende-og-attraktive-lokalsamfunn/smasamfunn.html?id=527149