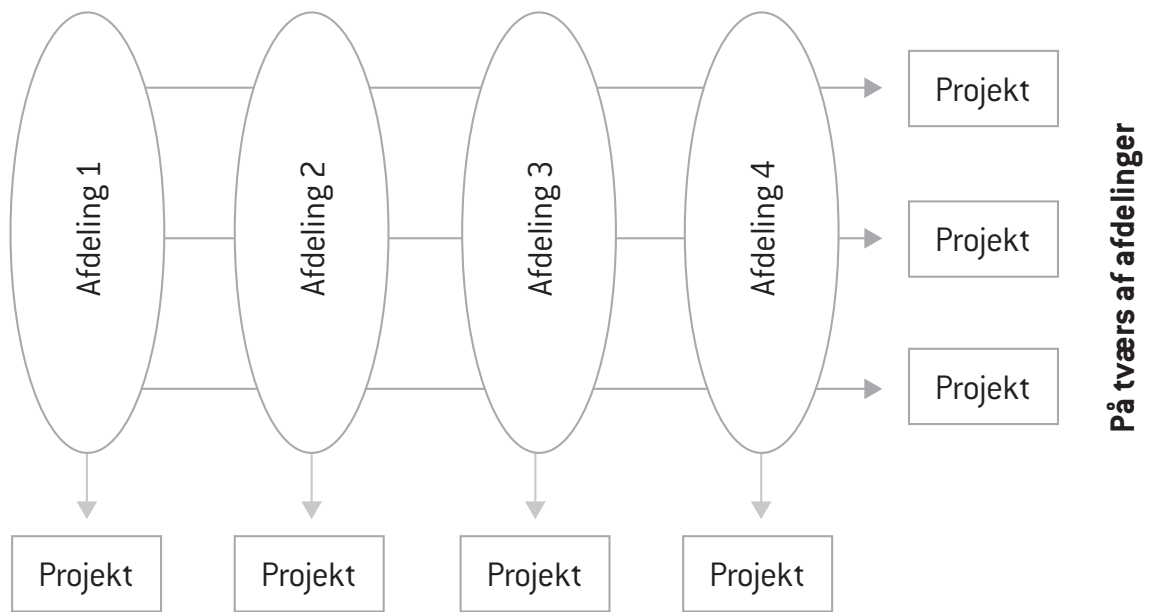


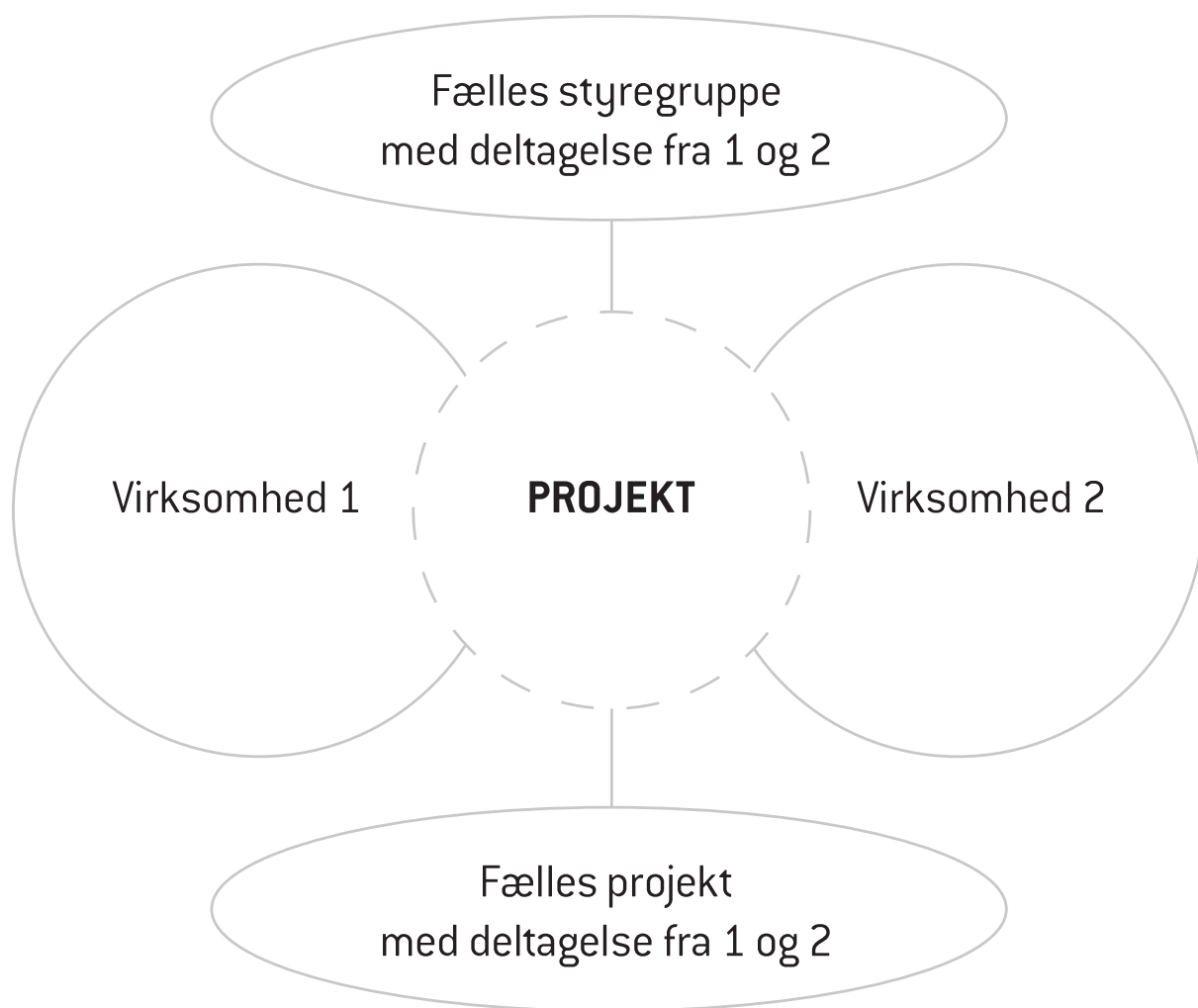
	Formål	Resultat	Eksempel
Udredning	At udrede, hvad et emne handler om	Viden om et emnes udbredelse og virkninger	Omfanget af fedme blandt unge
Analyse	At analysere, hvorfor emnet fremtræder, som det gør	Viden om årsager til et emnes problematik	Årsager til stress på arbejdspladsen
Metoder	At udvikle metoder til, hvordan en løsning kan implementeres	Metoder, der gør en løsning mulig	Sundheds-kampagner, der gør information om sund mad mulig
Implementering	At gøre sådan, at en løsning/idé virkeliggøres	Gennemførelse af en løsning/idé	Gennemføre Roskilde Festival

Figur 2.1 *Typologi for projekter: Projekters primære fokus. Kilde: Egen figur.*



Inden for afdeling

Figur 2.2 *Projektors organisering: inden for eller på tværs af afdelinger.*
 Kilde: Egen figur



Figur 2.3 *Projekter organiseret på tværs af flere virksomheder:*
Kilde: Egen figur



Figur 3.1 *Projektets kontekster. Kilde: Egen figur*

Projekttype	Formål	Resultat	Projektets primære kontekst
Udredning	At udrede, <i>hvad</i> et emne handler om	Viden om et emnes udbredelse og virkninger	Grundforskningsmiljø 1. Universitet eller forskningsinstitution 2. Vidensvirksomhed 3. Statslig styrelse
Analyse	At analysere, <i>hvorfor</i> emnet fremtræder, som det gør	Viden om årsager til et emne	Vidensgenererende miljø 1. Offentlig sektor (central-administration m.m.) 2. Forskningsmiljø 3. Vidensvirksomhed
Metoder	At udvikle metoder til, <i>hvordan</i> en løsning kan implementeres	Metoder, der gør en løsning mulig	Praksisudviklingsmiljø 1. Virksomhed 2. Offentlig sektor (centralt og decentralt) 3. Praksisforsknings-miljø
Implementering	At vise <i>sådan</i> , at en løsning/ idé virkeliggøres	Gennemførelse af en løsning/ idé	Actionmiljø 1. Privat virksomhed 2. Offentlig sektor

Figur 3.2 *Projekttyper og kontekst. Kilde: Egen figur*

<p>Samfund</p>	<p>Hvilke generelle samfundsmæssige strømninger hænger vores projekt sammen med?</p> <p>Hvilke politiske sammenhænge kan der spores en sammenhæng til? Økonomiske? Samfundskulturelle? Videnskabelige? Globale? Lokale?</p> <p>Hvordan bidrager vores projekt til samfundets udvikling?</p>
<p>Marked</p>	<p>Hvilke markeder har vores projekt relation til? Hvordan ser udviklingstendenserne ud på disse markeder?</p> <p>Kan vores projekt skabe et helt nyt marked?</p>
<p>Strategi</p>	<p>Hvilke strategiske satsninger er i øvrigt på dagsordenen i organisationen nu?</p> <p>Hvordan bidrager vores projekt til indfrielse af organisationens strategiske mål?</p> <p>Hvilke andre store projekter i organisationen finder sted samtidig med vores?</p>
<p>Kultur</p>	<p>Hvordan træffes beslutninger normalt i denne organisation? Hvilke formelle og uformelle fora er vigtige i organisationen?</p> <p>Hvilken adfærd bliver normalt belønnet? Hvilken adfærd bliver straffet? Hvordan bliver man en helt/skurk i organisationen?</p> <p>Med hvilke metaforer kan vores organisation bedes beskrives? Hvad minder den mest om?</p> <p>Hvordan kommunikerer vi normalt her i organisationen? Hvilke fælles fora bliver der kommunikeret hvad i?</p>

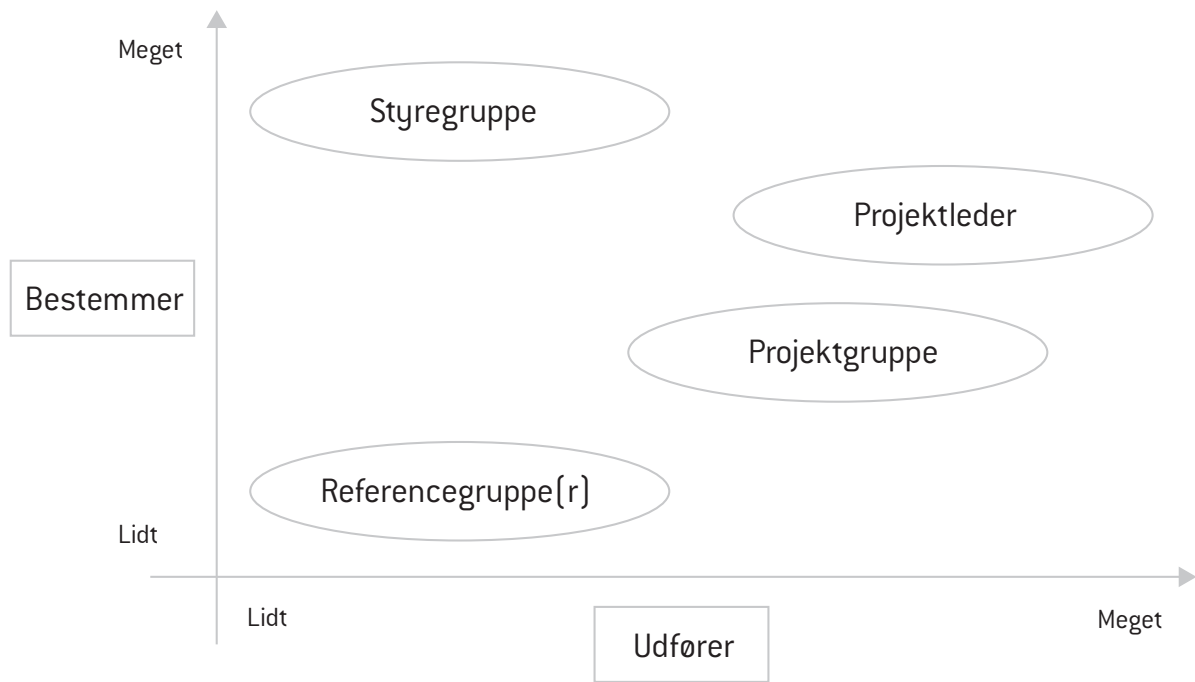
Figur 3.3 Spørgsmål til kontekst. Kilde: Egen figur

2 A: identifikation og gruppering af interessenterne	2 B: interessenternes ønsker til projektet	2 C: interessenternes bekymringer ved projektet	2 D: håndtering af og kommunikation med interessenter
Administrerende direktør	Hurtigere arbejdsgange, bedre økonomi og finansstyring	Er kvaliteten i orden? Kræver det mange ressourcer at indføre?	Direkte kommunikation fra projektleder om milepæle. Skal sidde i styregruppen
Øvrige direktion	At der generelt vil blive brugt færre ressourcer på administration fremover – mere tid til forskning og udvikling	At det vil sluge mange kræfter i implementeringsfasen	Informeres på direktionens møder månedligt
Udviklingsafdelingen	At bruge mindre tid på økonomi – mere på fagligt arbejde	At afdelingen vil miste indblik i økonomiske processer i virksomheden	Grundig oplæring af afdelingens medarbejdere i at lave dataudtræk fra det nye system
Linjelederne i produktions-enhed 1	Ingen?	At deres medarbejdere ikke kan finde ud af systemet, og deraf følgende spildtid og utilfredshed	Særlige møder mellem projektleder/teknisk ansvarlig og linjelederne. Foreslå dem plan for oplæring af medarbejderne i systemet. Kombineres evt. med team-buildingaktiviteter i foråret?
Softwarespecialisterne i produktions-enhed 2	At systemet generelt kan bane vejen for mere brug af it i virksomheden – at det kan bane vejen for et helt nyt up to date produktionsstyringssystem	Er utilfredse med det valgte system, som de ikke mener er fremtids-sikkert	Ingen særlige planer i indeværende år
Stabsfunktionerne generelt	Er generelt positive over for nye systemer, der centraliserer arbejdsgange i virksomheden	Mange er superbrugere i det gamle system. Tab af kompetence?	Skal allerede i indeværende år oplæres i det nye system, således at de hurtigt genfinder deres superbrugerstatus
HK-gruppen	Er generelt positive over for tiltag, der systematiserer arbejdsgange	Er ikke alle up to date på it-færdigheder. Nogle vil synes, at der er it nok i virksomheden	Alle skal tilbydes grundig oplæring i det nye system i det nye år

Figur 3.4 Eksempel på interessentpositioner. Kilde: Egen figur

Fase 1 Analyse af organisatorisk kontekst	Samfund	Afdækning af sammenhæng med samfundsmæssige strømninger
	Marked	Afdækning af sammenhæng med marked
	Strategi	Afdækning af sammenhæng med organisationens strategi
	Kultur	Analyse af organisationens struktur
Fase 2 Analyse af interesserpositioner	2 A	Identifikation og gruppering af interessenterne
	2 B	Interessenternes ønsker til projektet
	2 C	Interessenternes bekymringer ved projektet
	2 D	Håndtering af og kommunikation med interessenterne

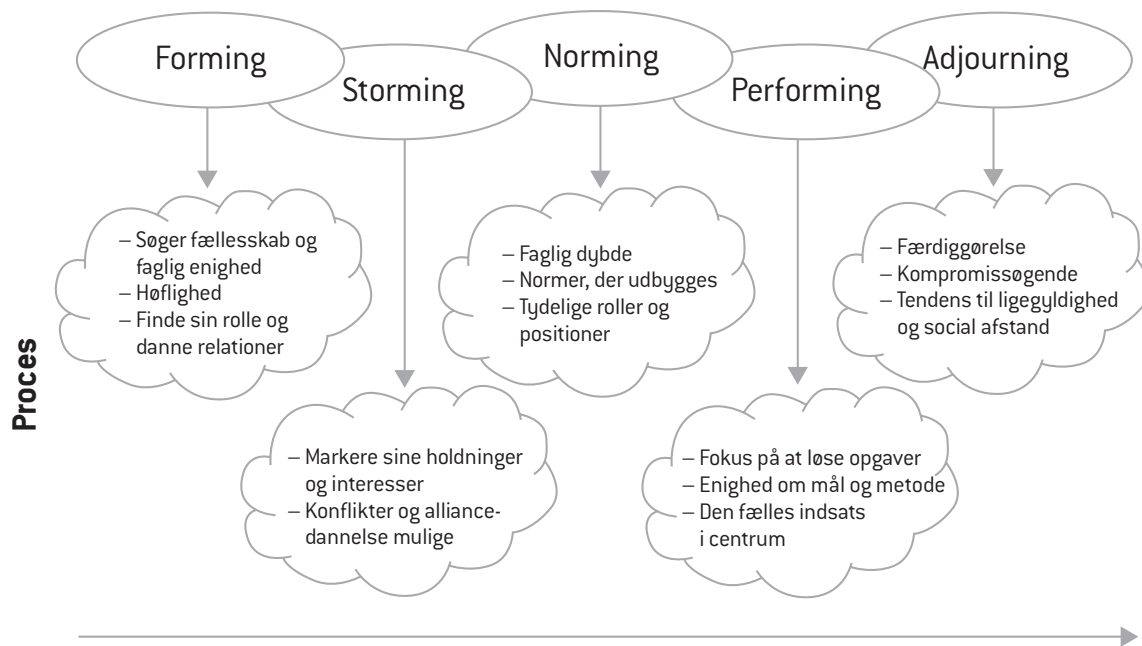
Figur 3.5 Kontekstanalyse. Kilde: Egen figur



Figur 3.6 Projektets organisering. Kilde: Egen figur

	Formål/ ansvar	Person(er)	Aktiviteter	Møde- struktur
Styre- gruppe	At træffe de væsentligste beslutninger i projektet	Ledere fra værtsorganisationen samt projektleder	Afholde beslutningsmøder	Mødes jævnligt med formaliseret dagsorden
Projekt- leder	At lede projektets daglige drift	Medarbejder fra værtsorganisationen	Møder, fagligt arbejde, intern og ekstern kommunikation	Projektleder deltager i stort set alle møder om projektet
Projekt- gruppe	At medvirke til projektets daglige drift	Specialister fra værtsorganisationen	Møder, fagligt arbejde, undersøgelser m.v.	Hjppige møder om stort og småt
Ekspert- reference- gruppe	At bidrage med ny viden og erfaringer	Ekspertter fra andre organisationer	Møder, hvor foreløbige projekter vurderes	Mødes sjældent
Bruger- reference- gruppe	At teste, om projektets idéer eller foreløbige produkter virker	Kommende brugere af projektets ydelser/produkter	Møder, hvor foreløbige produkter vurderes	Mødes sjældent

Figur 3.7 Projektets struktur. Kilde: Egen kilde



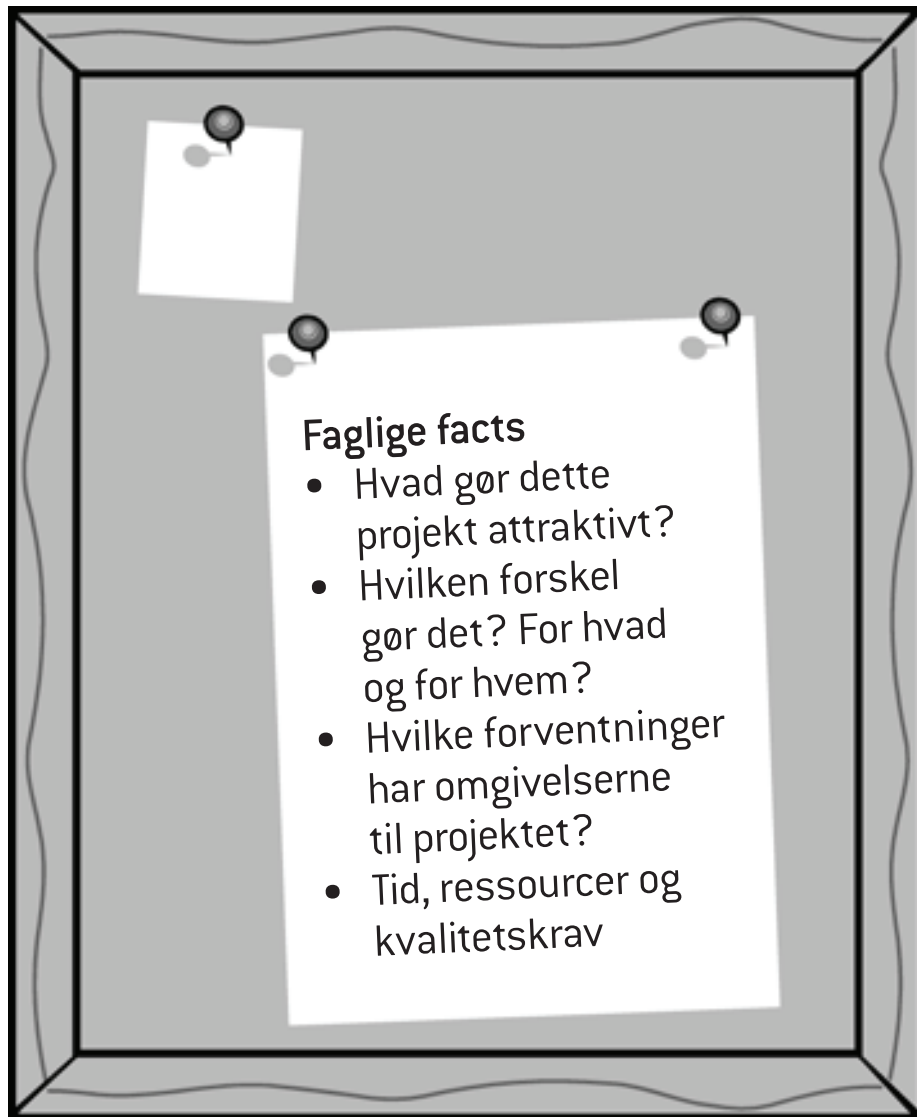
Figur 4.1 *Grupperes udviklingsproces. Egen figur efter Barbro Lennéer-Axelsson & Ingela Thylefors 1993.*

BELBINS TEAMROLLER

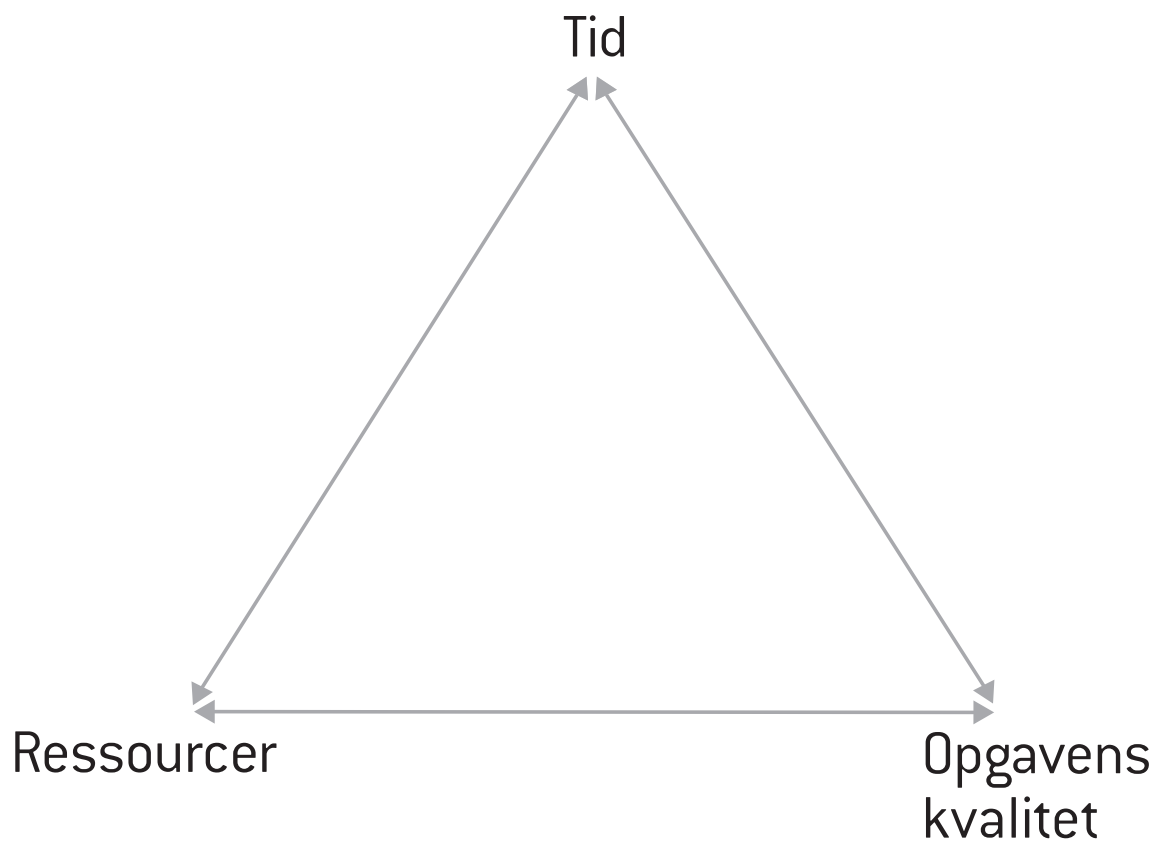
Fokus og styrker

+ Kontaktskaber: + Koordinator: + Formidler:	Social rolle >> relationer Social rolle >> fællesskab Social rolle >> forklare, kommunikere
– Opstarter: – Organisator: – Afslutter:	Handlerolle >> komme videre Handlerolle >> system og fremdrift Handlerolle >> snøre sækken til
o Idémager: o Analytiker: o Specialist:	Tænkerolle >> ud af busken Tænkerolle >> undersøge potentiale Tænkerolle >> faglig dybde

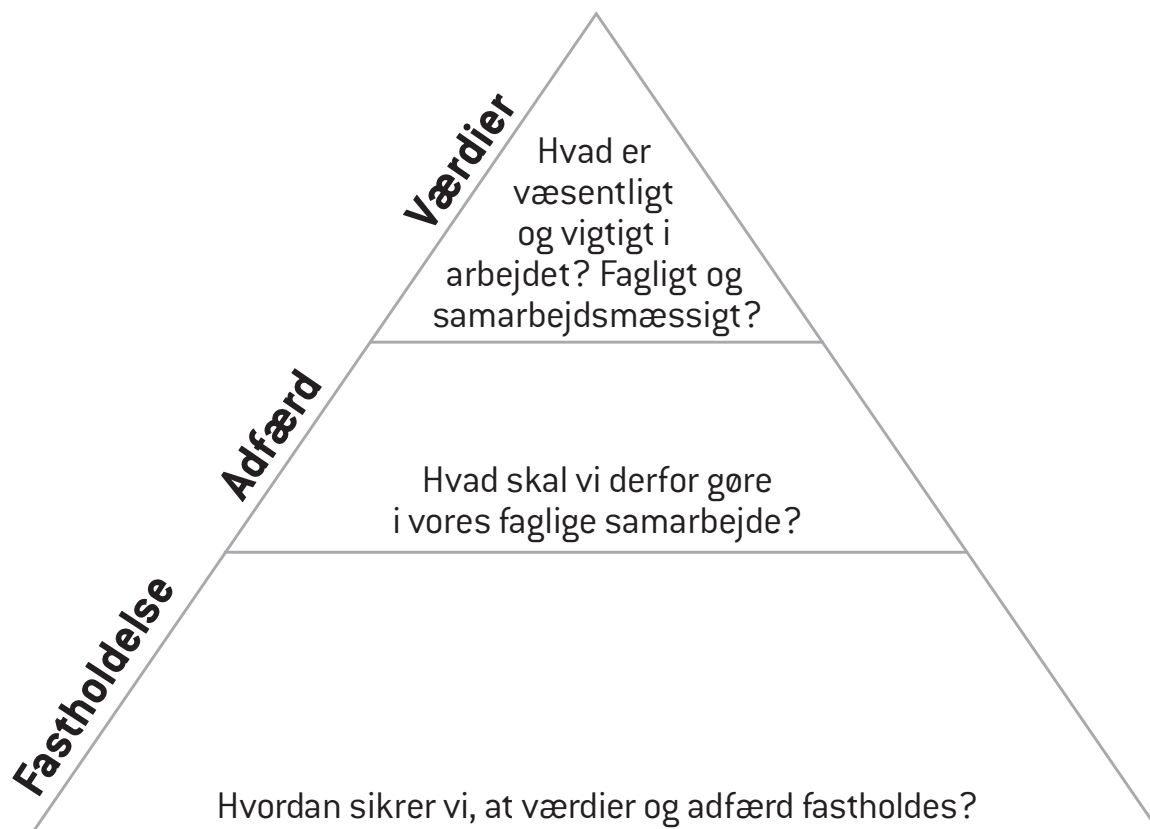
Figur 4.2 Belbins teamroller og rollernes fokusområder.



Figur 4.3 Faglige fact til debat. Kilde: Egen figur



Figur 4.4 Jerntrekanten. Kilde: Atkinson 1999



Figur 4.5 Virksomme værdier: forventninger til samarbejdet. Kilde: Egen figur

Værdier	Adfærd	Fastholdelse
Anerkendelse		
Tillid		
Tryghed		
Mødekultur		
Højt fagligt ambitionsniveau		
Producere en brugbar løsning		
Grundighed		

Figur 4.6 Virksomme værdier I: værdier. Kilde: Egen figur

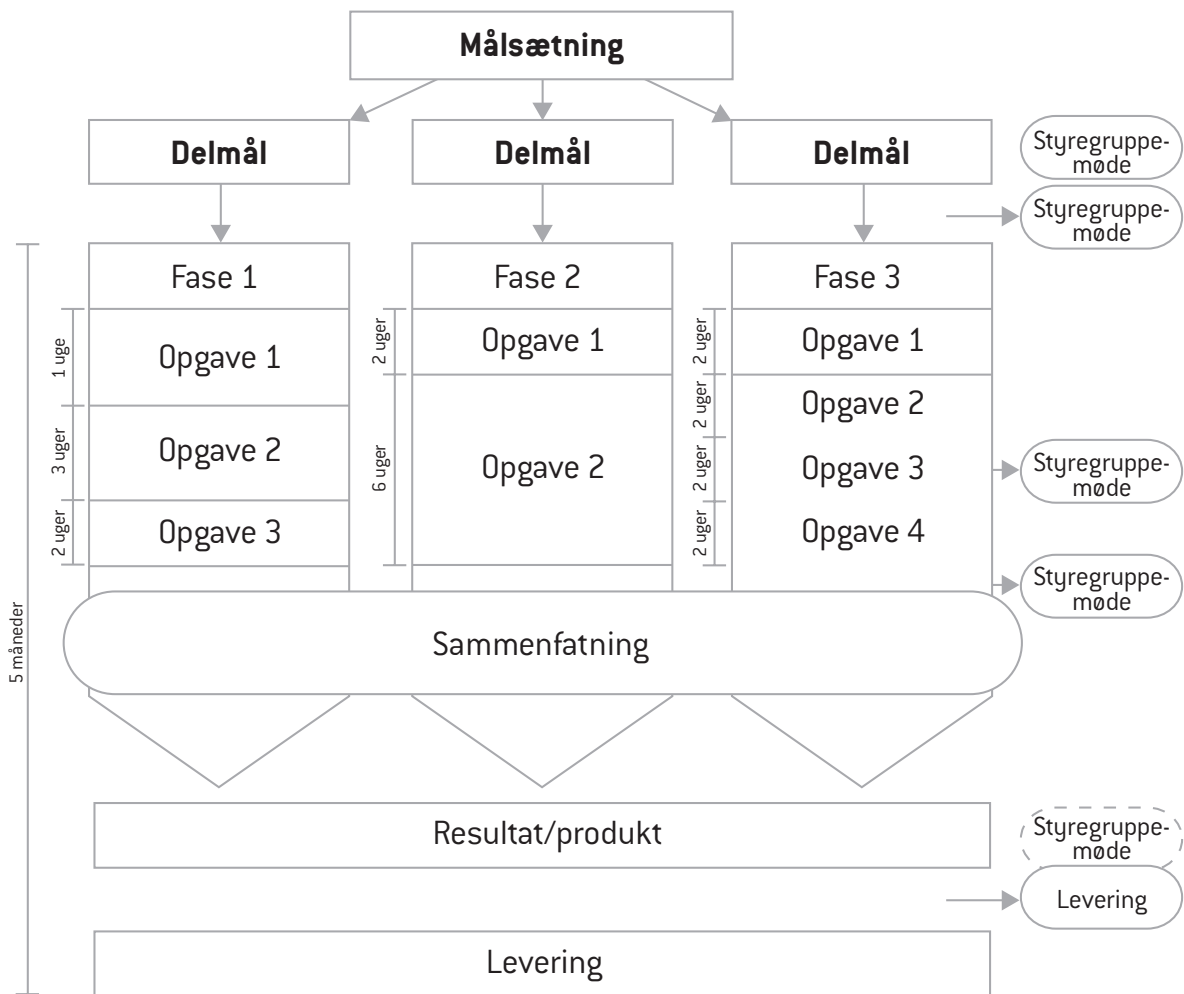
Værdier	Adfærd	Fastholdelse
Anerkendelse	Altid feedback på indsats, både konstruktiv og kritisk.	
Tillid	Man skal gøre, hvad man har aftalt. Man har ansvaret for det, man har påtaget sig/ bliver pålagt.	
Tryghed	Dumme spørgsmål er velkomne. Ingen medlemmer er overflødige.	
Højt fagligt ambitionsniveau	En idé skal udfordres med spørgsmålet: Hvordan kan idéen blive 10 % bedre? Vi accepterer først en idé, når den er 10 % bedre!	
Producere en brugbar løsning	Projektets løsning skal testes inden projekt-aflevering, så dens brugbarhed er i orden.	
Grundighed	Idéer skal undersøges for både fordele og ulemper, muligheder og problemer og så vidt muligt baseret på erfaringer fra andre sammenhænge.	

Figur 4.7 Virksomme værdier II: adfærd. Kilde: Egen figur

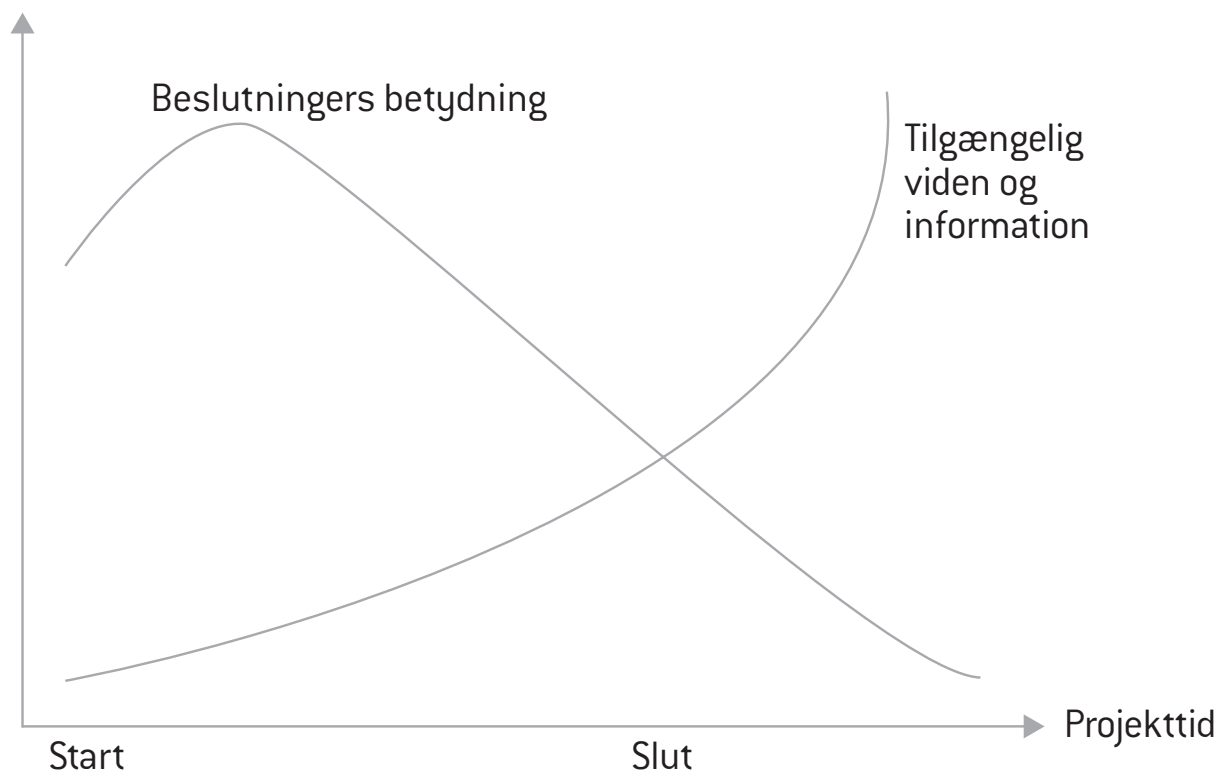
Værdier	Adfærd	Fastholdelse
Anerkendelse	Altid feedback på indsats, både konstruktiv og kritisk.	
Tillid	Man skal gøre, hvad man har aftalt. Man har ansvaret for det, man har påtaget sig/bliver pålagt.	
Tryghed	Dumme spørgsmål er velkomne. Ingen medlemmer er overflødige.	
Højt fagligt ambitionsniveau	En idé skal udfordres med spørgsmålet: Hvordan kan idéen blive 10 % bedre? Vi accepterer først en idé, når den er 10 % bedre!	
Producere en brugbar løsning	Projektets løsning skal testes inden projektaflevering, så dens brugbarhed er i orden.	
Grundighed	Idéer skal undersøges for både fordele og ulemper, muligheder og problemer og så vidt muligt baseret på erfaringer fra andre sammenhænge.	

- Projektleder har et særligt ansvar for, at „værdier“ og „adfærd“ efterleves.
- Enhver kan bringe „værdier og adfærd“ til diskussion efter behov.
- To statusevalueringer af „værdier og adfærd“ undervejs i forløbet.

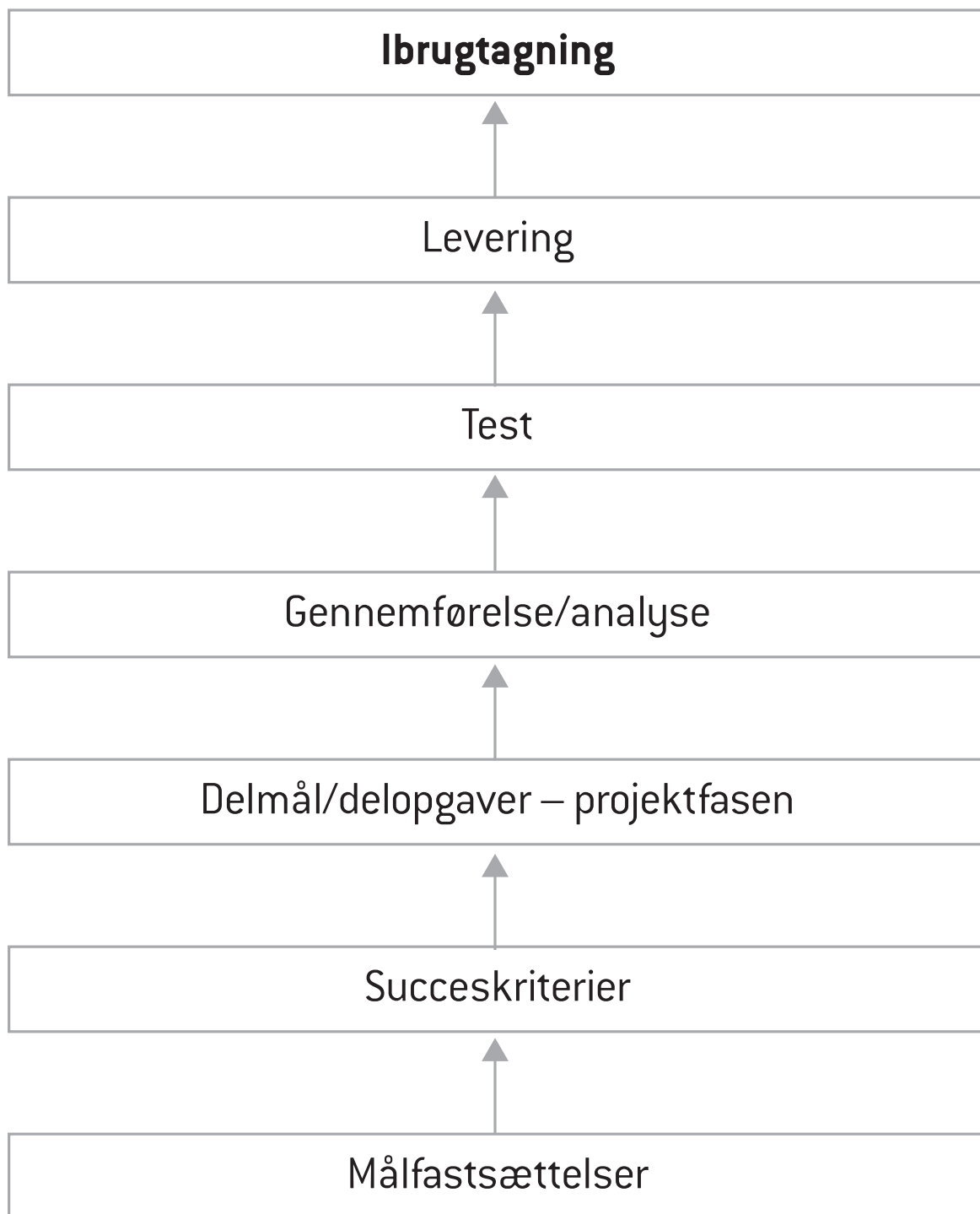
Figur 4.8 Virksomme værdier III: fastholdelse. Kilde: Egen figur



Figur 4.9 Den første projektplan. Kilde: Egen figur

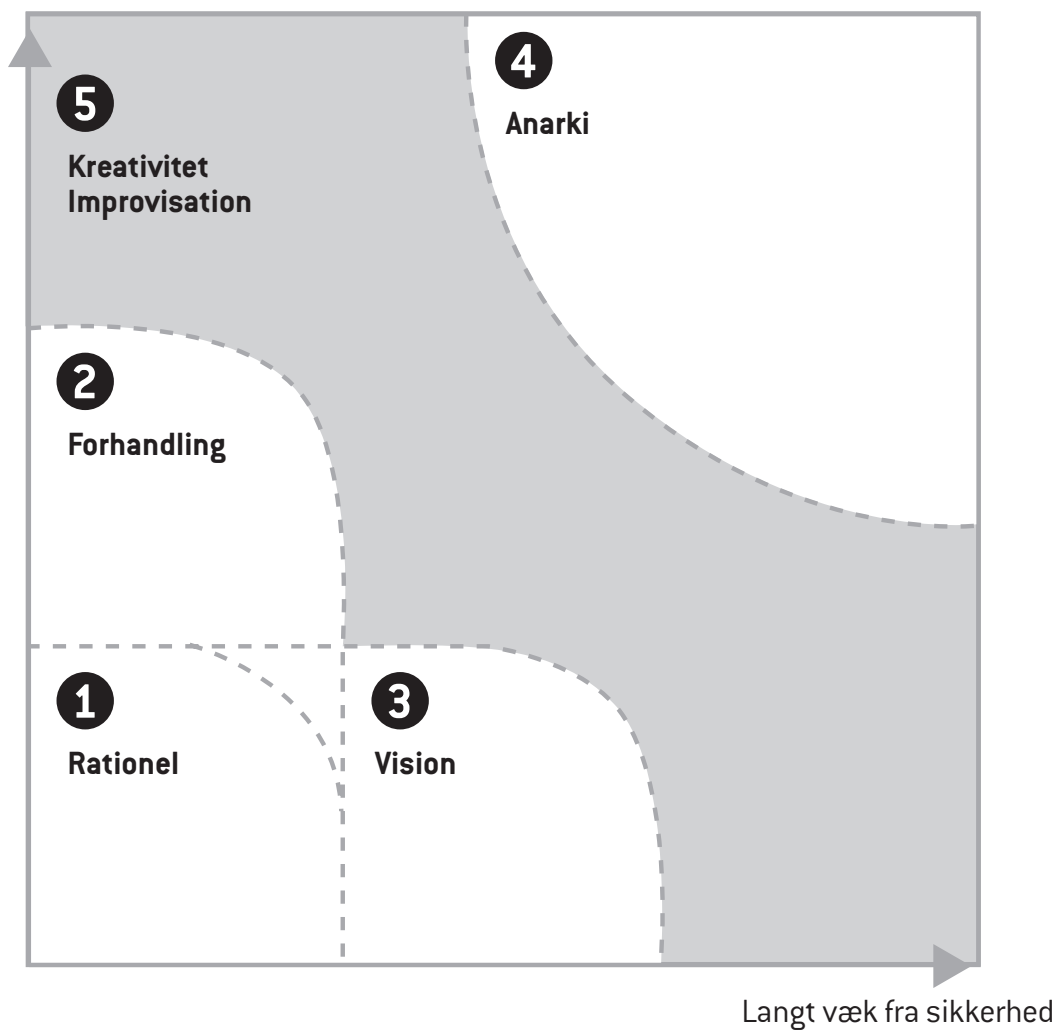


Figur 5.1 *Man ved mindst om projektet ved projektstart.*
Kilde: Christensen og Kreiner 1991



Figur 5.2 Princippet i mål-fase-plan-modeller. Kilde: Egen figur

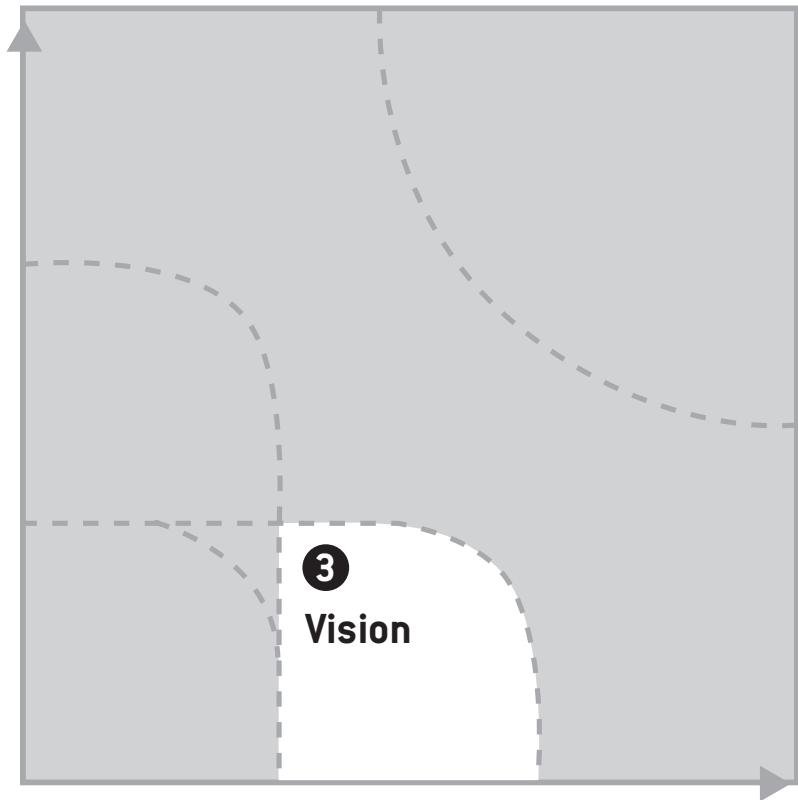
Langt væk fra enighed



Figur 5.3 Komplexitetsmodellen. Kilde: Zimmerman 2001

Visionszonen

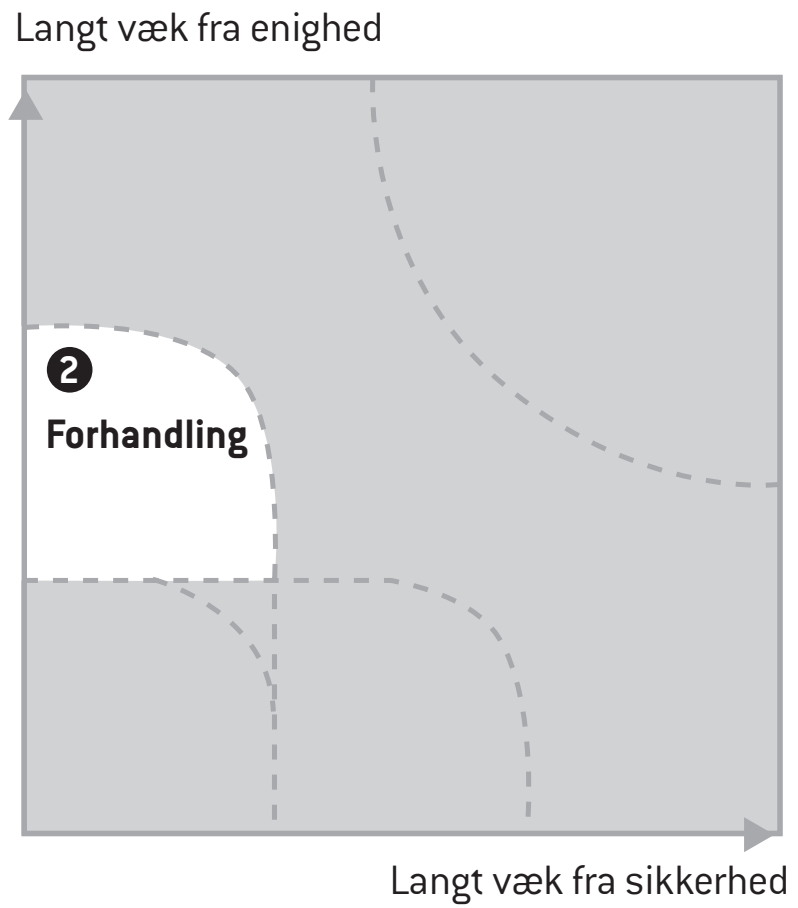
Langt væk fra enighed



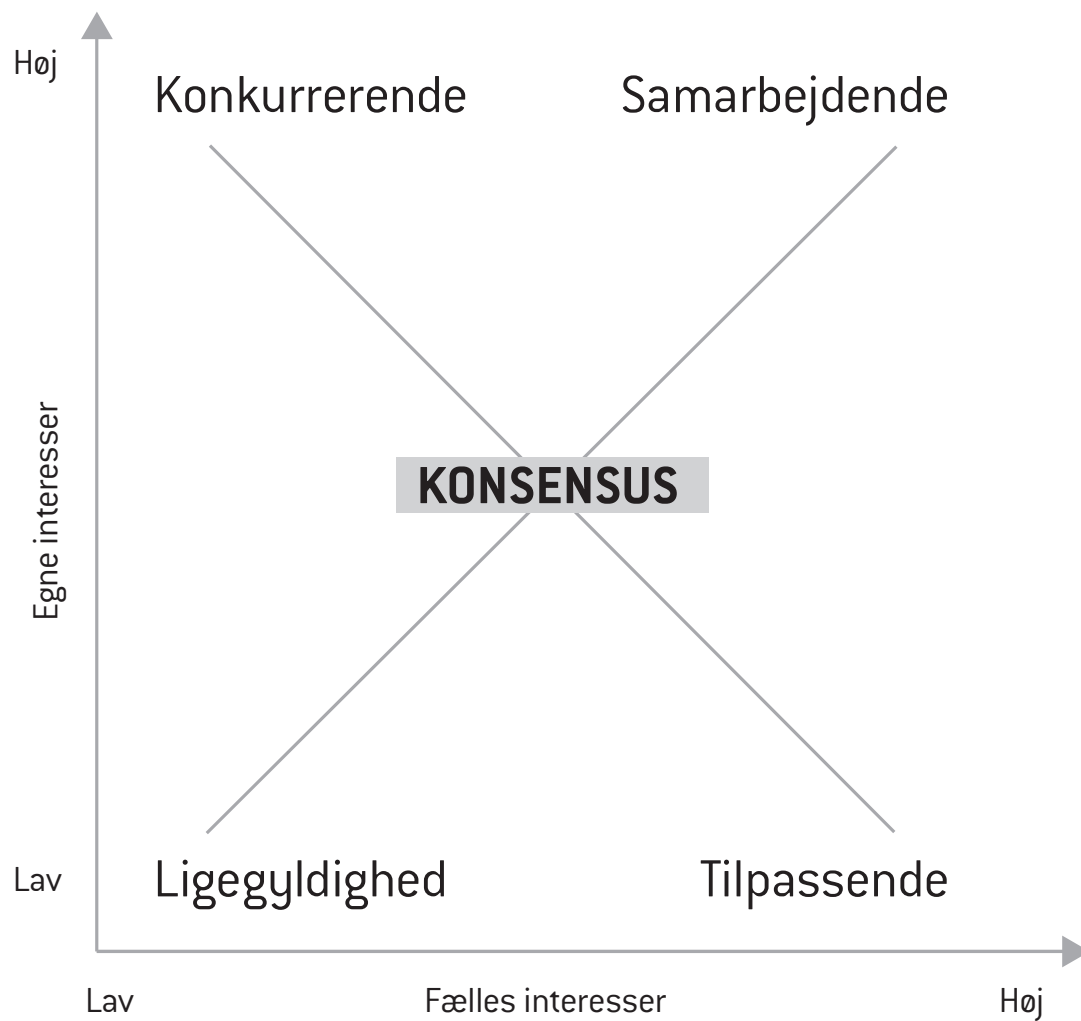
Langt væk fra sikkerhed

Figur 5.4 Visionszonen. Kilde: Zimmerman 2001

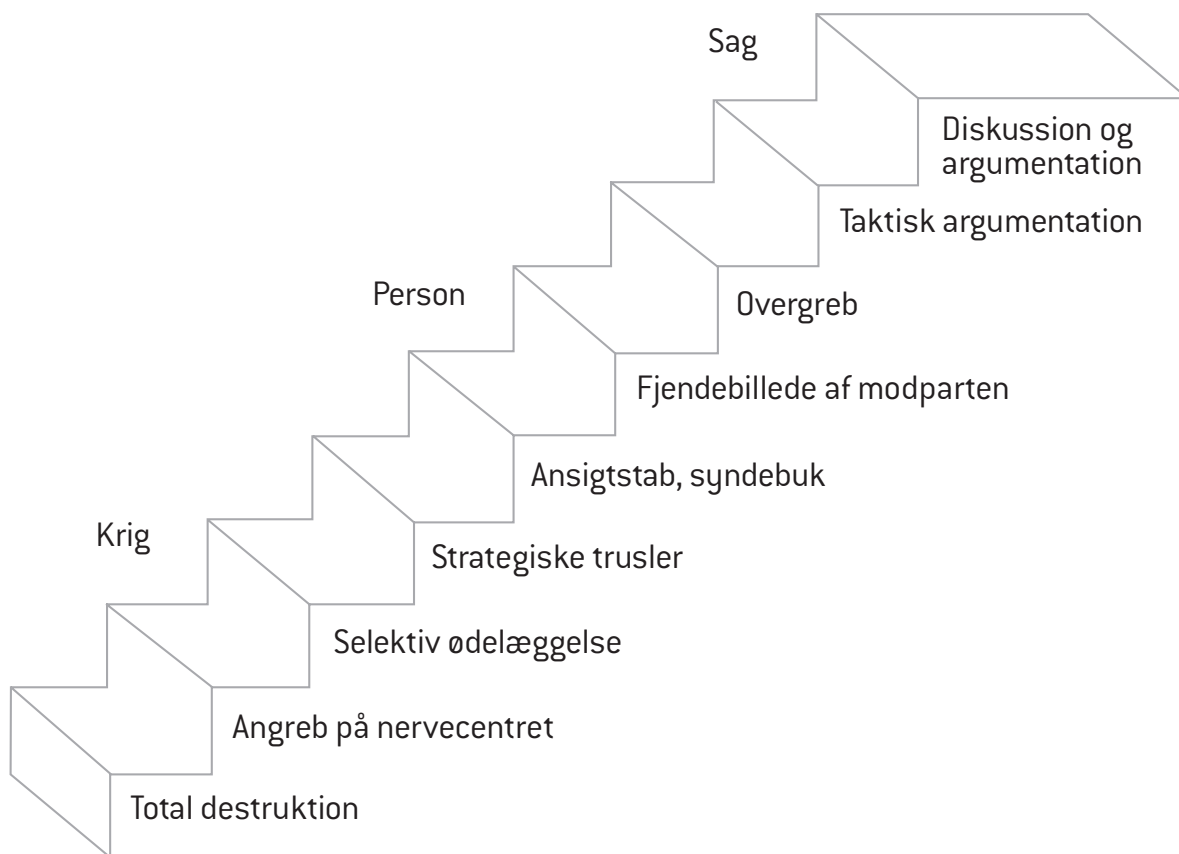
Forhandlings- zonen



Figur 5.5 Forhandlingszonen. Kilde: Zimmerman 2001

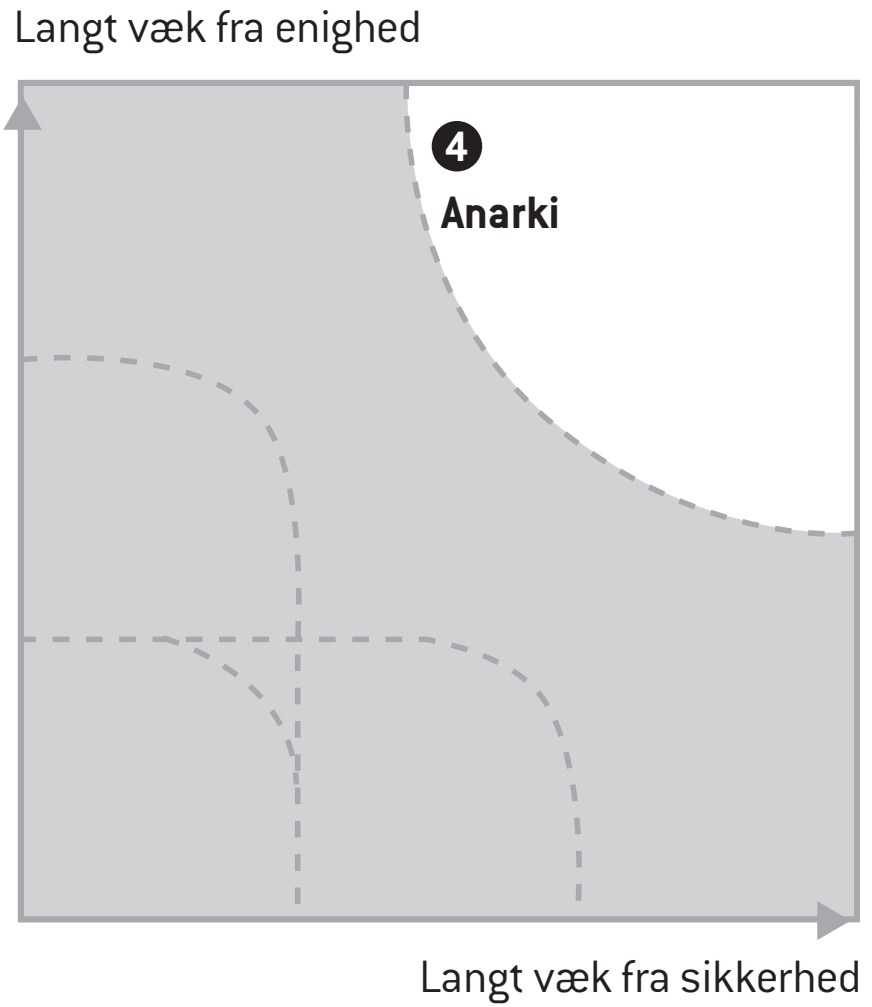


Figur 5.6 *Egne versus fælles mål*. Kilde: Leenéer-Axelson & Thylefors 1998: *Konfliktstrategier og -grundmønstre – en todimensionel model*



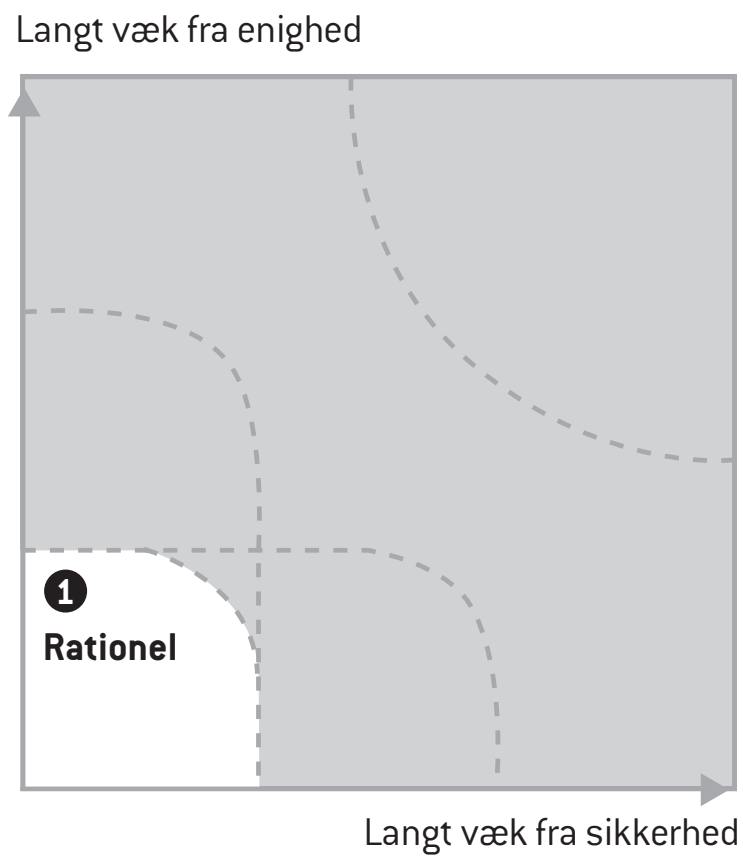
Figur 5.7 Konflikttrappen. Center for Konfliktløsning.

Anarki-zonen



Figur 5.8 Anarkizonen. Kilde: Zimmerman 2001

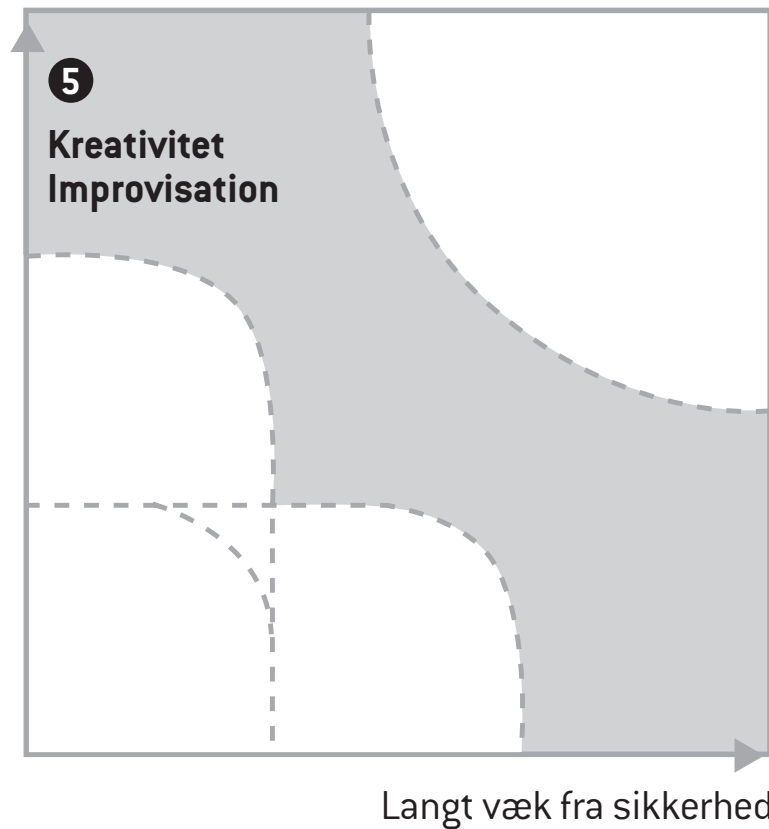
Den rationelle zone



Figur 5.9 Den rationelle zone. Kilde: Zimmerman 2001

Den kreative zone

Langt væk fra enighed



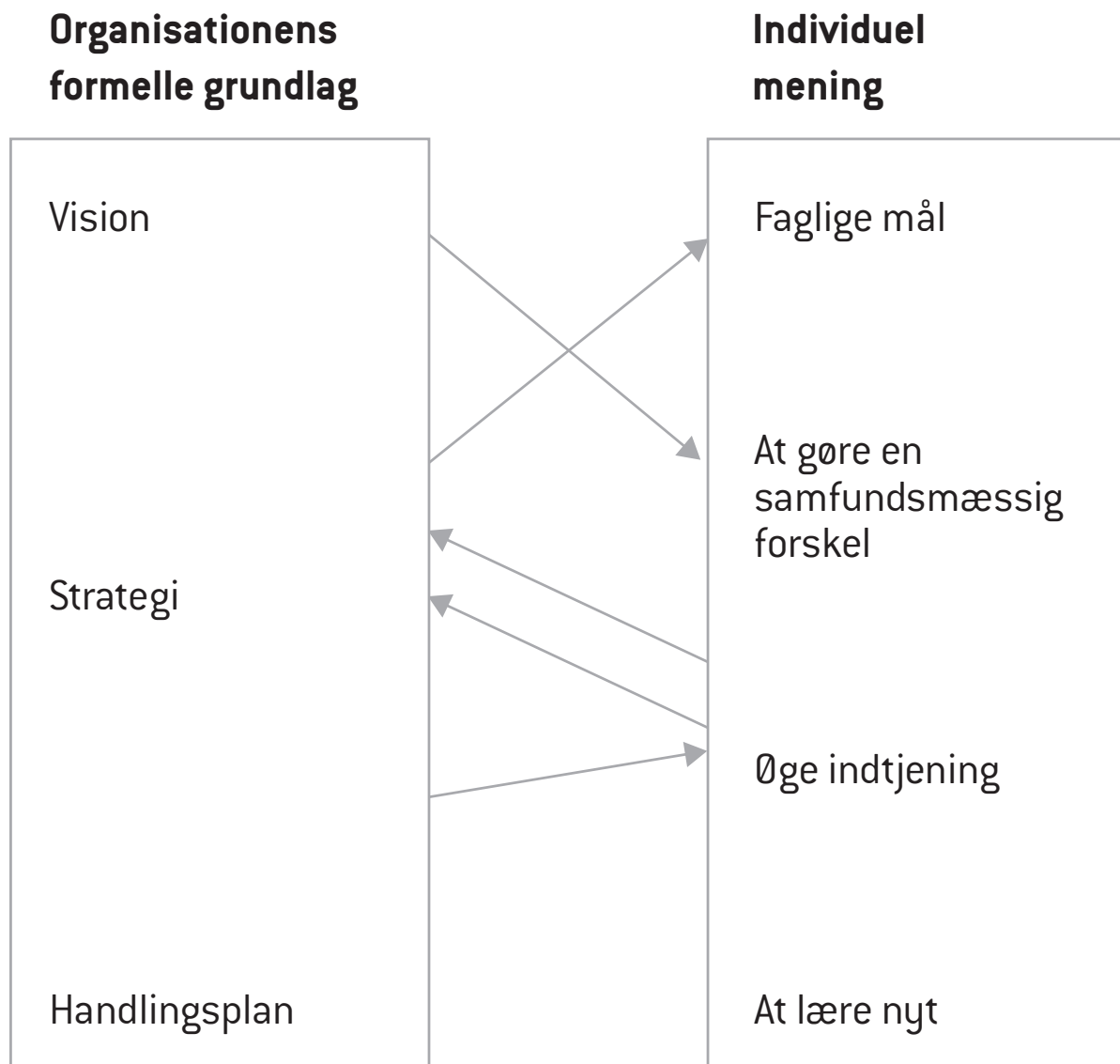
Figur 5.10 Den kreative zone. Kilde: Zimmerman 2001

<p>HEN TIL: Tager afsæt i ønsker, visioner og idealer. Ser fremad, ikke tilbage.</p>	<p>VÆK FRA: Tager afsæt i at undgå de nuværende problemer. Ser fremtiden i fortidens lys.</p>
--	---

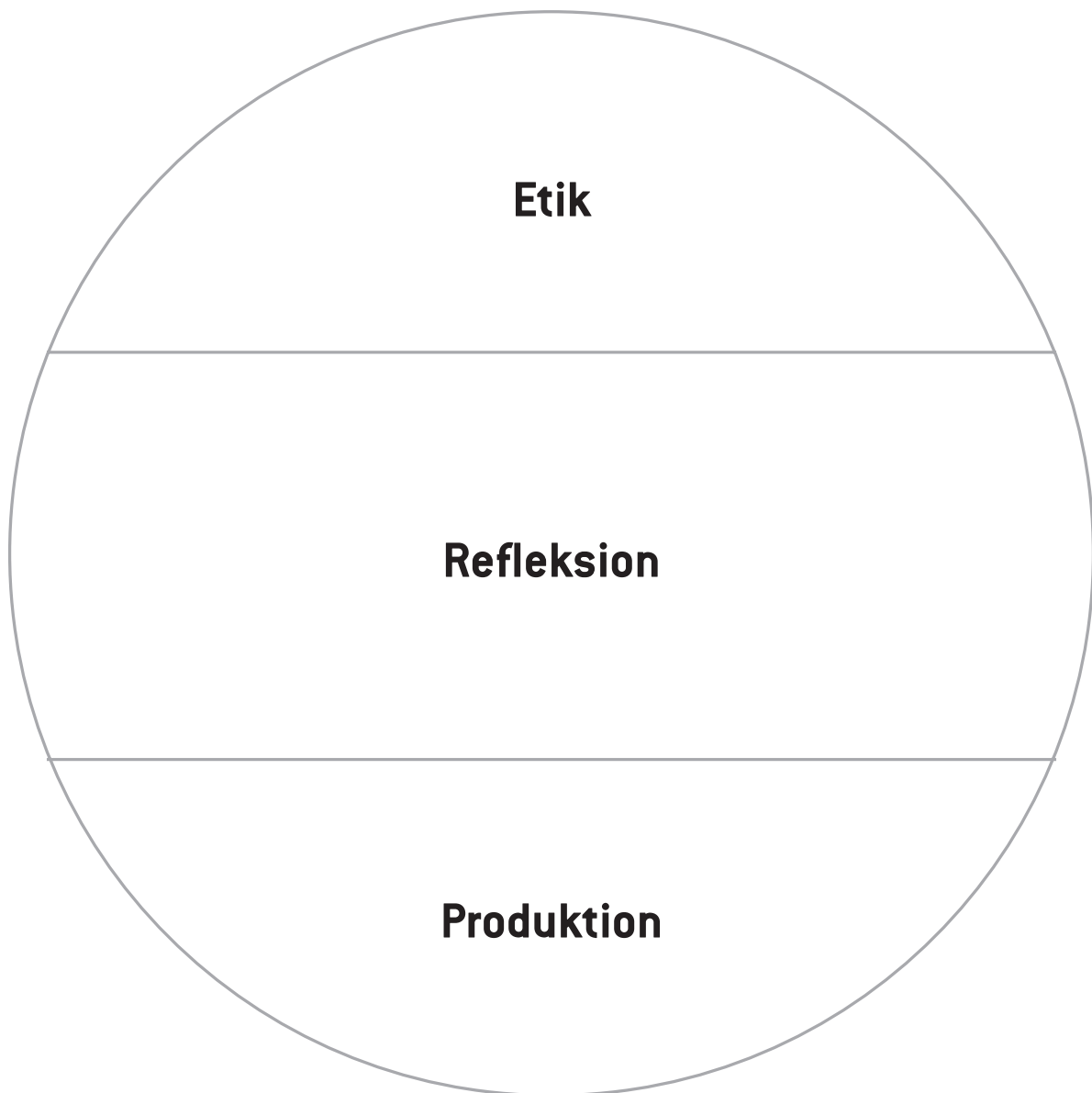
Figur 6.1 *Væk fra eller hen til?*

Kreativitetselementer	Hvordan – eksempler og stikord	Forbedringsideer
Søger efter nye udviklingsområder		
Søger at overføre viden fra andre områder til vores projekt		
Er åbne for læring		
Fastholder og vurderer ideer		
Har tillid og viser støtte		
Har handlefrihed og råderum		
Flersidige arbejdsformer og opsøger impulser		

Figur 6.2 Tjek det kreative miljø. Kilde: Mac 2008



Figur 7.1 Individet i organisationen. Kilde: Egen figur



Figur 7.2 Kommunikative domæner. Kilde: Inspireret af: Lang m.fl. (1990).

En konkret måde at bruge domænetænkningen på er, at man ved et projektmødes start prøver at definere, hvordan man igennem mødets forløb vil forsøge at bevæge sig i domænerne. Ligeledes kan man bruge domænetænkningen som en art tjekliste og evaluering ved projektmødets slutning:

- Hvilke domæner har vi primært været i på mødet?
- Hvad skyldes det?
- Er det o.k.?
- Er der domæner, som vi mangler at forholde os til?
- Hvilke projektgruppemedlemmer taler mest i hvilke domæner?
- Hvilke positioner er dette med til at give os i projektgruppen?
- Er det o.k.?
- Er der et generelt mønster i gruppens „domæne-præference“?
- I bekræftende fald: Hvilke styrker/svagheder giver det vores projektarbejde?

Figur 7.3 *Domæner i praksis. Kilde: Egen figur*

Mødetype	Formål	Deltagere	Typisk form og aktivitet	Primær(e) domæne
Projekt-gruppe-møder	Sikrings af projektets fremdrift, koordinering	Projektleder og projekt-gruppe	Variation af procesmetoder som f.eks. brainstorm, ajourføring af aktivitetsplaner, dialog og diskussion om mål, fremlæggelse af enkeltbidrag, diskussion af kritiske elementer i projektet, konflikthåndtering m.m.	Refleksion (produktion, æstetik)
Styre-gruppe-møder	Over-ordnede beslutninger	Styregruppen samt repræsentanter fra projektgruppen (typisk projekt-lederen)	Oplæg, diskussion, beslutning	Refleksion (produktion, æstetik)
Bruger-reference-gruppe-møder	Afprøve løsninger	Projektleder (og øvrige projektdeltagere) samt potentielle brugere af projektets produkt	Fremlæggelser af løsninger/produkter for målgruppe-repræsentanter. Feedback og diskussion	Produktion (refleksion, æstetik)
Ekspert-reference-gruppe møder	Dialog om løsninger	Projektleder (suppleret med enkelte projektdeltagere) samt eksperter m. relevant specialviden	Fremlæggelse af projektets proces og produkter for eksperter. Feedback og diskussion. Evt. forbedrede spørgsmål til eksperterne	Refleksion (produktion, æstetik)
Leverandørmøder	Opfølgning på leverancer samt dialog om konkrete løsninger	Projektleder og eksterne leverandører	Kontraktforhandling, stadvurdering samt brainstorming om mulige løsninger	Produktion (refleksion, æstetik)

Figur 7.4 Møder og domæner. Kilde: Egen figur

1. Hvad er formålet med mødet?
2. Hvad er præcist din rolle på mødet?
3. Hvad er ikke din rolle?
4. Hvordan vil du fortælle om din rolle på mødet?
5. Med hvilke ord vil du indlede mødet?
6. Hvilke faser og aktiviteter forventer du, at mødet vil forløbe igennem?
7. Hvordan vil du som mødeleder markere overgange mellem faserne?
8. Hvordan vil du markere din rolle som mødeleder?
9. Hvad vil du gøre for at sikre, at alle er engagerede?
10. Hvem forventer du er sværest at få engageret? Hvad vil du gøre ved det?
11. Hvad vil du gøre for at sikre, at du selv er engageret i mødet?
12. Hvordan kan du skabe motivation og engagement omkring projektet på dette møde?
13. Hvilket udbytte kan du acceptere?
14. Hvilket udbytte kan du ikke acceptere?
15. Hvordan vil du styre tid undervejs?
16. Hvordan vil du afrunde mødet?
17. Hvad vil du gøre, hvis dine forventninger viser sig ikke at holde?

Figur 7.5 Mødeforberedelse. Kilde: egen figur

Tema	Centrale spørgsmål	Evaluering (Skala 1-10)
-------------	---------------------------	------------------------------------

Figur 7.6 *Evalueringsmodel. Kilde: egen figur*

Tema	Spørgsmål	Evaluering 10 = ja, i meget høj grad 1 = overhovedet ikke
Engagement i gruppen	Er alle mødedeltagere aktive?	
Forberedelse	Er alle mødedeltagere godt forberedte?	
Mødeledelse	Bliver mødet ledet tilpas stramt/løst?	
De fysiske rammer	Understøtter de fysiske rammer mødets formål?	
Opsamling	Bliver mødets beslutninger opsummeret og tydeliggjort?	


Figur 7.7 Evaluering i praksis. Kilde: egen figur

- Hvad laver du af konkrete aktiviteter i dette projekt, som er vigtige og meningsfulde for dig?
- Hvad er effekten af, at du i projektet arbejder med noget, som er meningsfuldt for dig?
- Er der nogen af dine kolleger, der ved noget om, hvad du betragter som meningsfuldt ved projektet?
- Hvad er effekten på andre (i projektet, i organisationen) af, at du i projektet arbejder med noget, som er meningsfuldt for dig?
- Hvad lægger de særligt mærke til?
- Hvordan har du det med, at projektet indeholder elementer, som er meningsfulde for dig?
- Hvordan hænger dette projekts meningsfuldhed sammen med værdier/kvaliteter, som du i øvrigt betragter som vigtige i dit arbejdsliv?
- Hvilke håb giver det dig om dit eget arbejdsliv?

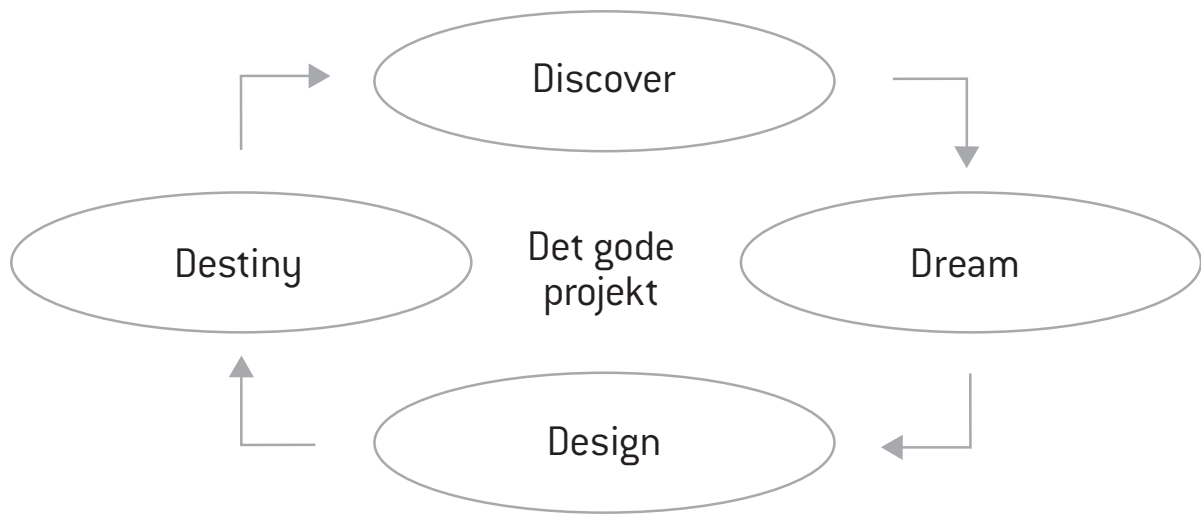
Figur 7.8 *Mening med projektet. Kilde: udviklet med inspiration fra: White (2006a), (2006b) og (2007).*

Anerkendelses- sfære	Relationer	Anerkendelses- form	Anerkendelsens dynamik
Privatsfæren	Familie og venskab	Selvtillid	Anerkendelse knyttet til kærlighed
Den retslige sfære	Borger- og menneskerettigheder	Selvagtelse	Anerkendelse knyttet til autonome moralske handlinger
Den sociale/ samfundsmæssige sfære	Situerede fællesskaber som f.eks. arbejdsliv	Selvværdsættelse	Anerkendelse knyttet til indsats

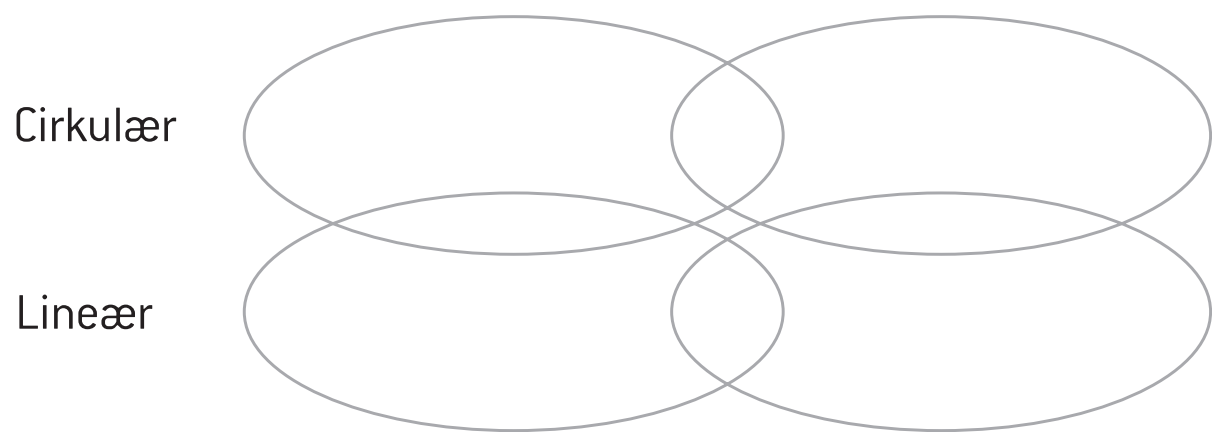
Figur 8.1 *Honneths anerkendelsesbegreb. Kilde: egen figur inspireret af Honneth (2003) og (2006).*

	<p>Ved første møde i et stort organisationsudviklingsprojekt i en privat virksomhed bad projektlederen alle deltagerne om at redegøre for, hvad de hver især ønskede at opnå med deres deltagelse i projektet.</p> <p>Nogle svarede ved at fortælle om deres „win“ (som enten kunne være af profileringsmæssig eller økonomisk art). Andre fortalte om, hvad de ønskede at lære gennem deres deltagelse. Og atter andre fortalte om, hvad de ønskede at blive anerkendt for i organisationen – når projektet var overstået – og forhåbentlig var blevet en succes.</p> <p>Denne indledende runde var med til at gøre det tydeligt for alle deltagerne, at de hver især sad med et ønske om „win“, læring eller anerkendelse, og at gøre det legitimt at tale om dette i det fælles rum.</p>
---	---

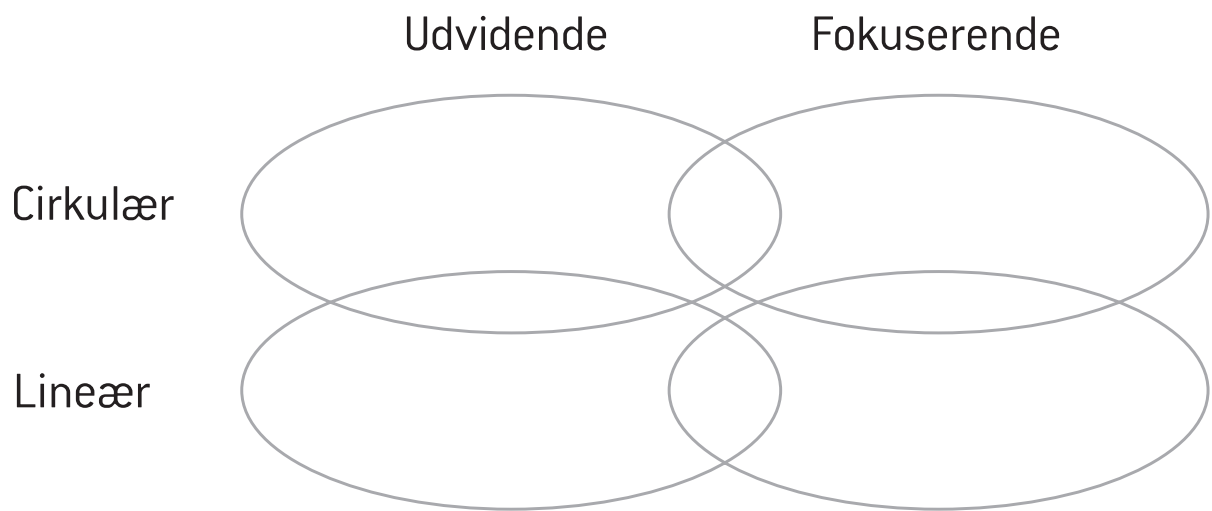
Figur 8.2 *Anerkendelse i praksis. Kilde: egen figur*



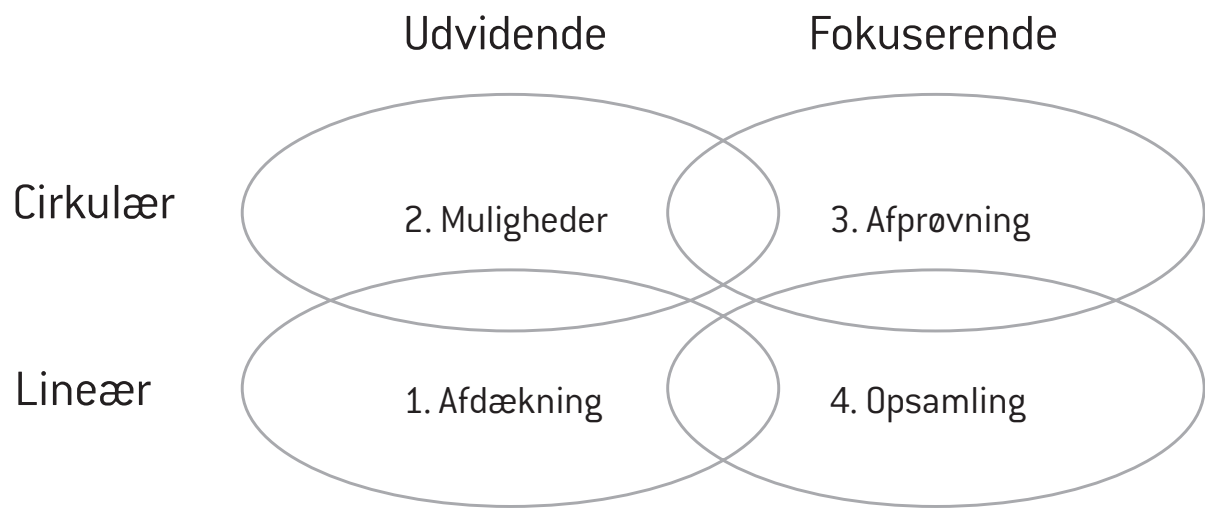
Figur 8.3 4D-modellen. Kilde: Inspireret af: Cooperrider m.fl. (2000).



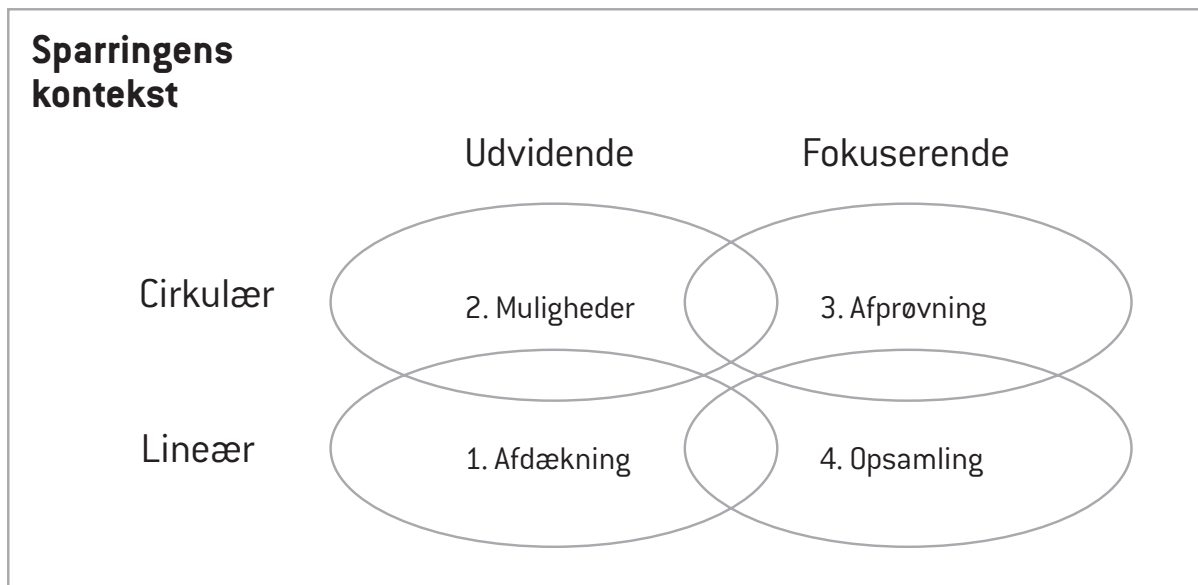
Figur 8.4 To forståelsesformer. Kilde: egen figur inspireret af Boscolo m.fl. (1991).



Figur 8.5 Sparringsmodellens grundfigur. Kilde: egen figur



Figur 8.6 Sparringsmodellens faser. Kilde: egen figur



Figur 8.7 *Sparringens kontekst. Kilde: egen figur*

	Vurderende feedback	Sparring
Mål	At påpege styrker og fejl, således at de kan bruges til korrektion af projektarbejde	At skabe ny refleksion over projektbidrag og derved udvikling af samme
Metode	Bidraget sammenlignes med en generaliseret eller subjektiv norm. Afvigelser rapporteres til bidragyderen	Udfordrende konstruktive spørgsmål
Resultat	Feedbacken bruges til korrektion af det konkrete bidrag. Relativt lille chance for ny læring hos modtagere	Refleksion bruges til udvikling af projektbidrag. Refleksionen bidrager herudover til øget/ny langsigtet læring hos modtagere
Bruges især, når ...	Projektlederen vurderer, at det er nødvendigt for projektets succes, at et bestemt delprodukt lever op til meget præcise standarder	Projektlederen vurderer, at projektmedarbejderen selv kan løse opgaven med ny inspiration fra projektlederens spørgsmål

Figur 8.8 *Vurderende feedback versus sparring. Kilde: egen figur*

Position	Fokus	Eksempler på aktiviteter
Strategisk projektledelse	At skabe sammenhæng mellem projektet og organisationens strategiske mål – at sikre retning for projektet	Styregruppemøder, interessenthåndtering, ekstern kommunikation
Produktionsledelse	At sikre projektets daglige fremdrift	Projektgruppemøder, fagligt arbejde, styringsaktiviteter
Motivationsledelse	At skabe engagement og ejerskab omkring projektet	Projektgruppemøder, faglig og personlig feedback til projektgruppemedlemmer

Figur 9.1 *Projektledelsespositioner. Kilde: egen figur udviklet med inspiration fra Hornstrup m.fl. (2005).*

Position	Klassisk udfordring
Strategisk projektledelse	Hvordan håndterer jeg relationen til basisorganisatoriske ledere i organisationen?
Produktionsledelse	Hvordan kan jeg trække på ressourcer fra andre afdelinger end den, jeg selv kommer fra?
Motivationsledelse	Hvordan motiverer jeg medarbejdere, når jeg ikke kan betjene mig af klassiske ledelsesmæssige motivationsparametre?

Figur 9.2 *Udfordringer og projektledelsespositioner. Kilde: egen figur*

1. Planlæg projektet sammen med projektgruppen

- Hav ikke løsningerne parat på forhånd
- Udvikl ikke projektplanen alene
- Inddrag projektgruppen undervejs ved ændringer i projektet.

2. Ros projektgruppen over for relevante interessenter

- Synliggør projektet og deltagernes indsats
- Fremhæv deltagernes indsats over for deres basisorganisatoriske leder.

3. Beskyt projektgruppen mod forstyrrelser fra resten af organisationen (og øvrige interessenter)

- Udarbejd klare aftaler om projektmedarbejdernes tid
- Aftalerne skal være gennemsigtige og godkendt af både projektleder, projektmedarbejder og basisorganisatorisk leder.

4. Vis interesse for hvert enkelt teammedlems præstationer og ekspliciter vedkommendes vigtighed i forhold til helheden

- Spørg til indholdet og processen af deltagernes opgaver – ikke kun til deadline
- Giv feedback løbende
- Tydeliggør afhængigheder imellem deltagernes indsats, så alle er klar over dem.

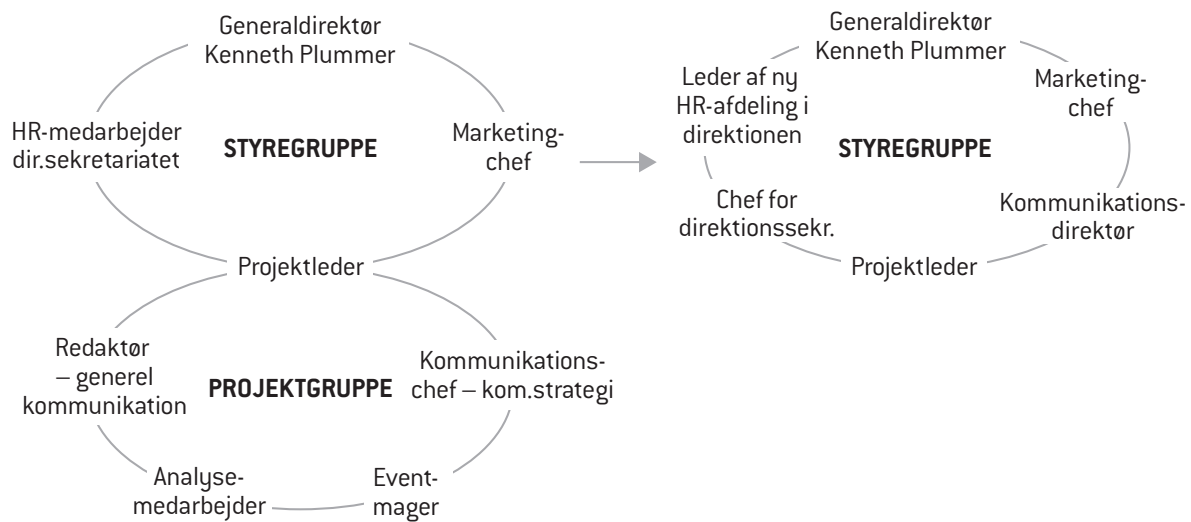
5. Deleger ansvar til projektmedarbejderne – og hold projektmedarbejderne ansvarlige

- Sørg for, at det klart fremgår af projektplanen, hvem der har ansvar for hvad
- Undlad at overtage andres opgaver.

6. Del sejrene med projektdeltagerne

- Fejr opnåede milepæle
- Husk at viderebringe rosende omtale af projektet til deltagerne.

Figur 9.3 *Motivation af projektgruppemedlemmerne. Kilde: egen model inspireret af Verma 1995 og Lindegaard & Olsson (2005).*



Figur 10.1 *Projektorganiseringen og styregruppens udvikling. Kilde: egen figur*

Kommunikationsmål: interview

- **Fasemål:** En stigende erkendelse af, at vi stræber efter det samme, og at vi måske allerede er ét DR – mere end vi troede!
- **Succeskriterier reportere**
 - Workshopperne går godt
 - Vi bakkes op
- **Succeskriterier direktionen/chefer**
 - Det ser spændende ud
 - Vi ved, hvad der forventes af os i forhold til arbejdet med input
 - Chefer løbende: Det vil vi handle på – også på kort sigt
- **Succeskriterier alle kolleger (imellem vinterferie og påske, forløbet varer 6,5 uger)**
 - Alle ved, at de skal deltage i en workshop – som alle andre også skal – og at projektet går ud på at blive bedre til at samarbejde
 - Alle har en oplevelse af, at projektet er en enestående chance for at give udtryk for sin mening, og den enkelte ser det som en mulighed for sig selv
 - Fællesskabsfølelse. Fedt, at vi alle skal igennem det samme!
 - Jeg kommer til orde.
 - Jeg kan genkende mig selv i de andres bidrag.
 - Vi er faktisk ét DR og kæmper for det samme.

Figur 10.2 *Kommunikationsstrategiens kommunikative mål for interviewfasen:*
Kilde: Kommunikationsstrategien for 'DR i verdensklasse'

Visuel identitet

- **Identen:**
 - Stjernen = i høj klasse
 - Tandhjulet = vi er afhængige af hinanden for at få tingene til at fungere.
- **Poster-konceptet**
 - "Håndholdt", menneskeligt, sjovt, fælles, ikke glittet
 - "Kollegabåret", ansigter fra vores eget miljø, vores alles ansvar at bære projektet igennem
 - Lidt løst i konceptet, signalerer et ikke færdigt/glittet projekt, som signalerer, at processen er åben.
- **Farvevalget**
 - Signalerer de 3 projektfaser
 - Post-it-/douce farver, som inviterer, bløde og blide, menneskelige.
- **Corporate identitet**
 - DR-logo i rødt på alt materiale, røde sweatshirts.

Figur 10.3 *Kommunikationsstrategiens beskrivelse af visuel identitet.*
Kilde: Kommunikationsstrategien for 'DR i verdensklasse'

Der er tale om to typer kommunikation

- **Proceskommunikation sikrer, at projektet opleves som en stramt styret proces med respekt for den travle hverdag**
 - Hvor er projektet netop nu?
 - Hvilke resultater er opnået/hvad er sket hidtil?
 - Hvad forventes af de forskellige grupper?
- **Markedsføring sikrer, at projektet opleves relevant, nyttigt og spændende og som noget, der samler DR i en fælles indsats/oplevelse**
 - Bredt kendskab til og grundviden om projektet og dets faser?
 - Kendskab til intentionen med projektet og fornemmelsen for ånden i projektet?

Figur 10.4 *Kommunikationsstrategiens understregning af to typer kommunikation.*

Kilde: Kommunikationsstrategien for 'DR i verdensklasse'

1. Overordnede kommunikationsmål og redskaber

Som f.eks.

- Bredt kendskab til projektet
- Projektet er aktivt og levende i hele forløbet
- Projektet formidler nyheder og resultater rettidigt

Desuden skal kommunikationen medvirke til at:

f.eks. synliggøre, sætte fokus, skabe dialog m.v.

Kommunikationstyper

Som f.eks.

- Proceskommunikation
- Målkommunikation
- Visuel kommunikation (her særskilt under visuel identitet)

Kommunikationsplan

Som f.eks. afsender, modtager, budskab, effekt, medie m.m. (se figur 10.6)

Redskaber

Som f.eks.

Updates af rette personer, events, artikler, direkte mails, workshopper m.v.

2. Mål og succeskriterier

Succeskriterier

I forhold til de forskellige interessenter og projektets fikspunkter

Kommunikationsmål

I forhold til de forskellige interessenter og projektets fikspunkter

3. Evaluering

Hvad skal mål og succeskriterier måles på?

Er det kvalitativt eller kvantitativt?

Skal projektgruppen kontakte interessenterne?

Eller vurdere på stillede spørgsmål og antal klik på dialogsites eller indlæg i intranet

4. Visuel identitet

Projektets navn

Projektets ident/logo

De grafiske virkemidler

Farvevalg

Forholde sig til virksomhedens logo

Figur 10.5 *Kommunikationsstrategi. Kilde: Egen figur*

1. Hvem er målgruppen?
2. Hvad er budskabet?
3. Hvilket medie skal bruges?
4. Hvilken effekt skal produktet have hos målgruppen?
5. Hvad er formålet med effekten hos målgruppen?
6. Hvem er afsender?
7. Hvilken effekt skal produktet have hos afsenderen?
8. Hvad er formålet med effekten hos afsenderen?
9. Hvordan påvirkes målgruppen ellers med lignende budskaber?

10.6 Kommunikationsplan. *Kilde: Jacobsen 1997*