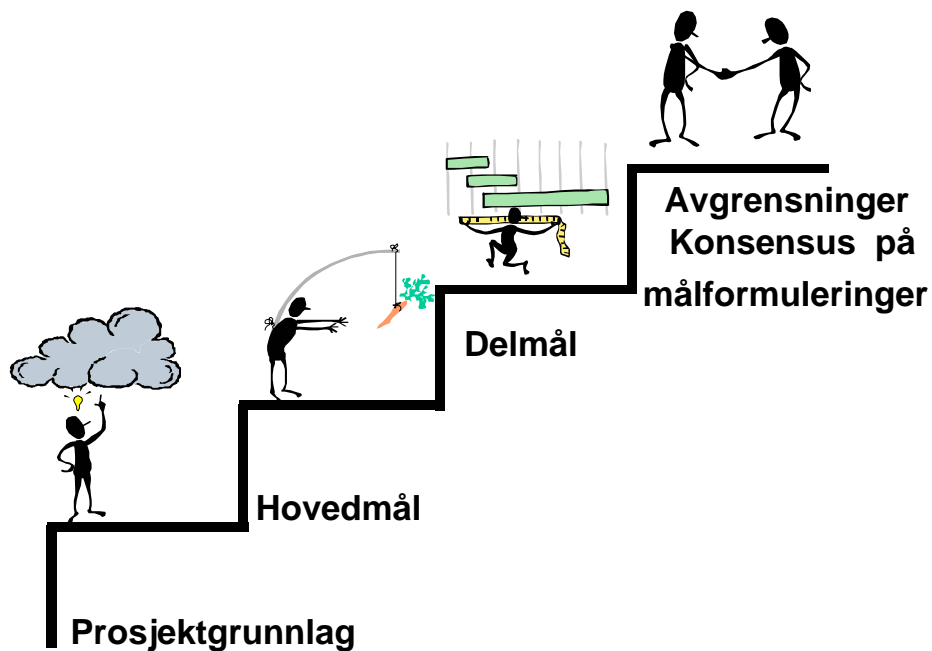


MÅLANALYSE



Trondheim, 2002-02-15
Mari Standal
Agnar Johansen

For mer informasjon, kontakt: SINTEF Teknologiledelse ved Agnar Johansen
Telefon: 73 59 03 00, E-mail: agnar.johansen@sintef.no

Sammendrag – Målanalyse

Prosessen består av fire hovedtrinn som gjennomføres i styrt gruppeprosess over en til tre dager. Overordnet består målprosessen av følgende elementer:

1. Prosjektgrunnlag
 - Avklare overordnede tids- og kostnadsrammer
 - Avklare overordnet hva prosjektet skal resultere i
 - Vurdere godheten på eksisterende mål
 - Avdekke hvilke interessenter som prosjektet må forholde seg til og hvilke behov disse har
2. Hovedmål
 - Utarbeide et hovedmål som ligger innenfor prosjektrammen og som dekker interessentenes behov
3. Delmål
 - Utarbeide delmål som består av følgende undertrinn:
 - Identifisering
 - Gruppering
 - Formulering
 - Gradering
 - Sekvensiering
 - Organisering
4. Avgrensninger og konsensus på målformuleringer
 - Utsjekk av at alle har felles forståelse av de målformuleringene som er blitt utviklet
 - Beskrivelse av avgrensninger som prosessen har resultert i

Skal prosessen gjennomføres effektivt er man avhengig av aktiv deltagelse fra alle som blir involvert i prosessen. En ideelle gruppe vil derfor være mellom 3 til 15 aktører. Blir det flere en 15 vil man måtte tilpasse prosessen for eksempel med oppsplitting av gruppen under deler av prosessen.

Hvem bør delta i prosessen?

I prosessen bør man ha med:

- Sponsorer
- Fremtidige eiere
- Fremtidige brukere
- Prosjektledelsen

Det kan også være aktuelt å ta med andre interessenter som

- Rådgivere
- Entreprenører
- Politiske myndigheter
- Naboer
- M.fl.

Prosesen leder ut i klart formulert hoved- og delmål, og avgrensninger.

I tillegg gir prosessen en rekke bidrag som kan brukes til å etablere prosjektplan.

En får blant annet satt fokus på og fremskaffet innspill på;

- Bakgrunn og forutsetninger
- Mål, inkl. milepæler
- Omfang og avgrensninger
- Organisering
- Hovedaktiviteter (grovplan)
- Tidsplan (overordnet)
- Kostnadsestimat
- Informasjon og kommunikasjon
- Løsningsstrategier
- Usikkerhet

Prosesen vil også bidra til at deltagerne får:

- Etablert et felles referansepunkt i starten av prosjektet.
- Etablert felles forståelse for hva prosjektet skal levere og hva som skal måles ved prosjektslutt.
- Felles forståelse for hvilke utfordringer man står ovenfor.
- Skaper engasjement om prosjektets utfordringer og løsninger.
- Bidrar til å sveise teamet tettere sammen.
- Bidrar til å utvikle forståelse for ulike løsningsstrategier.

Innholdsfortegnelse

1.	Målanalyse - en god prosjektstart.....	1
1.1	En trinnvis prosess.....	1
1.2	Ulike typer mål	1
1.3	Miljøeffektive mål – ulike strategier for målprosessen	3
1.4	Enkel målanalyse	4
2.	Målanalyse som styrt gruppeprosess	5
2.1	Forberedelse.....	5
2.2	Gjennomføring av gruppeprosess i 4 trinn	8
2.3	Etterarbeid	11
2.4	Prosesslederen	12
	Litteraturliste	13
	Vedlegg 1: Enkel målanalyse.....	14
	<u> </u> Sjekkliste for enkel målanalyse:.....	14
	Vedlegg 2: Interessentanalyse.....	16

1. Målanalyse - en god prosjektstart

Ethvert prosjekt bør ha et veldefinert og godt forankret mål. Arbeidet med å utvikle mål er vesentlig for å skape fundament for prosjektet. Å formulere mål som blir en god rettesnor for videre planlegging og utførelse fram til et vellykket resultat, har stor verdi for prosjektarbeidet. Arbeidet med å definere mål er en utfordring som krever evne til problemforståelse, analyse og kreativitet. Gjør man dette på en god måte, vil man oppleve at det skapes motivasjon og begeistring for prosjektet. Forankring av målene i prosjektorganisasjonen er avgjørende for prosjektets suksess. Det er derfor sentralt hvordan man går fram i utviklingen av målene.

I dette kapitlet vil vi kort presentere hva som inngår i en målanalyse, slik at du kan vurdere hvor omfattende den bør legges opp i ditt prosjekt. I siste del av kapitlet beskrives framgangsmåten for en enkel utgave av målanalysen.

1.1 En trinnvis prosess

Målanalysen er en trinnvis prosess for utvikling og konkretisering av prosjektets hoved- og delmål og avgrensninger i tidlig fase av prosjektet. Prosjektlederen må så tidlig som mulig vurdere mandatet, problembeskrivelsen som prosjektet tar utgangspunkt i, evt eksisterende mål for prosjektet. Spørsmålet er om prosjektet har et godt nok grunnlag for å starte opp.

En må avklare om det finnes en eller flere interessenter som vil betale for prosjektet, og ha kunnskap om hvordan interessenten(e) vil måle prosjektets suksess. Det må ikke være grunnlag for tvil om hvilket resultat prosjektet skal levere. Hvis prosjektets kostnads- og tidsramme er uavklart eller i ubalanse med kravet til resultat, vil det være behov for å klarlegge rammene før en planlegger videre. En må ha en formening om hvilke aktører som er berørt av prosjektet, og hvilken innstilling disse har til prosjektet.

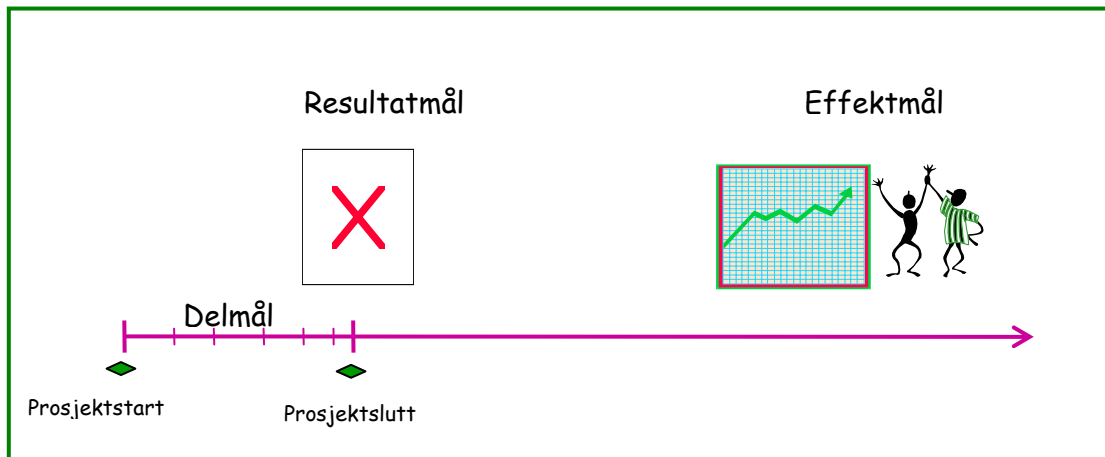
Målprosessen kan gjennomføres enkelt, ved at prosjektleder vurderer de målene som er satt ved hjelp av en sjekkliste (se vedlegg 1), eller ved hjelp av en styrt gruppeprosess når situasjonen er mer kompleks. I begge tilfeller er hensikten å oppnå klare, gjennomarbeidede prosjektmål som er forankret i prosjektorganisasjonen og sørger for riktig fokus underveis i prosjektet.

1.2 Ulike typer mål

Før en starter selve målanalysen er det viktig å sikre at en har etablert et felles begrepsapparat når det gjelder mål. Prosjektet bør ha et sett av ulike typer mål som forteller hva som skal skapes.

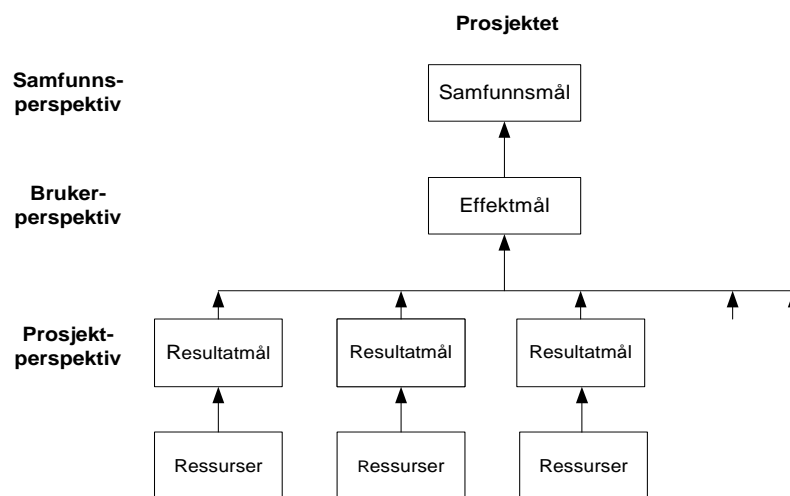
Effekt målet sier noe om hvilke effekter en forventer prosjektet vil gi hos kunden(e) eller interessentene over et lengre tidsperspektiv enn selve prosjektets levetid. Effekt målet skal være den samlende motivasjonsfaktoren som prosjektet skal styre mot, og angi ambisjonsnivået som prosjektet vurderes mot på sikt.

Resultat målene er de konkrete leveransene som forventes fra prosjektet, med andre ord de målene som kan følges opp. Resultat målene sier noe om hva som skal leveres til oppdragsgiver ved prosjektets slutt. Resultat målene framstilles gjerne i en hierarkisk struktur, der *hoved målet* er overordnet og knyttet til effekt målet, mens *del målene* angir hva som skal leveres underveis i gjennomføringen av prosjektet (se eksempel i slutten av dette avsnittet og i kapittel 4). Del målene fungerer ofte som etappemål eller mål for delprosjekter, og begrepet *milepæl* brukes ofte om delmål. Sammenhengen mellom målene kan belyses ved hjelp av en tidsakse som vist i figur 1.1.



Figur 1.1. Prosjektets mål plassert på tidsakse

I metoden *Logisk rammeverk*, inngår en variant av målutvikling som særlig benyttes når en ønsker å se prosjektet i en større samfunnsmessig sammenheng. Metoden har elementer som er nyttige ved utvikling av helhetlige mål. Metoden vurderer prosjekter i ulike perspektiver, parallelt til drøftingen av ulike systemperspektiv i forrige kapittel, avsnitt 1.3. Det snevreste perspektivet er entreprenørens eller operatørens perspektiv; *prosjektperspektivet*, som kan relateres til resultatmål. I dette perspektivet måles tid, kostnad og kvalitet.



Figur 1.2 Prosjekts målhierarki med ulike perspektiv

I *brukerperspektivet* ser en prosjektet fra framtidige brukeres ståsted. Effektmålet defineres i brukerperspektivet og vurderingen her gjelder nytte og lønnsomhet. Neste nivå er *samfunnsperspektivet*, som vurderer prosjektets effekter på samfunnet over tid.

I prosjektstyring har en tradisjonelt først og fremst vært opptatt av prosjektperspektivet, mens vurderingene i de to andre perspektivene ofte får mindre plass. Når miljøaspektet trekkes inn, vurderes prosjektet i bruker- og samfunnsperspektivet, avhengig av om en velger å ta hensyn til lokalsamfunnet og det globale miljø, eller begrenser vurderingen til selve bygget og brukerne.

Elementer fra *Logisk rammeverk* kan med fordel trekkes inn i en målanalyse. Et eksempel på bruk av metoden er kort beskrevet i kapittel 4 i M³P håndbok "Miljøeffektive mål", ref. 2, og elementene i metoden er omtalt i vedlegg 3 i samme håndbok, ref. 2.

Prosjektets endelige mål bør være så konkrete og presise som mulig, slik at det ikke er tvil om hva som skal være oppnådd når målet er innfridd. Det skal være oppnåelige mål, ikke drømmer eller ”gode ønsker”. Målformuleringene bør peke på hva som vil få de viktigste interessentene til å kalle prosjektet en suksess. Det bør være tydelig hva prosjektet har ansvaret for, og hva det ikke har ansvar for.

Målformuleringene på delmål nivå bør tilfredsstillende kriteriene i SMART-regelen (figur 1.3) På hovedmål nivå kan dette være vanskelig å oppnå. Hovedmålene kan tillates å være litt mer visjonære i formen.

At målene er *spesifikke*, innebærer at de oppfattes likt av alle som er involvert i prosjektet. *Målbare* mål krever at en identifiserer måleparametre eller indikatorer. Såkalte ”harde” parametre, rene fakta som kan måles direkte, er mest brukt, men det er ofte nødvendig å supplere med ”myke” parametre som måles mer indirekte, fordi viktige forhold kan være umulig å tallfeste.

Når det gjelder miljøindikatorer, er det definert en rekke slike knyttet til metoden Økoprofil. *Aksepterte* mål handler om forankring, som er et viktig element i målanalysen. *Realistiske* mål handler om å tilpasse målene til prosjektets ressurs- og kostnadsramme, og *tidsavgrensede* om å angi en tidsramme for når målene skal være nådd.

SMART-regelen for gode prosjektmål:	
S	Spesifikke (veldefinert)
M	Målbare (finn måleparameter)
A	Aksepterte (alle sikter mot samme mål)
R	Realistiske (mulig å nå)
T	Tidsavgrensede (vite når målet skal være nådd)

Figur 1.3 SMART-regelen

1.3 Miljøeffektive mål – ulike strategier for målprosessen

I vår beskrivelse av målanalysen legger vi vekt på at man utvikler delmål hvor miljømålene er integrert i de helhetlige målene som skal gjelde for den totale gjennomføringen av prosjektet. Dette krever som vi har påpekt tidligere, en bred tilnærming til miljøkompetanse og miljøforståelse.

Når miljøaspektet trekkes inn i målprosessen vil mange oppleve at det blir vanskeligere å formulere gode mål. Sammenhengene mellom ulike miljøfaktorer kan være komplekse, og på noen områder kan det være vanskelig å finne måleparametre. Miljøformuleringer vil ofte ikke være tydelige i hovedmålet for prosjektet. Vanligvis vil man derfor finne at miljøformuleringer kommer mer tydelig til uttrykk først på delmål- og aktivitetsnivå, noe som er naturlig siden det sjelden er miljø som er primærårsaken til at prosjektet blir etablert.

En alternativ strategi for å utvikle mål er å arbeide med miljømålene separat uten et helhetlig perspektiv. Og først etter at man har gjort en prioritering av de miljømålene som gir størst nytte, (ref. prioriteringsprosessen) integreres de i prosjektets totale målhierarki.

Begge strategiene har fordeler og ulemper. Ved å anvende en helhetlig strategi vil man få et målhierarki hvor delmålene fra starten av naturlig ivaretar miljøaspektet. Men med denne strategien kan det være vanskelig å gjennomføre en prioritering hvor miljøeffekten alene skal vurderes, fordi miljømålene vil være integrert flere steder i målhierarkiet.

Ved den alternative strategien vil man kunne få sterk fokus på miljømålene og det vil være lettere å gjennomføre en miljøprioritering. Ulempen er at man risikerer å etablere et målhierarki på siden av det øvrige, og at man risikerer å ikke få integrert de miljømålene man har prioritert i det totale målhierarkiet (miljø totalt sett kan bli satt opp mot de øvrige målene).

Hvilken strategi skal man anbefale? Det finnes ikke et enkelt svar på dette spørsmålet. Valg av strategi vil variere med hvor påkrevd det er å gjennomføre en prioritering av de foreslåtte delmålene og miljøtiltakene. Hvis man har en begrenset pengesum og ønsker å forsikre seg om at de få miljøtiltakene man skal iverksette er de som gir mest miljø for pengene, vil den alternative strategien være å foretrekke. Har man derimot et helhetlig perspektiv hvor prioritering av miljø ikke trekkes ut som et separat element vil vi anbefale vår opprinnelige strategi.

Valg av strategi og metode ved utvikling av mål vil ofte også være gjenstand for en kost/nyttevurdering. Utvikling av mål og planleggingsgrunnlag må gjennomføres med fornuftig ressursbruk sett i forhold til nytteverdien. Å gjennomføre målanalysen som en to dagers gruppeprosess ledet av en innleid trent prosessleder er en investering i planlegging som kan forsvares for store prosjekter, mens for mindre prosjekter må en velge en enklere form for målprosess. Som en tommelfingerregel vil vi si at prosjekter med en total ramme på minst 10 mill kr (2002 kr) kan anbefales å gjennomføre målanalysen i et omfang som beskrevet i kapittel 2.

1.4 Enkel målanalyse

En enkel målanalyse gjennomføres ved å vurdere eksisterende mål opp mot de kriteriene vi har presentert i dette kapitlet. Det er naturlig å starte med å vurdere hvem som er prosjektets interessenter. Analyser effektmål og hovedmål, og sammenhengen mellom disse. Vurder deretter delmålene; om de er dekkende i forhold til hovedmålet, om de tilfredsstillende SMART-kriteriene. Følgende spørsmål bør blant annet inngå i en enkel målanalyse:

- Dekker målene primærkundens behov/krav/forventninger til prosjektet?
- Er målene objektive?
- Er målene entydige?
- Er målene konsistente (hvis vi når mål A kan dette gjøre at vi ikke når mål B)?
- Finnes det gjensidig utelukkende delmål?
- En det noen mål som er viktigere enn andre?

En mer fullstendig sjekklister for enkel målanalyse finnes i vedlegg 1.

Dersom analysen bekrefter at prosjektet har et godt grunnlag, og målene er SMARTe og godt forankret, kan du gå videre med planleggingen. Hvis analysen derimot avdekker usikkerhet omkring prosjektets mål, bør det gjennomføres en målanalyse som en strukturert gruppeprosess, slik vi har beskrevet i neste kapittel.

2. Målanalyse som styrt gruppeprosess

Dersom den enkle målanalysen som vi beskrev i forrige kapittel avdekker et behov for videre bearbeiding og avklaring av målene, bør målanalysen gjennomføres som en styrt gruppeprosess, ledet av en prosessleder. Hensikten er å få fram gode mål der miljø er vurdert i sammenheng og balanse med andre hensyn, med målformuleringer som er godt egnet for videre planlegging og prioritering i prosjektet. I tillegg til gode målformuleringer, er et viktig resultat av en slik prosess at målene blir forankret blant de av prosjektets nøkkelpersoner som deltar. Prosessen vil også bidra til lagbygging. Mulige målkonflikter blir gjennom målanalysen avklart tidlig i prosjektforløpet og kan håndteres ved forebyggende tiltak som gir effektiv samhandling i prosjektorganisasjonen.

Arbeidet deles overordnet inn i tre faser; forberedelsesfasen, gjennomføringsfasen og etterarbeidet. I *forberedelsesfasen* må prosessleder skaffe seg oversikt over prosjektet og dets hovedinteressenter, planlegge gruppeprosessen og sørge for at alle forhold blir tilrettelagt for et godt gruppearbeid. I *gjennomføringsfasen*, selve gruppeprosessen, forankres prosjektets status og det utarbeides hovedmål, delmål og avgrensninger for prosjektet. *Etterarbeidet* består av prosessleders bearbeiding, dokumentasjon og presentasjon av resultatet fra gruppeprosessen. Ved endt målanalyse vil man ha utviklet klare mål, og i tillegg har man fått inn verdifulle innspill til det videre planarbeidet. I dette kapitlet presenteres målanalysens ulike trinn inngående, og det blir lagt vekt på å beskrive verktøy og teknikker som kan brukes i forberedelse og gjennomføring av prosessen.

2.1 Forberedelse

Den som skal lede målanalysen, prosesslederen, må kjenne godt til bakgrunnen for prosjektet og klarlegge hva som er prosjektets hovedutfordringer. Er det først og fremst konkretisering av plan og tiltak som er hovedutfordringen, eller er det forankring av prosjektet som er den største oppgaven? Ofte vil en stå overfor en kombinasjon av disse utfordringene, og målanalysen er i begge tilfeller velegnet til å gi prosjektet en god start. Helt konkret kan spørsmålene i tabell 2.1 være aktuelle å få avklart ved gjennomgang av eksisterende dokumenter og i et forberedende møte med oppdragsgiveren.

Prosesslederen bør også forsikre seg om at oppdragsgiverens motivasjon og hensikt er klar og tydelig, slik at målprosessen har legitimitet i forhold til de som blir involvert i arbeidet. Det er en forutsetning at oppdragsgiveren forplikter seg til å bruke resultatet fra målanalysen som grunnlag for beslutninger i det videre arbeid med prosjektet.

I noen tilfeller er prosjektene veldig vagt definert, idéen lite utviklet eller aktørenes forståelse av prosjektet svak. Da kan det være aktuelt å utvikle deltakernes forståelse og bevisstgjøring av prosjektet generelt og miljøaspektet spesielt gjennom en egen forberedende samling der en benytter seg av metoden *prosessmodellering*. Denne metoden er beskrevet i vedlegg 4 i ref. 2.

Tabell 2.1 Sjekkliste ved forberedelse til målanalysen

Forberedelse til målanalysen

- Hva har skjedd hittil i prosjektet?
 - Er problemet eller idéen klart definert?
 - Har berørte aktører en felles forståelse av problemet eller idéen?
 - Finnes en skisse til løsning på problemet eller idéen?
 - Er en kommet så langt at prosjektet er definert, og har en identifisert de som kan/skal bidra til å få utført prosjektet?
 - Har prosjektet utarbeidet mål (effektmål og resultatmål), eventuelt hvor klare er de målene som eksisterer?
- Har prosjektet en kunde som vil betale for gjennomføringen av prosjektet?
- Hvilke overordnede rammebetingelser gjelder for prosjektet?
 - Gjennomføringstid
 - Kostnadsramme
 - Kvalitetskrav, miljøkrav
- Er det spesielle lover eller andre ytre rammebetingelser som en må forholde seg til?
- Hvilken kompetanse har aktørene i forhold til krav og rammebetingelser som skal ivaretas?
- I hvilket perspektiv må en betrakte prosjektet (prosjektets, brukernes eller samfunnets perspektiv)?
- Har aktørene et felles begrepsapparat mht prosjektet og miljø?

2.1.1 Hvem bør delta?

For å svare på dette er det nødvendig å gjøre en enkel analyse av interessentene for å avdekke hvem som kan bidra til prosjektet og hvem som påvirkes av det. Oppdragsgiveren, brukere og rådgivere (hvis prosjektet er kommet så langt at de er definert) bør være deltakere i målanalysen. I tillegg kan myndigheter, finansieringsinstitusjoner, leverandører, naboer og andre berørte parter være aktuelle deltakere. I den forberedende interessentanalysen (se vedlegg 3, ref. 2) vurderes forventninger om nytte og innflytelse, mulig påvirkning og bidrag, relasjoner mellom interessentene og andre forhold som kan ha betydning når en skal tilrettelegge for et godt gruppearbeid. Målanalysen kan i noen tilfeller fungere som en "kick-off" for prosjektet, og i slike tilfeller bør alle sentrale aktører som skal delta i prosjektet være med.

Når miljøaspektet skal vektlegges må en i forkant av målanalysen danne seg et bilde av interessentenes kompetanse om og interesse for miljø. Det kreves en bred tilnærming med hensyn til miljøforståelse og miljøkompetanse for å åpne deltakernes øyne for miljøkonsekvenser av valg og støtte opp faglig om arbeidet med målformuleringer. Men prosjektets suksess vil nesten alltid være avhengig av måloppnåelse på flere områder enn miljø, og generelt bør en prøve å unngå at ett bestemt fagområde dominerer i prosessen på bekostning av andre.

Deltakerantallet kan variere fra 3-4 personer og oppover. Hvis det er mange interessenter og stort behov for å utvikle eierskap til prosjektidéen kan det være hensiktsmessig å gjennomføre målanalysen med medvirkning fra et høyt antall deltakere. I slike tilfeller kan det også være aktuelt å gjennomføre målanalysen som flere prosesser, fordelt over en lengre periode.

2.1.2 Å forberede gruppeprosessen

For å skape engasjement og eierskap til resultatet, legger målanalysen opp til diverse styrte gruppearbeider. For at dette skal fungere, må prosesslederen lage en detaljert kjøreplan for samlingen. Hvor mye tid som bør settes av, er avhengig av hvor kompleks oppgaven er, hvor langt prosjektet har kommet i sin utvikling og hvor mye erfaring deltakerne har med denne typen arbeid. Målanalysen kan om nødvendig deles i to eller flere bolker, men hvis det går lang tid mellom samlingene, vil en miste tråden i arbeidet og det vil gå med ekstra tid til å repetere forrige rundes konklusjoner.

Prosesslederen må disponere tiden til de ulike trinnene innenfor den totale tidsrammen og tenke gjennom hvilke teknikker og verktøy han vil bruke for å tilrettelegge for problemforståelse, problemanalyse og idégenerering. Programmet må være bevisst sammensatt, men det må likevel være rom for å diskutere arbeidsformen underveis og tilpasse bruk av virkemidler hvis situasjonen tilsier det.

Innkalling til målsamlingen bør sendes ut i god tid på forhånd, og en må sikre at i hvert fall de primære interessentene setter av tid og er motivert for prosessen. Det er oppdragsgiver eller prosjektleder som bør innkalle og motivere til deltakelse. Deltakerne bør få utlevert relevant informasjon om prosjektet som grunnlag for forberedelse. Det må avklares hvilken form sluttdokumentasjonen skal ha, og om det er behov for en dokumentansvarlig som kan skrive ned innhold i og resultatet av diskusjonene underveis i prosessen.

En gruppeprosess stiller andre krav til tilrettelegging enn et vanlig møte. Lokalet bør derfor være større og ha god veggplass.

Det bør være slik at det er mulig å henge opp flippoverark eller store gråpapirark som alle kan se samtidig, både når de sitter rundt bordet og når deltakerne samler seg og diskuterer stående foran tavle/vegg. Hvis forsamlingen er stor, bør en ha mulighet til å veksle mellom arbeid i grupper og plenum. Tavle, flippover og lysark må være tilgjengelig. Det må være nok av tusjpenner, ark og limbånd. Gruppeprosesser er ofte krevende og det er viktig med god luft og et lyst rom. Et innbydende sted og lett tilgang på drikke, frukt og mat kan derfor være en god investering.

Både møter og gruppearbeid blir lite vellykket uten god ledelse og styring. Styringen er ulik og deltakerne vil oppleve arbeidet forskjellig.

Karakteristiske forskjeller mellom møtekultur og gruppearbeid:

Møter	Gruppearbeid
Koordinering, avrapportering, forhandlinger eller lignende der tildeling av taletid og tilhørende argumentering er sentralt. Deltakerne er fysisk passive, venter på tur og har hvert sitt mandat/mål/oppgave i møtet. Møter bør resultere i konklusjoner/vedtak og rapporteres/refereres tradisjonelt på sak med oppfølgingspunkter/ansvar til enkeltpersoner.	Deltakerne er likestilte i et aktivt arbeid – en oppgave som skal løses sammen. De bør ha anledning til å være fysisk aktive, skal kunne komme med spontane bidrag uten tildelt ord/taletid. Det finnes mange virkemidler og teknikker som understøtter kreativ problem- og oppgaveløsning i grupper. Gruppearbeid skal skape underlag for problemløsning, beslutninger, analyse eller lignende. Dokumentasjon fra et gruppearbeid fokuserer på innholdet i debatten, mer enn konklusjoner og oppfølgingspunkt.

2.2 Gjennomføring av gruppeprosess i 4 trinn

I dette avsnittet beskrives trinnvis hva som skjer i selve gruppeprosessen. Aktuelle teknikker for hvert trinn er foreslått i egen ramme. Det refereres til en del kjente teknikker og virkemidler for kreativt arbeid som er nærmere beskrevet i litteratur om Total kvalitetsledelse /10/ og Endringsledelse /16/ i håndboken, ref. 2. Forslagene er eksempler som har vist seg å fungere i grupper på 5-12 personer. Forslagene kan gjerne erstattes, suppleres eller videreutvikles på bakgrunn av prosesslederens erfaringer.

Generelt

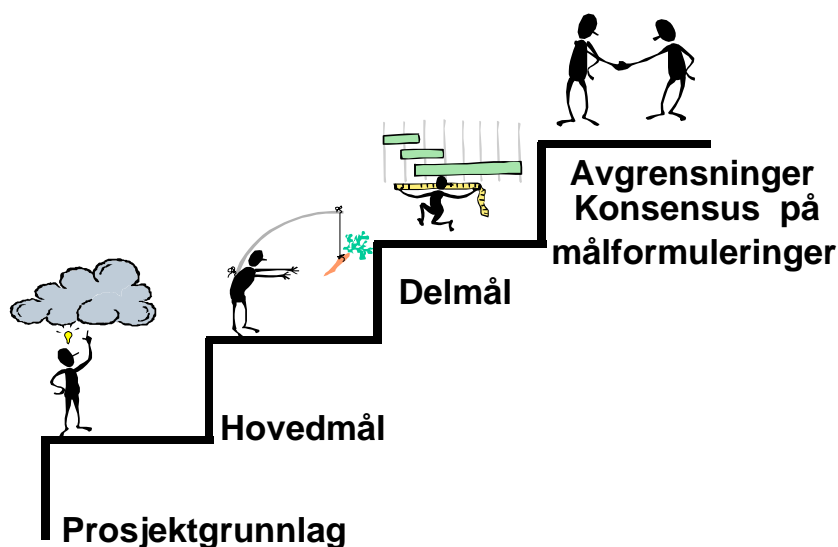
- **Forklar teknikken** du har valgt å bruke, og spør om deltakerne har forstått oppgaven.
- **Vær åpen i innledningen.** Betrakt alle idéer som positive og verdt å ta med.
- **Vurder resultatet før du går til neste trinn.** Dvs. at gruppen stryker urealistiske og upraktiske forslag, grupperer og slår sammen forslag som dekker hverandre helt eller delvis.

Innledning til gruppearbeidet

Før en starter på trinn 1, bør en presentere for gruppen hva som er målet for samlingen, og gjennomgå programmet. En bør også gjøre noen innledende øvelser for å etablere en god stemning som gjør at alle føler seg trygge og motivert for å bidra i gruppearbeidet.

Dersom det er liten miljøkompetanse i gruppen, eller den miljøkompetansen som er der ikke representerer bredden i miljøfaktorer godt nok, vil det være fornuftig å innlede med en presentasjon, evt. av en miljøekspert, som retter gruppens fokus mot helhetlige miljøvurderinger. Vedlegg 5 gir noen nyttige momenter til en slik presentasjon.

Dersom gruppen består av personer som ikke kjenner hverandre fra før er det spesielt viktig å gjøre noe mer ut av dette enn en ordinær presentasjonsrunde slik en ville ha gjort i et møte. En slik øvelse kan f.eks. være å fortelle en god historie eller å be hver enkelt deltaker si noe kort om seg selv eller sine forventninger til samlingen. Det finnes mange ulike øvelser som kan være med på å "bryte isen".



Figur 2.1 Målanalyse trinn for trinn

Trinn 1: Prosjektgrunnlag

Prosjektgrunnlag er delvis etablert gjennom forberedelsene til gruppeprosessen, bl a interessentanalysen (skjema for forberedende interessentanalyse, vedlegg 2 i ref. 2) og kartlegging av bakgrunn og rammer for prosjektet. I trinn 1 er hensikten å supplere dette bildet gjennom innspill fra deltakerne, samtidig som prosjektgrunnlag forankres. Alle deltakerne bør ha en felles oppfatning av hvor langt prosjektet har kommet i sin utvikling.

Identifiseringen av interessenter og avklaring av hva interessentene primært vil ha oppfylt må gjennomarbeides i plenum. Dette gjøres for å bevisstgjøre gruppen på hvilke aktører som vil påvirke og evaluere resultatet av prosjektet. Interessentanalysen fokuserer på hvilke aktører prosjektet må tilfredsstillere og hvilke behov, krav og forventninger disse aktørene har til prosjektgjennomføringen og det endelige resultatet. På dette stadiet må man vurdere om man skal gå videre til å definere hovedmål. Er man ikke i stand til å peke ut hvem som er prosjektets primærinteressenter, slik at man kan få avklart hvilke forventninger disse har, bør man vurdere å gjøre flere undersøkelser (som markedsanalyser, kost/nytte vurderinger, analyse av teknisk gjennomførbarhet m m) før målanalysen fortsetter.

Som en siste del av dette trinnet diskuteres og avklares hvilken hoveddramme som gjelder for prosjektet, slik at gruppen har ens oppfatning av prosjektets rammebetingelser når prosessen starter. Hoveddrammene må være definert på et nivå som gjør at gruppen er i stand til å formulere et realistisk hovedmål i forhold til prosjektets tilgang på ressurser, foreløpig overordnet tid og kostnadsramme (hvis slike finnes). Det har også vist seg nyttig å diskutere gjennom og gi eksempler på hva som kjennetegner en god målformulering, slik at gruppen har ens oppfatning av hva som karakteriserer et hovedmål og hva som karakteriserer et delmål.

Trinn 2: Hovedmål

I trinn 2 skal gruppen formulere hovedmålet; et resultatmål på maksimum tre setninger som beskriver hva som skal foreligge etter endt prosjekt.

Før man starter arbeidet med å definere hovedmål, er det viktig å etablere et felles språk for den videre prosessen. De viktigste målbegrepene som vil bli brukt må gjennomgås av prosesslederen (se kapittel 2 om målbegreper).

Hovedmålet skal kunne formuleres slik at det dekker primærkundens behov/krav/forventning til bruk og/eller drift av prosjektresultatet. I forbindelse med formulering av hovedmål vil det gjerne komme opp en rekke mer eller mindre gode målformuleringer. Det vil derfor ofte være en utfordring å komme frem til en formulering som alle kan enes om i første runde. Dette avhenger blant annet av den enkeltes eierskap til prosjektet og hvilken konsekvens de ulike

Interessentanalyse

Arbeidet deles inn i flere trinn:

- 1. Identifiser alle** interessenter ved åpen idédugnad.
- 2. Identifiser primære(P) og sekundære(S) interessenter.**
Teknikk: Avstemming ved at alle deltakerne skriver alle interessentene på hvert sitt ark og merker dem med enten P eller S. Samle inn og tell opp antall P og S for hver interessent.
- 3. Avdekk behov, krav og forventninger.**
Teknikk: Skriv interessentenes navn øverst i hver sin kolonne på et gråpapirark. Begynn med primær(e) interessenter. Kjør stille idédugnad hvor du ber deltakerne formulere interessentenes behov stikkordsvis på gule lapper. Be deltakerne plassere lappene i kolonnene.
- 4. Oppsummeres i et totalbilde.**

Formulere hovedmål

Teknikk:

Stille idédugnad 3-4 minutter innledningsvis. (Hvis gruppen synes dette er vanskelig, gjennomgås noen eksempler på hovedmål.) Be en deltaker skrive sitt forslag til hovedmål på et flippoverark som er synlig for alle. Be om at de som har en målformulering som uttrykker noe annet enn den første skrive sin målformulering på et annet flippoverark. Gjenta til alle forslag til hovedformuleringer har kommet opp. Be deltakere med hovedmål som er nyanser av de som allerede er kommet fram om å skrive sitt forslag under den formuleringen som den hører mest sammen med. Deltakerne bes så om å avgjøre hvilke målformuleringer som beskriver effekten prosjektet skal oppnå (effekt mål), og hvilke som beskriver konkret resultat (resultatmål). Til slutt velges den eller de formuleringer som gruppen enes om som mest dekkende.

målformuleringer har for deltageren. Under dette arbeidet er det derfor viktig at prosesslederen lar alle komme til orde og styrer gruppen slik at ingen får lov til å "kuppe" prosessen og kjøre frem et hovedmål som ikke "eies" av hele gruppen.

Det er en forutsetning for å gå videre med målanalysen at alle aksepterer hovedtrekkene i formuleringen av hovedmålet. Hvis det oppstår konflikt om dette, må prosessleder vurdere om det kun er formuleringsnyanser eller om det er mer grunnleggende uenighet i gruppen som hvem som er primærkunder og hva slags krav/behov/ forventninger prosjektet da skal tilfredsstillere. Er det sistnevnte som er problemet, må man gå tilbake til trinn 1 og få gruppen til å jobbe mer med dette.

Trinn 3: Delmål

I trinn 3 skal gruppen utarbeide de spesifikke delmålene, aktivitetene og tiltakene som må til for at hovedmålet skal oppnås. Dette trinnet kan deles inn i flere mindre trinn.

På delmål nivå skal en så langt det er mulig oppfylle SMART-kriteriene, men i første runde fokuseres ikke dette så sterkt. Poenget er at man i innledningen ikke ønsker å bremse gruppens kreativitet, men heller får flest mulig innspill til videre planlegging. Først etter gruppering av forslagene starter bearbeidingen til SMARTe mål.

Ved vurdering av delmålene må en ta stilling til om de er spesifikke nok til at alle har ens oppfatning av hva som skal leveres. Dette gjelder innad i gruppen, men også for aktører som senere skal utføre jobben og bruke målene som rettesnor for sitt arbeid. Spørsmålet er om gruppen har tatt i bruk begreper som kan oppfattes ulikt av aktører som kommer inn i senere faser i prosjektet. Vil to ulike leverandører levere det samme hvis de ser dette delmålet eller risikerer man at man får to vidt forskjellige produkter med ulikt innhold og detaljeringsgrad? Dette handler om å kunne kommunisere med presisjon, og er et av kjerneproblemene ved definering av mål.

Gjennom bearbeiding og utvikling av mål danner gruppen seg et felles språk og referanser som gjør at gruppen har felles forståelse av delmålens innhold. De har selv dannet seg en oppfatning av begrepene som benyttes. Gruppen har ikke behov for et mer spesifikt delmål på dette stadiet, men en rådgiver som kommer inn i neste fase vil ha behov for vite hva oppdragsgiver legger i begrepene for at han skal levere det man ønsker seg. Det er derfor ikke unaturlig at man på et senere stadium i planprosessen må presisere og konkretisere målene nærmere etter hvert som prosjektet utvikler seg. Det er en fordel om dokumentasjonen etter målanalysen inneholder nødvendige begrepsavklaringer.

Formulere delmål

Arbeidet deles inn i flere mindre trinn:

1. Identifiser alle delmål/aktiviteter/hendelser som må til for å nå hovedmålet.

Teknikk: Idédugnad, brainwriting eller hvordan/hvordan-diagram. Bruk ett stort gråpapirark som henges på veggen. Forslagene henges opp på gråpapiret.

2. Grupper delmål, aktiviteter og tiltak som hører naturlig sammen. La gruppen være aktiv. Sett om mulig opp gruppene av forslag i logisk rekkefølge. Ideelt bør en ende opp med 5-8 delmål.

3. Bearbeid forslagene til delmål slik at de tilfredsstillere SMART-kriteriene, og nummerer dem. Gruppen ledes gjennom ett og ett delmål. Forslag til tiltak plasseres under de respektive delmålene

4. Gradering av delmål. Hvert delmåls VIKTIGHET for kunde/interessenter, og hvor VANSKELIG hvert delmål er å nå i forhold til rammene for prosjektet graderes på skala 1-
Teknikk: Alle lager en lapp for hvert delmål og nummerer dem med delmålens nummer. Skriv VIKTIG og VANSKELIG på lappene, og la deltakerne vurdere dette individuelt. Samle inn og tell opp.

5. Gjør målene målbare

Teknikk: Be gruppen si hva som helt konkret foreligger når målet er oppfylt. Bruk f eks åpen idédugnad.

6. Etabler logisk rekkefølge og sammenheng mellom delmålene

7. Få fram hvilke aktiviteter som må utføres for å nå delmålene.

8. Etabler felles forståelse for hvem som leverer og hvem som godkjenner hver enkelt leveranse.

For at målene skal være målbare må prosjektleder være i stand til å svare på følgende spørsmål:

- Hva skal være oppnådd?
- Hvilke akseptkriterier gjelder for de ulike leveransene?
- Når skal leveransen være på plass?

For å svare på dette, må en velge måleparametre som kan sjekkes for å avgjøre om ønsket effekt eller tilstand er oppnådd.

Videre arbeid på dette trinnet går ut på å sette delmålene opp i nettverket som viser rekkefølge og sammenheng mellom dem. Deretter bes gruppen beskrive aktiviteter/tiltak som skal til for å nå målene. Noe av dette arbeidet kan føles som en gjentakelse av aktiviteten med å spesifisere delmålene, men vil likevel være et nødvendig trinn i analysen for å skape grunnlaget for en plan.

Når man gjør dette arbeidet vil man normalt observere at de delmålene som ligger nær hverandre i tid får flest aktiviteter, tiltak og hendelser knyttet opp mot seg. Dette er helt naturlig fordi det er disse delmålene som man har best oversikt over på dette stadiet. Prosesslederen kan også bruke dette til å grovsortere målene tidsmessig. De som har flest aktiviteter plasseres tidlig i prosjektførløpet.

Trinn 4: Avgrensing og konsensus

Trinn 4 er en avsluttende opprydding. Dette handler om å bevisstgjøre prosjektets aktører på hvilke hensyn en har valgt å ikke ivareta eller vektlegge ved gjennomføringen av prosjektet. I tillegg gjennomgås hovedmålet og delmålene

på nytt, for å forsikre seg om at det er enighet om de formuleringer som har kommet ut av prosessen i gruppen.

Avslutningsvis skal prosessleder oppsummere gruppens hoved- og delmål for prosjektet. Prosessleder sjekker ut om alle målene er formulert SMART og forsikrer seg om at alle i gruppen er enige i de målformuleringene som er kommet ut av prosessen. Alle må ha tro på at oppnåelse av de mål en har kommet fram til, vil få interessentene til å godkjenne prosjektresultatet. Hvis det ikke er full enighet om målene og avgrensingene, må prosessen gjentas til gruppene har kommet frem til formuleringer som alle kan enes om og jobbe etter i den videre planleggingen av prosjektet. Hvis denne tilstanden ikke er oppnådd, må gruppearbeidet fortsette til enighet oppnås.

Avgrensninger

Teknikk:

Gruppen tar for seg ett og ett delmål og beskriver kort hvilke forutsetninger delmålet bygger på.

Be gruppen subjektivt vurdere om det er realistisk å nå hovedmålet med det valgte sett av delmål og de avgrensninger som er gjort.

Proessen avsluttes med ferdig formulerte hoved- og delmål, beskrivelse av når de ulike målene skal være oppnådd og hvilke avgrensninger og begrensninger som målformuleringene bygger på.

Før samlingen avsluttes, anbefaler vi at gruppen reflekterer over og summerer opp erfaringer med prosessen, arbeidsformen og valg av virkemidler i prosessen. Det vil nesten alltid gi verdifull læring til senere arbeid.

2.3 Etterarbeid

Oppdragsgiver og prosjektleder har ansvar for at målprosessen følges opp med beslutninger og handlinger. Prosesslederen må sørge for at resultatet av målanalysen blir dokumentert og gjort tilgjengelig for den videre planleggingen og gjennomføringen av prosjektet. Målformuleringene kan om nødvendig "finpusses" i etterkant, men ikke mer enn at deltakerne kjenner igjen resultatet fra prosessen. Begrepsavklaringer som er gjort gjennom prosessen bør dokumenteres slik at de kan formidles videre, og idéer til tiltak/aktiviteter som kan være nyttige i videre prosess bør tas vare på. Evaluering av resultatet og erfaringer fra selve gruppearbeidet bør også oppsummeres i en egen rapport.

2.4 Prosesslederen

Målanalyse utføres i samhandling mellom mennesker med ulike referanseramme og ulike interesser. Å lede en slik prosess er krevende og spennende.

Prosesslederen må ha bakgrunnskunnskap om interessentene som deltar og hvilken referanseramme de forholder seg til. Han må kjenne arbeidsmetoder for medvirkning og kreativitet, og helst ha trening i å lede et strukturert gruppearbeid. Han må ha nok kjennskap til menneskelige reaksjoner, slik at han kan håndtere reaksjoner og aktiviteter som oppstår under prosessen. Målanalysen skal utvikle eierskap til helhetlige mål, samtidig som planen eller løsningen (prosjektet) utvikles. Dette krever at den enkelte deltakeren er aktiv og blir tatt på alvor. Evne til å lytte og til å skape engasjement fra alle som deltar, og evne til å megle og løse problemer før de blir konflikter, er viktige egenskaper hos prosesslederen. Prosesslederen må også kunne hjelpe gruppen til å formulere mål og sørge for at prosessen ender i reelle SMART mål som deltakerne kan enes om.

Prosesslederen skal ikke delta i det faglige arbeidet, men må under forberedelse, gjennomføring og etterarbeid hele tiden vie sin oppmerksomhet til å tilrettelegge for at prosjektgruppen skal arbeide godt. Det bør derfor ikke være en sentral ressursperson i forhold til prosjektet som får rollen som prosessleder. Prosesslederen må unngå å misbruke faglig eller formell autoritet, det vil føre til manglende forankring og manglende bidrag som kan resultere i konflikter på et senere stadium i prosjektgjennomføringen. Styring av framdrift i arbeidet slik at gruppen kommer i mål med sitt arbeid innenfor den avsatte tidsrammen er også prosesslederens ansvar.

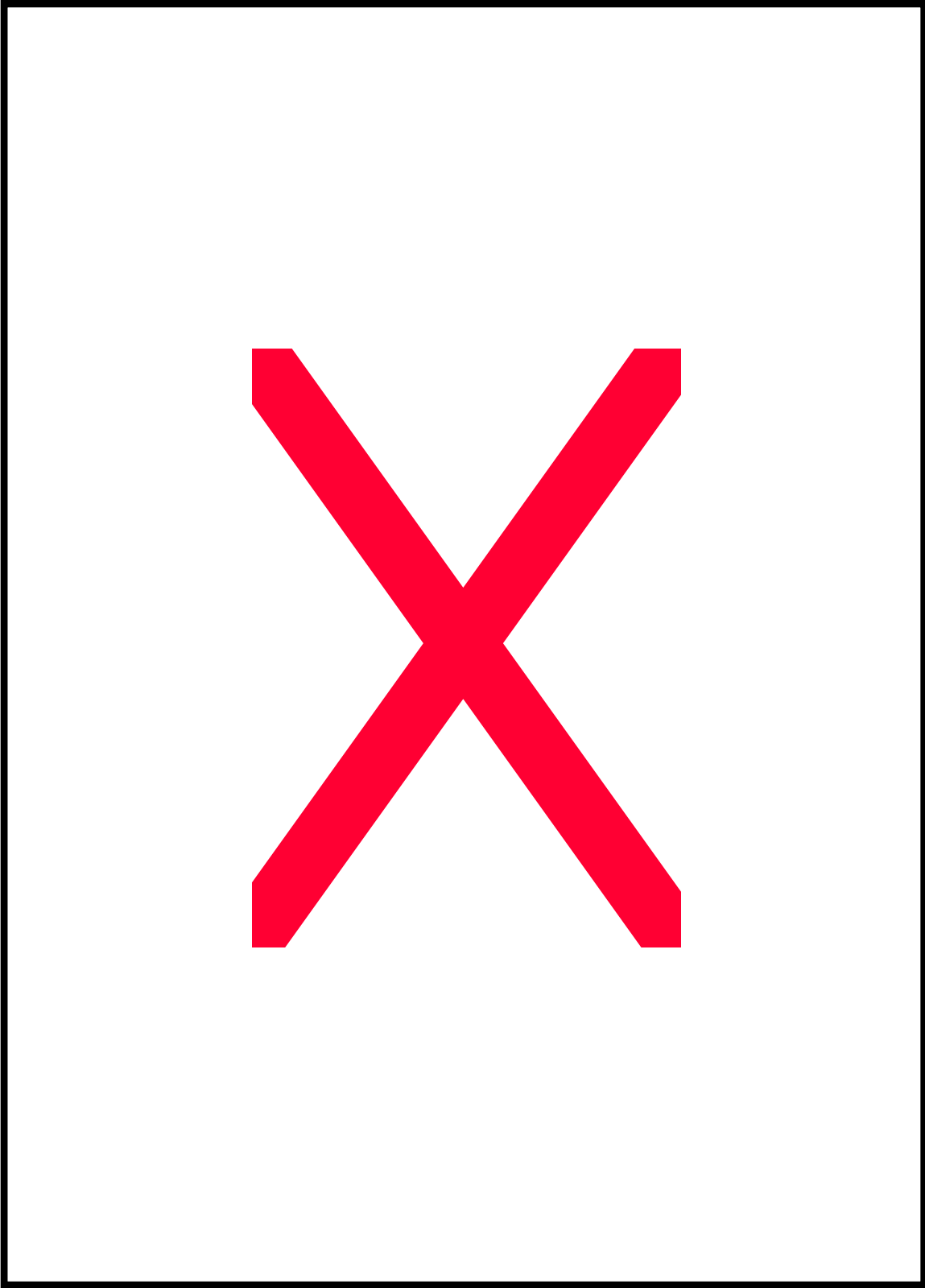
Litteraturliste

1. Miljøbevisst byggeprosess - en veiviser for å integrere miljø i prosjektet fra dag 1. M³P håndbok. Anne Katrine Eikill, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS og Geir K. Hansen, SINTEF Bygg og miljøteknikk. Trondheim, januar 2002.
 2. Miljøeffektive mål – målanalyse for deg som vil integrere miljø i prosjektets mål. M³P håndbok. Agnar Johansen og Mari Standal, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS. Trondheim, januar 2002.
 3. Effektive miljøtiltak – prioriteringsprosessen for deg som vil ha mest mulig miljø for pengene. M³P håndbok. Inger Andresen, SINTEF Bygg og miljøteknikk og Ole Jonny Klakegg, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS. Trondheim, januar 2002.
 4. Målanalyse Elvetun skole, Dyrøy kommune. Bruk av målanalyse for å utvikle mål for rehabilitering av Elvetun skole. M³P rapport. Agnar Johansen, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS. Trondheim, april 2001.
 5. Evaluering av målanalyse, innspill til utvikling av metode for miljømål og prioriteringer av tiltak. Dyrøy kommune, Elvetun skole. M³P FoU-rapport. Birgit Eliassen og Steinar Anda, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS. Trondheim, mai 2001.
 6. Forsvarets Bygningstjeneste – Sjøkrigsskolen, Målanalyse del 1. Notat. Agnar Johansen, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS. Trondheim, mars 2000.
 7. Bruk av Logisk Rammeverk for å identifisere og prioritere miljømål og miljøtiltak. Vest-Agder Fylkeskommune, Kvadraturen videregående skole. M³P rapport. Knut Samset, Scanteam International og Anne Katrine Eikill, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS. Trondheim, desember 2000.
 8. Evaluering av Logisk rammeverk og innspill til utvikling av metode for Miljøriktige Mål og Prioriteringer. Vest-Agder Fylkeskommune, Kvadraturen videregående skole. M³P FoU-rapport. Anne Katrine Eikill, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS. Trondheim 2001.
 9. Værøy kommune, Sørlandet vannverk – prioritering av miljøtiltak. M³P rapport. Ole Jonny Klakegg, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS. Trondheim, november 2000.
 10. Modelleringskonferanse for utarbeidelse av miljømål for Førde visjonarium. M³P rapport. Geir K. Hansen, SINTEF Bygg og miljøteknikk. Trondheim, november 2000.
 11. Modelleringskonferanse, formulering av miljømål, Førde Visjonarium, Sveio kommune. M³P FoU-rapport. Birgit Eliassen. Narvik, november 2000.
 12. Målanalyse – en god start på prosjektet. En trinnvis prosess for utvikling og kvalitetssikring av mål. Agnar Johansen og Ole Jonny Klakegg, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS. Artikkel publisert på konferansen Prosjekt 2001, Sjølyst 23. oktober 2001.
 13. Prioriteringsmodell avansert. Excel regneark med og uten eksempel innlagt. Ståle Leistad, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS. Trondheim 2001.
- Prioriteringsmodell enkel. Excel regneark med eksempel innlagt. Ole Jonny Klakegg, Prosjekt- og TeknologiLedelse AS. Trondheim 2001.

Vedlegg 1: Enkel målanalyse

Vurder prosjektets mål:

Er målanalyse ikke nødvendig (målene er tilfredsstillende utviklet), bør en vurdere målene i en enkel målanalyse eller målanalyse som styrt gruppeprosess?



Sjekkliste for enkel målanalyse:

- Dekker målene primærkundens behov /krav/forventninger til prosjektet?
 - Primærkundene defineres som de kundene hvor alle **behov/krav** må være dekket. I tillegg bør de fleste **forventninger** også være dekket hvis prosjektet skal vurderes som en suksess.
 - Sekundærkundes behov /krav/forventninger skal kun vektlegges hvis alle primærkundes behov/krav/forventninger er dekket og at det fortsatt finnes ressurser igjen i prosjektet.

- Er målene objektive?
 - Vil to ulike personer levere den samme leveransen basert på oppdragsgivers spesifisering?

- Er målene entydige?
 - Vil to ulike personer kunne ha forskjellig oppfatning av:
 - hva som skal leveres
 - når det skal være levert
 - hvilke akseptkriterier som gjelder for leveransen
 - hva er oppdragsgiver sin tolkning?
 - er det andre mulige tolkninger?

- Er målene konsistente?
 - hvis vi når mål A kan dette gjør at vi ikke når mål B?
 - finnes det gjensidig utelukkende delmål?

- En det noen mål som er viktigere enn andre?
 - hvilke mål er absolutt ufravikelige?
 - finnes det en innbyrdes rangering?
 - finnes det en rangering av målene?

- Er målene spesifikke?
 - hva skal leveres?
 - er det klart hva som forventes levert for alle involverte parter?
 - hvilke aksept kriterium gjelder for leveransen?

- Er målene er tidsrelaterte?
 - er det klart når leveransen forventes levert for alle involverte parter?

- Har oppdragsgiver angitt klart og entydig hvilke akseptkriteriene som gjelder for hoved- og delleveranser?
 - er det klart hvilket kvalitetsnivå som oppdragsgiver forventer på leveransen?
 - er det klart hvem som har ansvar for å godkjenne leveransene?
 - er det klart hva som skal skje hvis en leveranse blir underkjent?

- Er det klare målekriterier for de målene som er angitt?
 - er det klart hvilke målekriterier som gjelder for alle leveranser?

Vedlegg 2: Interessentanalyse.

Skjema for forberedelse til målanalyse

Hovedtrinn i interessentanalysen:

Trinn 1: Identifisering – hvem er interessenter/kunder til prosjektresultatet

Trinn 2: Gruppering – hvem er primær, hvem er sekundær?

Trinn 3: Rolleavklaring – hva slags rolle har interessenten i prosjektet?

Trinn 4: Effekten av å gjennomføre prosjektet?

Trinn 5: Vurder konsekvenser av analysen for prosjektets videre utvikling.

Interessentanalyse. Skjema for forberedelse til målanalyse.

I = Interessent P = Prosjekt

Interes- senter	Hva er I's primære behov? Hvorfor ønskes P gjennomført? Hvilket primærbehov står uløst? Hvilke utfordringer mener I prosjektet skal bidra til å løse?	Hva er de største positive effektene for I av å gjennomføre P?	Hva vil være de største negative effektene av å gjennomføre P for I?	Samlet effekt for I av å gjennomføre P?	Hvordan vil I bli påvirket av resultatmålet	Hvis interessenten skal bidra: I's kapasitet til å bidra.	I's motivasjon til å bidra	Relasjon til andre interessenter. Evt. konfliktområder.
		Fordeler/ Gevinster	Ulemper/ Utgifter	Negativ/ nøytral/ positiv	Nøytral/ litt/mye	Ingen/liten/ stor	Lav/nøytral/ høy	Negativ/ nøytral/positiv