

Projektledelse for sundhedsprofessionelle

- en grundbog med fokus på håndtering af relationer

Af Mikael Brauner

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indledning	2
Kap. 1 Hvad er et projekt, og hvad er et projekt inden for sundhedsområdet?	6
Kap. 2 Projektet – før du begynder på projektet	22
Kap. 3 Analyse af interessenter og kontekst.....	42
Kap. 4 Introduktion til planlægningsopgaven	66
Kap. 5 Etableringsfasen.....	70
Kap. 6 Opstarts- og planlægningsfasen	98
Litteraturliste	117

Indledning

Gennem de sidste årtier er det blevet mere og mere almindeligt at arbejde med projekter i private og offentlige virksomheder. Mange virksomheder bruger projektbegrebet og projektmetoder til udvikling og skabelse af ny viden. Projekter og projektmetoden bidrager væsentligt, når den almindelige drift ikke kan håndtere den udfordring, som en given organisation står over for. Dette gælder også inden for sundhedsområdet, hvor der foregår meget projektarbejde. Projekterne pågår bredt inden for klinisk praksis og i den daglige håndtering af borgere, og er defineret som fx udviklings-, effektiviserings- eller kvalitetssikringsprojekter. Sundhedsområdet dækker et stort, bredt og omskifteligt område fra praktiserende læger til speciallægepraksis og fra primær kommune til hospitalsvæsenet, som igen kan være både mindre og større sygehuse. Projektarbejdet foregår således i komplekse sammenhænge med mange samarbejdspartnere, og projekters succes kan være afhængig af projektlederens evne og kompetencer i håndtering af disse relationer.

Det meste projektarbejde i sundhedsområdet udføres af – eller involverer – sundhedspersonale: læger, sygeplejersker, fysioterapeuter, sosu-uddannede og mange andre. Disse har dog sjældent gennemgået en projektlederuddannelse eller været på projektlederkursus, og de bliver derfor kastet ud i projektarbejdet uden eller måske kun med overfladisk kendskab til projektmetoden og de værktøjer, som normalt benyttes af projektledere og -deltagere.

Det vil denne bog forsøge at råde bod på. Formålet med bogen er at præsentere og forklare projektmetoden, og hvordan projektlederen skal håndtere den særlige position som et projekt udgør. I bogen præsenteres en række værktøjer, som er nyttige for projektledere og deltagere i projektarbejdet, og samtidig præsenterer dem i de komplekse organisationer, som er aktører inden for sundhedsområdet. Bogen kan benyttes til at styre alle typer af projekter i sundhedssektoren, og af både den nye og den erfarne projektleder.

Projektledere skal manøvrere i et arbejdsfelt fyldt med modsætninger og forskellige tilgange, som projektlederen skal kunne manøvrere i og træde i karakter inden for. Eksempler på dette er følgende:

1. En strukturel eller en processuel tilgang til projekter

2. Er interessenternes handlinger rationelle eller irrationelle?
3. Human-/samfundsvidenskabelig eller naturvidenskabelig tilgang til projekter

En strukturel eller en processuel tilgang til projekter

I projektledelseslitteraturen som fx Kreiner & Christensen (1991) og Mikkelsen & Riis (seneste udgave 2016) er det tydeligt, at der er to forskellige tilgange og forståelser af projektledelse som metode og redskab. Tilgangen kan være *strukturel*. Her er udgangspunktet, at du som projektleder fungerer som "ingeniøren", der skal planlægge projektforløbet forud for projektet, og jo bedre du har forberedt projektet og projektets forløb, jo større er sandsynligheden for succes.

Modsætningen er den *processuelle* tilgang. Her er udgangspunktet, at du som projektleder er "gartneren", der skal arbejde med og skabe rum for, at projektet udvikler sig undervejs, og din primære opgave er således at fokusere på at håndtere det, som opstår under processen.

Er interessenternes handlinger rationelle eller irrationelle?

Et andet perspektiv på modsætninger i litteraturen er forholdet mellem det rationelle og det irrationelle. En del af litteraturen fokuserer på, at interessenter forholder sig og agerer rationelt, og at du kan planlægge egen adfærd, hvis du bare forstår deres rationale.

Anden litteratur arbejder ud fra, at projektlederens opgave er kontinuerligt at undersøge og skabe rum for, at interessenterne kan bidrage med egne oplevelser og meninger, fordi projekter hele tiden er i bevægelse. Konstante ændringer medfører, at interessenter tænker og agerer ud fra kontekstuelle rationaler, og handlingerne er således ikke givet på forhånd.

Human-/samfundsvidenskabelig og/eller naturvidenskabelig tilgang til projekter

Projektledelseslitteraturen er endvidere præget af at befinde sig mellem flere videnskabelige felter: humaniora, samfundsvidenskab og naturvidenskab. Videnskaber, som grundlæggende tænker og forudsætter meget forskelligt i forhold til fx årsag og sammenhæng, validitet og argumentation. Formålet med denne bog er, at projektlederen forstår og lærer at håndtere projektarbejdet, når de forskellige rationaler er i spil.

I bogen argumenteres for, at projektlederen befinder sig i et felt, som trækker i forskellige retninger på forskellige tidspunkter under projektets forløb, og at projektlederen vil møde

interessenter, som bevæger sig inden for eller tænker i ovenstående felt af forskellige og ofte modsatte retninger. Formålet med bogen er at hjælpe dig, som projektleder, til at være en reflekterende praktiker og kommunikator, som mestrer at bevæge sig i og håndtere relationer i forskellige sammenhænge og videnskabelige tilgange, og indholdet vil tydeliggøre, at udfordringer skal forstås og håndteres forskelligt ud fra konteksten, relationen og de redskaber, som projektlederen mestrer.

Bogens struktur og inddeling

Det første kapitel i bogen præciserer projektbegrebet i en sundhedsvidenskabelig sammenhæng, og de efterfølgende kapitlers opdeling tager udgangspunkt i en gennemgående fasestruktur, som findes i projekter. Der er to korte introducerende kapitler i bogen. Det ene er en introduktion til de to planlægningsfaser, da planlægning er et essentielt begreb i styring af projekter, og det andet er en introduktion til gennemførelsesfasen, hvor udviklingsforståelsen i projekter præsenteres.

Kapitlerne er struktureret med

- en kort beskrivelse af indholdet i starten af hvert kapitel
- en forklarende og beskrivende tekst om bestemte metode/begreber
- tekster med "HOW TO"-vejledninger, som i struktureret form præsenterer brugen af redskaber
- en opsamling, hvor opmærksomhedspunkter fra kapitlerne omsættes til relevante spørgsmål til læseren som projektleder.

I bogen præsenteres endvidere to gennemgående cases, som demonstrerer den teoretiske forståelse i praktiske eksempler. Den ene case omhandler et kvalitetssikringsprojekt på et hospital og den anden et udviklingsprojekt på tværs af hospital og kommune. To forskellige projekter, som illustrerer, hvordan begreber og metoder kan bruges forskelligt i praksis.

Formålet med bogen er at præsentere redskaber, som kan hjælpe både den nye og den øvede projektleder gennem projektets faser fra start til slut. Redskaberne er udviklet af praktikere, som har baggrund i forskellige teoretiske retninger primært inden for humaniora og samfundsvidenskab. Nogle teoretikere og praktikere er meget opmærksomme på, at alle

redskaber skal tage udgangspunkt i samme teoretiske retning. I bogen præsenteres redskaber fra flere teoretikere, da det er vigtigt, at projektlederen får en forståelse af den brede vifte af redskaber, som findes til at skabe forandringer i organisationen. I bogen er der således ikke én teoretisk tilgang til projekter og projektlederrollen. Kapitlerne er dog skrevet med baggrund i forfatterens teoretiske baggrund, som er præget af en systemisk tænkning og systemteori. Mange af redskaberne tager således udgangspunkt i håndtering af relationer, og den forståelse at projektlederens relationer og håndtering af interessenterne skaber løsninger og fremdrift i projektet.

Titlen "Projektledelse for sundhedsprofessionelle" er valgt i håbet om at bogen imødekommer den brede gruppe af meget forskelligartede projekter, som udføres inden sundhedsområdet. Specielt skal bogen hjælpe projektledere og de mange faggrupper, som enten selvstændigt eller i samarbejdsrelationer beskæftiger sig med projekter.

Rigtig god læselyst!

Kap. 1 Hvad er et projekt, og hvad er et projekt inden for sundhedsområdet?

I dette kapitel beskriver vi, hvad der kendetegner projekter og projektarbejdsformen ud fra tre perspektiver. Det første perspektiv fokuserer på, hvordan projekter fungerer og grundlæggende er bygget anderledes op end den klassiske organisering, man finder i virksomheder og organisationer. Det andet perspektiv giver gennem en faseopdeling et billede af, hvad et samlet projekt består af. Det tredje perspektiv fokuserer på, hvordan projekter og projektarbejdsformen specifikt påvirker individers og gruppers kommunikation inden for sundhedsområdet. Afsluttende præsenteres de to projektcases, som er gennemgående i bogen.

Projekter er i dag en naturlig og central del af opgaveløsningen med ord som projektorganisering, projektansættelser, projektopgaver, projektarbejde etc. – ord og forståelser, som supplerer den daglige organisering af arbejdet. Projekter er en arbejds- og organiseringsform, som hjælper os til at håndtere og gennemføre nye, specifikke og tidsbegrænsede opgaver af kompleks karakter. Organiseringsformen eksisterer sideløbende med driftsorganisation, og deltagerne i projektet udvikler projektet sideløbende med de eksisterende driftsopgaver.

Hvad kommer projekter af?

”Projekt” kommer af det latinske *projectum*, som betyder at lave en plan eller et udkast, og ”at projektere” betyder at lave en plan forud for en handling. Begge begreber peger på, at projekter fungerer og sættes i spil *forud*. ”Forud” betyder en nutidig projektkontekst forud for a) ændring af driften, b) ændringer i produktionen eller c) produktionen af et produkt. Projekter er altså en bestemt måde at håndtere og beskrive de processer, som går forud for ændring af driften og produktionen eller færdiggørelsen af et endeligt produkt.

Projekter har eksisteret i årtusinder, selvom projektbegrebet er af nyere dato. Pyramiderne, Den Kinesiske Mur og andre imponerende bygningsværker op igennem de sidste årtusinder er eksempler på enorme byggeprojekter, som er lykkedes på grund af store forberedelser og planlægning, om end disse bygningsværker aldrig har været omtalt som projekter, og den primære menneskelige ressource under gennemførelsen har været slaveri. Op igennem 1900-tallet har

forskellige teoretikere og praktikere beskæftiget sig med optimering og organisering af produktionen. Linjeorganiseringen og produktionsapparatets optimering gjorde organisationerne mere produktive og effektive om end mindre fleksible, og i første halvdel af århundredet blev grundideerne til matrixorganisationen, som vi kender i projektledelse i dag, grundlagt (se eksempel figur xx side xx).

Italesættelsen af projekter og projektarbejdsformen, som vi kender det i dag, begyndte i 1950'erne i det amerikanske forsvarsministerium og inden for rumforskning i forbindelse med udviklingen af de amerikanske rumprogrammer.

Organisationerne udviklede sig i 1960'erne og 1970'erne til at ligne de organisationer, vi har i dag, med hierarki, medarbejderrettigheder, fokus på grupper og samarbejde etc. Mange faktorer har været med til at skabe vejen for projektbegrebet og -forståelsen, som vi kender det i dag. Det er faktorer som den teknologiske udvikling inden for

En matrixorganisering rummer to organiseringsformer samtidig. Det er en produktions- og en funktionsorganisering samtidig, og det vil sige at en medarbejder kan have én leder som fokuserer på et specifikt produktionsområde og en anden leder, som har fokus på en funktion som fx et projekt. Se figuren side xx.

sundhedsområdet og medarbejderes ønske om livslang, faglig udvikling kombineret med en øget hastighed og kompleksitet i udvikling af produkter.

Projektarbejdsformen er så at sige udviklet på grundstenen af bygningsværker, store innovative produktioner og opfindelser. De tidlige projekter er iværksat med baggrund i teknisk-videnskabelige kompetencer, og den første generation af dansk litteratur om projekter og projektarbejdsformen tager udgangspunkt i disse videnskabelige traditioner. Først senere, med udviklingen inden for de nyere psykologiske og sociologiske videnskabelige traditioner med fokus på grupper og relationer, blev fokus flyttet til projektlederens rolle og specifikt de mellemmenneskelige processer i og omkring projektet og organisationen.

Inden for sundhedsområdet har kravene til opgaveløsning ændret sig. Der er et markant større krav om løbende udvikling i opgavevaretagelsen, og der opstår hele tiden nye, komplekse arbejdsopgaver på tværs af sektorer, organisationer og specialer. Projektarbejdsformen bidrager til at håndtere disse udfordringer. Projektbegrebet og -arbejdsformen er en veletableret og accepteret arbejdsmetode at benytte inden for sundhedsområdet, men det er til stadighed en

udfordring at gennemføre projekter i store komplekse organisationer som fx hospitaler og kommuner. Ovenstående udfordringer er udgangspunktet for bogens definition af projekter på sundhedsområdet:

Et projekt er kendetegnet ved at være en opgave, der har engangskaraktter, er tidsbegrænset og har en størrelse og kompleksitet, som ikke kan håndteres med den eksisterende kommunikation og de almindelige arbejdsgange i organisationen.

Definitionen er ikke fyldestgørende, men den peger på, at projekter skiller sig ud på tre punkter:

- 1) Projektarbejdsformen skiller sig ud fra den almindelige drift og driftsorganisation
- 2) Projektet kan faseopdeles fra start til slut
- 3) Projekter udfordrer kommunikationen og arbejdsgangene i organisationen.

1) Projektarbejdsformen skiller sig ud fra den almindelige drift og driftsorganisation

Projekter skiller sig ud ved at være organiseret anderledes end den klassiske organisering i virksomheder, og projektarbejdsformen skiller sig ud fra arbejdsformen i den klassiske driftsorganisation.

Projekter er midlertidige

I forbindelse med opstart af projektet aftales et start- og sluttidspunkt afhængigt af projektets indhold og kompleksitet og mulighederne inden for organisationen. Tidsrammen kan ofte flyttes og forlænges afhængigt af fremdriften i projektet.

Modsat den løbende drift eksisterer projekter kun i en midlertidig periode. De fleste projekter igangsættes oftest rettidigt på baggrund af en organisatorisk og ledelsesmæssig beslutning, hvorimod et projekts afslutningstidspunkt i praksis er mere fleksibelt.

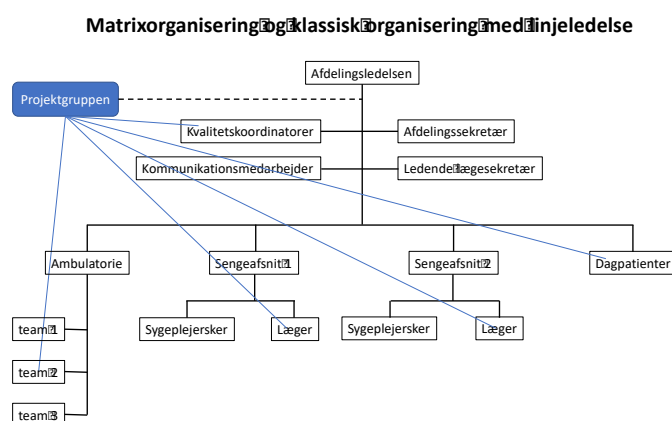
Produktet eller resultatet skal implementeres i den eksisterende driftsorganisation

Projekter skal skabe udvikling. Det kan være udvikling af et nyt produkt, nye arbejdsgange, nye komplekse forståelser eller nye løsninger. Projekter kalder på en indsats fra hele organisationen, hvor afdelinger må levere arbejdsindsats, viden, tid til afprøvning osv. Projektets produkt skal bruges af eller inddrages i den eksisterende organisation. Driftsorganisationen skal inddrages undervejs i processen og være klar til at inddrage slutproduktet i den videre drift. Denne gensidige

afhængighed tydeliggør, at projektet har brug for en tæt kobling til driftsorganisationen, og en manglende kontakt kan give markante udfordringer i de afsluttende faser af projektets forløb.

Projektet opstår, når driftsorganisationen ikke kan rumme udfordringen

Projekter kendetegnes ved, at de iværksættes for at løse opgaver, som den eksisterende organisation ikke kan løse optimalt. Hvor den daglige opgaveløsning klares inden for den eksisterende organisering opdelt efter grupper og teams, kendetegnes projektorganiseringen ved, at projekter kan gå på tværs af den eksisterende organisering.



Figur 1.1 Eksempel på projekts matrixorganisering

Figuren illustrerer projekters *matrixorganisering*. Denne type organisering giver mulighed for at etablere projektgruppen med medarbejdere placeret forskelligt i den eksisterende linjeorganisation. Projekter kendetegnes ofte ved at have en tværfaglig karakter, så flere fagligheder fra forskellige steder i afdelinger bidrager til projektets udvikling og resultater. Fordelen ved denne organisering er, at projektdeltagerne primært vælges ud fra deres kompetencer og ikke kun ud fra deres organisatoriske placering.

Projekter vil typisk være forankret i en afdeling, men gennemføres ofte på tværs af flere afdelinger. Store projekter kan bemandes og gennemføres på tværs af hele eller dele af organisationen og enkelte bemandet på tværs af sektorer.

Projekter håndterer kompleksitet

Driftsorganisationen er en bestemt måde til at skabe orden i kompleksiteten i behandlingsforløb. Gennem organisering, specialisering, tidsplaner og specifikke arbejdsfordelinger sættes organisationen op til at kunne handle på bestemte måder. Projekter tager over, når den eksisterende struktur ikke kan rumme nye og komplekse udfordringer inden for den eksisterende adfærd. Projekter er altså en måde at håndtere den kompleksitet, som driftsorganisationen ikke kan håndtere på tilfredsstillende vis.

Projekter styres ikke med baggrund i vejledninger og retningslinjer

Hospitalernes drift er langt hen ad vejen planlagt og styret med baggrund i vejledninger, som tager udgangspunkt i optimale og anvendelige retningslinjer, og afvigelser herfra bliver betragtet som fejl. Projektets styring er derimod løs, og modsat driftsorganisationen er usikkerheden en accepteret præmis. Fleksibilitet og styrbarhed er nødvendigt undervejs i projektet, og nye informationer kan betyde, at projektet ændrer retning fra den ene dag til den anden.

Projekter åbner for nye begreber og forståelser

Brugen af projektarbejdsformen åbner for et nyt sprog og nye begreber, og organiseringen af projekter ved siden af den eksisterende organisation medfører et behov for at italesætte og etablere nye begreber og roller som fx projektejer, projektleder, projektmedarbejdere, interessenter, modtager osv. Læs mere i kapitel XX side XX.

Projekter kræver mandat og en form for kommissorium

Projekter er endvidere kendetegnet ved, at der er præciseret et mandat for projektet, projektlederen og projektmedarbejderne, som berettiger projektet og specifikt projektdeltagernes tilstedeværelse og ageren i organisationen. Mandatet er specielt vigtigt for projektet, da der ikke er faktorer i driftsorganisationen, som berettiger projekters eksistens. I de fleste projekter skrives en projektbeskrivelse som et *kommissorium* for projektet (se yderligere på side xx). Kommissoriet er en formulering af baggrund, projektmål, forventet resultat, organisering, aktivitetsplan og ressource-estimat. Der er ofte aftalt rammer for økonomi, tid, ressourceforbrug og kvalitet. Læs mere i kapitel XX side XX.

Projekttyper

En garvet medarbejder inden for sundhedsområdet vil på kort tid kunne opremse adskillige og meget forskellige projekter. Disse projekter kan i generaliseret form grupperes som nedenfor, om end grupperne ikke er fyldestgørende for alle de typer af projekter, som findes inden for sundhedsområdet:

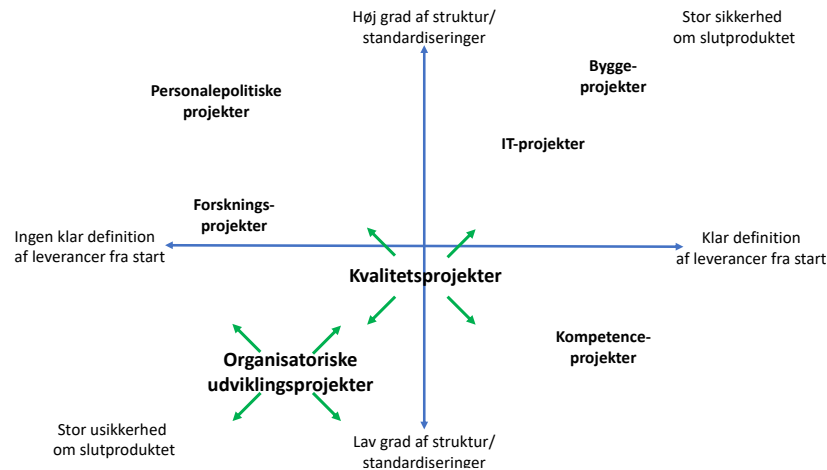
- Organisatoriske udviklingsprojekter (fx indførelse af leanredskaber, fusioner/fissioner)
- Personalepolitiske projekter (fx store arbejdspladsvurderinger, lederevalueringer)
- Kvalitetsprojekter (udvikling eller sikring af produkt eller arbejdsgang)
- IT-projekter som (fx Elektronisk Patientjournal (EPJ))
- Kompetenceprojekter (brandslukning, førstehjælp osv.)
- Begivenhedsprojekter (årsfejring eller anden fejring)
- Forskningsprojekter (evaluering af nye behandlingsmetoder, ny medicinsk viden osv.)
- Byggeprojekter (nybyggeri af supersygehuse eller sundhedshuse).

Der findes altså mange forskellige projekter inden for sundhedsområdet. Projekter, som har lighedspunkter, men som også forløber meget forskelligt. Der er to forskellige typer grundlæggende egenskaber ved projekterne:

- 1) Projekter kan have et højt eller lavt niveau af struktur og gøre forskellig brug af standarder.
- 2) Projekter kan have en mere eller mindre klar definition af leverancerne (projektets resultater/produkter) inden projektets gennemførelse.

Projekter med en høj grad af struktur og stor brug af standardiseringer, som samtidig har en meget klar definition af leverancerne fra start, har en stor sikkerhed om slutproduktet gennem projektperioden.

Projekter med en lav grad af struktur og mindre brug af standardiseringer, og som ikke har en klar definition af leverancerne fra start, har større usikkerhed om slutproduktet.

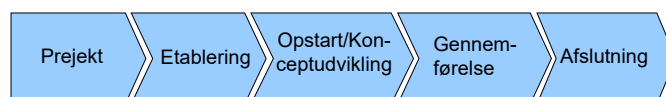


Figur 1.2 Projektyper placeret i forhold til grad af struktur og definition af leverancer

Figuren er en generalisering, som beskriver kendetegn ved projekterne. De grønne pile illustrerer, at alle projekter kan bevæge sig fra de præsenterede positioner afhængigt af indholdet i de specifikke projekter. Organisatoriske projekter er kendetegnet ved at en stor del af produkterne udvikles undervejs i projektforsløbet, hvorimod kvalitetsprojekter ofte har formuleret hvad produkterne skal fokusere på om end det reelle indhold afklares i projektforsløbet.

2) Projektet kan faseopdeles fra start til slut

Det samlede projektforsløb fra start til slut kan synes uoverskueligt, og det kan være en hjælp for projektlederen at opdele projektet i faser. Forskellige retninger og teorier inden for projektledelse har forskellige afgrænsninger og benævnelser for faserne i projektet. Vi har valgt nedenstående terminologi og opdeling af projektforsløbet. Det skal allerede nu understreges, at faserne i høj udstrækning overlapper hinanden, og at mange værktøjer med stor fordel kan anvendes i flere af projektets faser.



Figur 1.3 Faseopdeling af projekter

De fem faser bliver grundigt gennemgået i bogen, men for overblikkets skyld vil det væsentligste indhold i hver fase blive resumeret her.

1. Prejektfasen

Det er i denne fase, ideen til projektet opstår. Det er her, man "lader fantasien råde", laver brainstorming, ser nye sammenhænge og idégenererer. Denne del af projektet oplever mange projektledere som en "kaosfase"; hvad vil man med projektet, hvor skal man hen og hvad er det endelige formål. Projektets mål, retning og formål er uklart.

Det er vigtigt at holde "kaosfasen" ud, da det er her, man er innovativ og sikrer sig, at alle ideer har været på banen. Det gælder om at få ideer, associere, se nye sammenhænge og videreudvikle ideerne.

Denne fase slutter, når et billede af projektmulighederne tegner sig, og når de involverede er enige om, hvad projektet skal handle om og projektets muligheder, samt hvad det overordnede formål skal være.

2. Etableringsfasen

Med baggrund i projektet træffes en beslutning om projektets etablering, og i denne fase starter den egentlige planlægning af projektet. Rammen for projektet aftales, og i denne fase bliver projektorganisationen ofte opbygget. Der laves en projektplan, som indeholder en oversigt over arbejdsopgaver i projektet, milepæle (læs mere om milepæle side xx) og ressourceforbrug. Projektplanen er et vigtigt arbejdsredskab i hele projektperioden, og det er vigtigt, at den fremstår realistisk og gennemtænkt. Samtidig må projektplanen også være fleksibel, så den kan tilpasses projektets udvikling undervejs. I fasen laves de indledende planer for, hvordan kommunikationen af projektet skal være, og hvordan projektet skal implementeres i afdelingen.

3. Opstartsfasen

Kommunikationsplanen er særligt vigtig i denne fase. Det skal sikres, at alle involverede i projektet samt i den organisation, hvor projektet skal gennemføres, kender til projektet og dets formål. Der gennemføres en interessentanalyse for at afdække såvel opbakning som modstand i og uden for organisationen. Der vil på dette tidspunkt ofte foreligge en gennemarbejdet projektplan.

Projektplanen holdes opdateret og tilgængelig for de involverede, og den planlagte projektorganisation og de deraf afledte netværk konsolideres.

4. Gennemførelsesfasen

”At projektet gennemføres” er udtryk for den periode, hvor visioner, ideer og målsætninger med projektet møder praksis. I fasen udvikles koncepter og redskaber, så projektets leverancer lever op til målet med projektet. Koncepter og redskaber udvikles oftest i samarbejde med et antal praktikere og præsenteres løbende for brugerne med henblik på kvalificering og tilretning. Projektlederens primære opgave er at håndtere og bruge reaktioner fra praksis i projektets videre udvikling. Indholdet i fasen er meget forskelligt afhængigt af projektets størrelse og art. I nogle projekter kan fasen bestå af indhentning af data, databearbejdning/analyse og en skriveproces, og i andre fx kvalitetsprojektet består fasen af udvikling af et eller flere produkter og ikke mindst planlægning af, hvordan produktet kan inddrages i den løbende drift.

Opgaven for projektlederen består på den ene side i selv at arbejde med og udvikle leverancer i projektet og på den anden side i at lede projektet. Opgaverne som projektleder vil bestå i at monitorere projektets fremdrift, motivere involverede personer, kommunikere om og i projektet, facilitere processen, løse eventuelle konflikter osv. Der skal holdes opfølgende møder, svares på spørgsmål og ledes både opad og nedad i organisationen. I projekter, hvor målet er at udvikle produkter, som skal bidrage og kvalificere organisationens drift, skal pilotprojekter planlægges og afprøves og efterfølgende evt. revideres og afprøves på ny. Projektledelsesopgaven består i at håndtere uforudsete hændelser, men i særdeleshed at håndtere det, som sker i mødet mellem projekt og praksis.

5. Afslutningsfasen

I afslutningsfasen skal projektet lukkes og leverancer overleveres endeligt til brugerne. Der skal måske udarbejdes en rapport, som indeholder metoder, resultater og perspektiver. Den endelige implementering af projektets resultater iværksættes i de projekter, hvor der er et produkt, som skal overgå til driften, såfremt der er opbakning til det fra ledelsen/styregruppen.

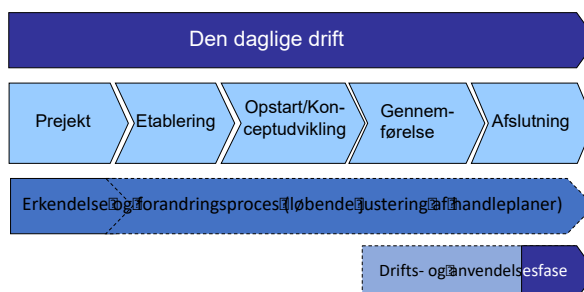
Resultaterne fra projektet skal kommunikeres ud i organisationen. Dette kan ske ved fællesmøder, på intranet, via e-mail eller ved mindre møder i de enkelte afsnit.

Endelig bør der foregå en evaluering af såvel projektets kvalitet og resultaternes pålidelighed som af selve projektprocessen.

Faseopdelingen er udtryk for en nedbrydning af projektet i mindre dele, hvilket kan være meningsfuldt for mange projektledere. Imidlertid må projektlederen ikke se processen, som en udelukkende linær proces. Projektlederen skal være klar til at lytte til tidligere erfaringer, ændre i processen ved ændringer

Elementerne i faseopdelingen beskriver også, hvordan projekter er tilknyttet og skal gennemføres sideløbende med det levede liv i organisationen. Nedenstående figur illustrerer, hvordan projektet gennemføres sideløbende med driften. Figuren viser endvidere, at der løbende gennem hele projektet opnås ny erkendelse, som påvirker projektet, og tidligere aftalte planer må ændres og justeres.

Projektets faser og driften



Figur 1.4 Projektet og driften

Figuren illustrerer derudover, at projekter med driftsnært indhold over de sidste faser bevæger sig fra projektet til driften. Denne bevægelser finder sted på baggrund af formidling af indhold og resultater i projektet, inddragelse, drøftelser og diskussioner med interessenter m.m.

Projektets faser beskrives nærmere i de følgende kapitler, om end faseopdelingen ikke er strukturerende for alle bogens kapitler. I kapitlerne præsenteres, gennem tekst og cases, hvordan forskellige projekter kan håndteres.

3) Projektarbejdsformen udfordrer organisationen, kommunikation og arbejdsgangene

Projekter er afhængig af den eksisterende organisation undervejs i processen, og projektets kvalitet og fremdrift er betinget af, at den eksisterende organisation leverer varer, tjenester, tid osv. undervejs i processen. Projektets kvalitet er specielt afhængig af løbende udfordring og accept fra interessenterne i organisationen undervejs i processen. Undgår projektleder og projektgruppen projektets og organisationens gensidige udfordring undervejs i projektforsløbet, er sandsynligheden for accept og implementering af produktovertagelsen ved projektets afslutning minimal.

Projekter er ofte unikke. Organisationen har næppe gennemført et tilsvarende projekt før, og projektet har således ikke en historie. Projektet har altså ikke nogen vaner, projektdeltagerne eller organisationen kan "læne sig op ad". Det giver mulighed for, at deltagerne er fri til at tænke og agere på nye og anderledes måder. De manglende vaner medfører dog et stort behov for løbende forhandling med driftsorganisationen om projektet, da driftsorganisationen gør "som den plejer".

Projekter påvirker og udfordrer organisationen og individerne i organisationen

I driftsorganisationen vil der være eksisterende kommunikation og adfærd, som understøtter driften og opgavevaretagelsen. Kommunikation og adfærd, som giver mening for organisationens medarbejdere. Med udgangspunkt i målsætningen for projektet vil det ofte være en præmis, at det, som udvikles i projektet, er anderledes og nyt. Det, som udvikles, kvalificerer det eksisterende, men det står måske i modsætning til eksisterende kommunikationsformer og adfærd, og projekter udfordrer og påvirker på denne måde den eksisterende praksis og opfattelse.

Projekter er levende og foranderlig og skabes af mennesker, som i processen forandrer egne forståelser og adfærd, hvilket, i en lidt karikeret udlægning, er modsat den klassiske driftsorganisation inden for sundhedsområdet. Kommunikationen i og om projektet skal hjælpe til at udfordre den eksisterende tænkning, men også være med til at skabe nye, fælles forståelser.

Projekter kalder på en speciel form for ledelse, som påvirker og udfordrer organisationen på anden vis end den daglige ledelse, som understøtter den daglige drift. Projekter og projektledere

udfordrer den eksisterende organisation ved at gå uden om eller udfordre den eksisterende organisationsstruktur, og ved at udfordre de eksisterende kommunikative processer.

En projektleder inden for sundhedsområdet skal tænke sig selv som en kommunikator, der aktivt og bevidst skal påvirke organisationen gennem egen kommunikation. Et af de primære redskaber inden for projektarbejde og -ledelse er altså kommunikation. Kommunikation som teoretisk felt har baggrund i den humanistiske og samfundsvidenskabelige tradition og indtager en minimal position inden for den medicinske videnskab, hvorfor der i denne bog er lagt specielt stor vægt på den kommunikative udfordring for projektleder og projektgruppen.

4) Hvad med den "agile" projektleder?

Over de sidste 20 år har begrebet "agil" eller "agilitet" etableret sig faglitteraturen og afstedkommet et stort antal fagbøger, hvor et af ovenstående begreber eller en afart vil være at finde i overskriften eller navnet på bogen. Begrebet¹ fik sit gennembrud først i det 20 århundrede inden for it-branchen, og har efterfølgende manifesteret sig i projektledelse generelt og inden for andre områder fx generel ledelse, teams, facilitering, udvikling osv. Begrebet har på den vis bidraget inden for områder, som projektlitteraturen og projektledelse omhandler. Begrebet fokuserer på løbende justeringer, mellemmenneskelige processer, interaktion og relationer, hvad der virker, samarbejde med kunden, forandringsparathed osv. Begreber som allerede etablerede sig i sidste årtusinde og til stadighed er eksisterende inden for humaniora og samfundsvidenskab.

Projektledere inden for it har, gennem de daværende og stadig eksisterende projektlederuddannelser, ikke været oplært i at håndtere projekter, hvor der både er fokus på struktur og processer. Måske skyldes det at programmer og software til understøttelse af produktion, kvalitet mm primært er udviklet inden for en strukturel og lineær tænkning. Grundlæggende binære systemer, som i hurtigere og hurtere grad kan arbejde videre med grundtænkningen "if ... then...". En hypotese kan være at programmer og software historisk set har været lineære processer, som kun kan håndtere den mængde af kompleksitet, som den programmeret til. En tilbagevendende udfordring også idag er, at brugerne således skal tilpasse sig

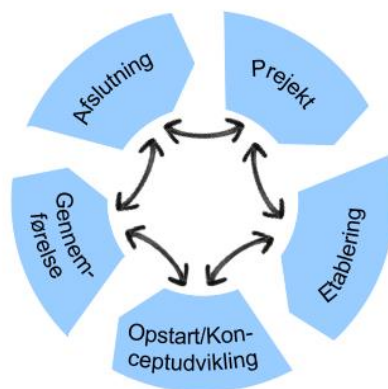
¹ Jan Pries-Heje, 2020

de begrænsninger og indbyggede mekanismer der er i it-produktet, og at der kun er ringe plads til ændringer, nye tilgange, forandringer mm. Sådanne ændringer vil kræve en ny programmering og udvikling af software; en uendelig ring af tilbagevendende udfordringer for brugere og borgere, og som primært forgylder it-levrandører økonomisk. Projektledelse for sundhedsprofessionelle er det modsatte af en lineær og en strukturel proces, da produktet og kerneopgaven er at bidrage til en bedre borgeroplevelse og sundhed, hvor borgeren er i centrum. Omdrejningspunktet bliver således en cirkulær proces, hvor der tages højde for mellemmenneskelige processer, menneskelige følelser, arbejdsgange og deres samarbejde i forhold til at hjælpe borgeren.

Firkantet fortolket, så bruges begrebet til at kvalificere fremdriften i projekter, hvor der både gøres brug af strukturelle redskaber og samtidig er fokus på den kvalitet og merværdi, der er i processuelle redskaber. Begrebet beskriver og understreger at projekter er levende størrelse, som løbende forandres i den kontekst det gennemføres. Projektlederens rolle er at forstå, at handle/agere og lede således at projektet bliver kvalificeret af interessenter og eksisterende kontekster, samt at projektlederen arbejder med at dyrke, etablere og håndtere nye kontekster i kvalificeringen af projektet.

Begrebet bidrager på den vis med at holde et fokus på at både struktur og proces skal være en del af forståelsen af projekter og en del af projektlederens værktøjskasse. I denne bog bruges begrebet ikke explicit af den simple grund at elementerne er indtænkt i bogens indhold og begrebsverden, herunder forståelse af projektet, fokus på processerne i projektet og ikke mindst projektlederens rolle i projektet.

Med ovenstående pointer om processer i projekter taget i betragtning kan projektets forløb præsenteres på anden vis, hvor der er en lineær struktur, men samtidig plads til at projektlederen er klar til ændre retning, håndtere udfordringer, tænke nyt, gå tilbage til tidligere pointer, skabe nye erkendelser om projektet osv.



Figur XX – projektets faser i en cirkulær model med processuelt fokus.

I bogen vil en lineær præsentation være gennemgående i de indledende kapitler, da den hjælper både den garvede projektleder og den nye projektleder i forhold til igangsættelse og forståelse af projektet som et hele. De processuelle udfordringer og ikke mindst projektlederens håndtering bliver præsenteret løbende i kapitlerne.

Opsamling – vigtige spørgsmål til refleksion

- Hvordan arbejder din organisation med projekter?
- Findes der i din organisation et sprog for at arbejde med projekter?
- Hvilke erfaringer har du eller andre i din afdeling med at lede eller deltage i projekter?
- Hvordan vil du beskrive dit projekt i forhold til projekttyperne, og hvor stor sikkerhed er der om slutproduktet?
- Hvordan har du som projektleder det med at skulle udfordre den eksisterende kommunikation i afdelingen fx mellem faggrupperne?

Præsentation af de to gennemgående cases

De teorier og faglige begreber, som præsenteres i denne bog, eksemplificeres gennem to fiktive projekter, et projekt om brugerinddragelse og et projekt på tværs af sektorer. De to cases repræsenterer altså ikke alle projekttyper, men det faglige indhold kan bruges i alle typer projekter, som findes inden for sundhedsområdet. Den ene case er kvalitetsprojekt i inden for

gerontologien, og det andet er et udviklingsprojekt på tværs af kommune og hospital. Efter dette kapitels opsamlende spørgsmål til refleksion præsenteres de to cases, og efterfølgende relateres til temaerne i bogen undervejs i kapitlerne i grå bokse.

Case 1 Kvalitetsprojektet "Brugerinddragelse på Medicinsk afdeling"

En medicinsk afdeling har igennem en årrække ønsket at fokusere på inddragelse af patienter og pårørende. Dette fokus skyldes blandt andet tilbagevendende dårlige evalueringer i LUP (Landdækkende Undersøgelse af Patientoplevelser), hvor patienterne gav udtryk for, at de oplevede udfordringer med kommunikationen på afdelingen, lav involvering og mangelfuld information samt dårlig inddragelse af pårørende i beslutningsprocesser for behandlingen. Med baggrund i en aktuel regional indsats på området kaldet "Borgeren i centrum" oprettede afdelingsledelsen en stilling som deltidsprojektleder til at iværksætte og implementere projektet på de enkelte afsnit.



Projektleder er Astrid Larsen, 32 år og ansat som klinisk sygeplejespecialist på Medicinsk afdeling. Efter endt uddannelse var Astrid ansat to år på en reumatologisk afdeling. Herefter var hun en årrække på ortopædkirurgisk afdeling og blev herefter ansat og specialuddannet som intensivsygeplejerske på en anæstesi- og operationsafdeling på et større hospital i regionen. For et år siden besluttede Astrid, at hun ville fokusere på udviklingsarbejdet, og hun blev ansat på Medicinsk afdeling.

Astrid er gift med folkeskolelæreren Tobias, og sammen har de Andrea på 3 år, som lige er startet i børnehaven.

Medicinsk afdeling

Afdelingen har gennemgået en større organisatorisk forandringsproces i forbindelse med en fusion med et mindre lokalt hospital i nærområdet for 1½ år siden. Afdelingen har nu en todelt afdelingsledelse, fem sengeafsnit med teamledelse og tværgående læger. Den nye organisering har været fulgt op af flere temadage. Medarbejderne er generelt lidt trætte af det organisatoriske fokus, og flere giver udtryk for, at de gerne vil fokusere på den faglige opgave og kontakten med patienten. Medarbejderne er positive over for projektet med inddragelse af patienter og pårørende, men der er et stort arbejdspress med tilbagevendende overbelægninger, og enkelte medarbejdere er optaget af, at de mange tiltag og projekter flytter fokus fra den indlagte patient.

Case 2 "Ready - Go - 60+" - projektet på tværs

Projektet er iværksat da der over en årrække har været nogle uheldige forløb med ældre borgere, som er kommet i klemme i overgangen mellem indlæggelse, udskrivelse til eget hjem og rehabilitering. Der har været skrevet om forløbene i pressen. Der har været uheldige omstændigheder og fejl i de pågældende forløb, og både regionale og kommunale politikere har efterlyst ansvar, skyld og konsekvens. En overskrift i en lokaleavis efter et forløb, hvor en ældre medborger var uden opsyn i 2 dage efter udskrivning lød; "Der vaskes hænder på hospital og i kommunen...". Sagen har været diskuteret i direktionen og politiske udvalg i region og kommune, og de involverede ledelser har stort fokus på at gøre en indsats.



Projektet får tidligt under opstarten to projektledere. Jan Larsen er ansat som læge på Regionshospitalet, og Dorte Rasmussen er ansat akademisk medarbejder i Primærkommunen.

Ved projektets start har Jan været læge i fire år, og han har afsluttet sin basisuddannelse og introduktionsuddannelsen i anæstesiologi. Han er ansat på en medicinsk afdeling. Jan har erfaring fra flere projekter, men han har ingen uddannelse i projektledelse og har heller ikke selv været ansvarlig for et projekt. Jan er gift med Camilla, der også er læge. Sammen har de Astrid på 3 år, og Camilla venter deres andet barn.

Dorte har blev færdig som Cand. Mag. for 6 år siden, og har siden været ansat i Primærkommunen i forskellige funktioner. Dorte har været ansat i flere af kommunens forvaltninger som projektmedarbejder, og hun er aktuelt blevet fastansat udviklingskonsulent i Sundheds- og ældreafdelingen. Dorte er samboende med Claus og sammen har de Ebbe på 1 ½ år.

Undervejs ansættes en tværgående deltidsprojektleder i projektet. Sanne Hansen har læst sundhedsvidenskab og har erfaring inden for HR i kommune og på hospital. Sanne er single og har ingen børn.

Medicinsk afdeling

Afdelingen har 250 ansatte, primært læger og plejepersonale. Derudover sekretærer og andet stabspersonale. Der en afdelingsledelse og 3 medicinske sengeafsnit og 5 speciale relaterede klinikker.

Afdelingen er travl og håndterer ambulante patienter inden for de specialiserede klinikker, og indlagte patienter på sengeafsnittet.

Primær kommunen

Der er ansat omkring 5500 medarbejdere i kommunen, hvor de 800 er ansat i sundheds- og ældre forvaltningen. Forvaltning varetager bl.a. hjemmepleje, plejecentre og genoptræning.

Kommunen har mange ældre, og bruger mange ressourcer på at de ældre borgere oplever indflydelse og ansvar for eget liv for.