

Projektledelse for sundhedsprofessionelle

- en grundbog med fokus på håndtering af relationer

Af Mikael Brauner

INDHOLDSFORTEGNELSE

Projektledelse for sundhedsprofessionelle	1
Kap. 2 Prejektet – før du begynder på projektet	2
Kap. 3 Analyse af interessenter og kontekst.....	22
Kap. 4 Introduktion til planlægningsopgaven	46
Kap. 5 Etableringsfasen.....	50
Kap. 6 Opstarts- og planlægningsfasen	78
Introduktion til gennemførelsesfasen	92
Litteraturliste	22

Kap. 2 Prejektet – før du begynder på projektet

Inden et projekt defineres som et projekt, er der en fase med usikkerhed og manglende viden om temaet. I dette kapitel beskrives, hvordan projektlederen sætter ideen om et projekt i spil, så projektet kan etablere sig med en faglig stærk og måske innoverende profil. I kapitlet beskrives ideer og metoder til, hvordan temaet eller projektideen udfordres og undersøges med henblik på at træffe en kvalificeret beslutning om, hvorvidt projektet skal etableres.

Begrebet "prejekt" beskriver den periode, der går forud for det egentlige projekt. Det er den periode, fra en ide sættes i spil, til det tidspunkt hvor ideen etableres som et projekt eller forkastes. Begrebet er introduceret af Lotte Darsø (2003), som har brugt det i arbejdet med innovation. Den tidlige fase i et projekt er meget forskellig fra de senere faser, og der findes ikke på samme vis et anerkendt sprog, metoder og termer, som beskriver denne fase. Når projekter i den indledende fase angribes med de almindeligt anerkendte projektledelsesværktøjer (mål, planlægning osv.) med fokus på struktur, er der en risiko for at dræbe det originale, og i det originale findes det egentlige innovationspotentiale. Prejektet omhandler disse tidlige, ofte kaotiske processer. Hvor det etablerede projekt er målstyret, konvergent og logisk, er prejektet i langt højere grad målsøgende, kreativt og originalt.

Alt er i princippet muligt i prejektet, da fokus i denne fase er at få akkumuleret viden, som senere skal bidrage til beslutningen om at etablere et projekt eller forkaste idéen. Målet er at få ideer, associere og videreudvikle ideerne for at forstå projektets fulde (eller måske rette) potentiale. Man kan i processen opleve, at ideerne synes fuldstændigt urealistiske og sågar tossede, men ofte er det i det urealistiske, at de virkelig gode ideer tager afsæt. Det sker dog ikke helt sjældent, at prejektet bliver sprunget over og at det samlede projekt derved taber i originalitet, anvendelighed og ikke mindst innovation.

Mange kalder denne fase for "kaosfasen". Man ved ikke rigtigt ved, hvor projektet begynder og ender, hvad det egentligt helt præcist skal handle om, og hvordan man skal gribe det hele an (se planlægningsparadokset side XX). Mange projektledere bryder sig ikke om at være i denne fase og

vil stræbe efter hurtigt at komme derhen, hvor der er faste rammer og en nogenlunde sikker projektplan. Der kan dog være gode grunde til, at man dvæler lidt her, breder idéerne ud gennem idégenerering og gennemtænker mange mulige scenarier. Det er også i denne fase, man kan udfordre muligheder og rammer for det kommende projekt, hvilket indgår i diskussionen om at gå i gang med eller forkaste projektet, og det hjælper med at afgrænse og komme tæt på projektets formål.

Prejektet er en helt bestemt type proces, en meget åben og informationssøgende proces, hvor et felt afsøges for nye muligheder. Hvis de gode ideer skal opstå, må der gives tid til en kaosfase. Ideen til et projekt kan opstå af forskellige bevæggrunde. Det kan være en undren, en tvivl eller en diskussion mellem kollegaer om et behandlingsforløb, hvor der sker fejl eller uhensigtsmæssigheder. Det kan også være udefrakommende forandringer i organisationen, som gør tidligere arbejdsrutiner uhensigtsmæssige, hvilket kan være startskuddet til et projekt om, hvordan man bedst tilpasser sig. Endelig er der også den mulighed, at man bare gerne vil i gang med et projekt, uden helt at have tænkt over præcis hvad det skal handle om. Under alle omstændigheder er en projektidé sjældent færdig fra starten. En projektidé skal modnes og den bedste måde at komme videre på er at gribe usikkerheden systematisk an. Det kan gøres på tre måder, som supplerer hinanden:

- 1) Giv interessenterne opmærksomhed og involvér dem
- 2) Undersøg "de 4 vigtige parametre" i prejektet
- 3) Fra idégenerering mod et realistisk eller håndgribeligt billede af et projekt

Hvem har interesse i projektidéen?

Der findes altid flere interessenter omkring projektidéen, og det er vigtigt at få interessenterne i spil, da interessenterne kan levere vigtige bidrag til kvalificering af idéen. Jo mere kompleks projektidéen er, jo mere kompleks vil interessenthåndteringen være. Jo større og mere kompleks projektidéen er, jo mere skal man således gøre ud af at undersøge, hvem der er interessenter og hvad deres interesse er tidligt i forløbet. En grundlæggende tilgang til i denne fase er "Vær ikke bange for at involvere interessenter – vær tværtimod bange for ikke at involvere nok!"

Ved mindre komplekse projekter er involveringen som regel overskueligt. Fagprofessionelle er ofte positivt indstillet overfor nye tiltag, som kan forbedre patientbehandling, håndteringen af borgeren og skaffe ny viden, men alle er ikke nødvendigvis positive. Måske medfører projektet en ændring i arbejdsprocesserne, som er mere besværlige eller måske et mindset, som er anderledes, og det kan skabe modstand. Måske vil projektet betyde, at nogle patient- eller borgergrupper vil blive prioriteret i forhold til andre. Måske flyttes ressourcer fra et afsnit til et andet. Måske findes der fagpersoner, hvis personlige holdning ikke stemmer overens med projektideen, eller nogen kan føle sig overset.

Den komplekse proces med at undersøge interessenternes holdninger og forståelser vil blive behandlet grundigt i kapitel xx, men det er vigtigt at tænke over interessenterne meget tidligt i forløbet for at kunne folde temaet og idéen ud og være forberedt på udfordringer i projektforløbet.

Case – RG60+

Dortes leder i kommunen har bedt hende om at undersøge den aktuelle udfordring med henblik på at iværksætte handlinger, så lignende episoder ikke sker i fremtiden. Dorte tager kontakt til



Geriatrisk afsnit og henvises til Jan, hvorefter de laver en aftale om at mødes. Dorte mødes inden da med medarbejdere og leder i hjemmeplejen, som oplever manglende information og anerkendelse af den kommunale opgave fra personalet på det regionale hospital. Dorte præsenterer pointer fra sit møde med kommunen for Jan, som godt kan genkende den manglende information, men han oplever at det går begge veje og at medarbejderne på hospitalet også oplever manglende anerkendelse fra kommunens medarbejdere. Efter det første møde er de frustrerede, og oplever at de hver især kom til at forsvare egne kollegaers adfærd og ikke at blive mødt på de negative oplevelser, som kollegaer har haft i samarbejdet. "Puha, det er op ad bakke det her!" tænkte Dorte, da hun irriteret gik fra mødet. Jan vendte sine frustrationer med egen leder, som opfordrede til at de afholdt et møde mere, hvor de havde forberedt en dagsorden, og får talt om Jans og Dortes oplevelser af sidst møde. Jan vil skrive en mail, men blev direkte instrueret i at ringe til Dorte, da det sidste møde havde været svært.

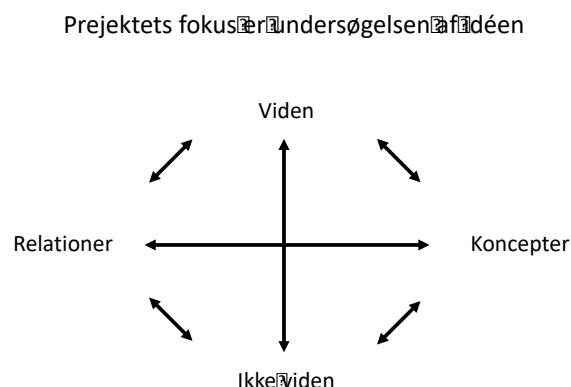
Dorte er glad for at Jan ringer, og de aftaler et nyt møde, hvor de skal fokusere på at se på hele forløbet og få så meget viden, og så mange perspektiver og historier med, men også at tale om hvad deres oplevelser af forsvar/kamp om skyld handler om.

Prejektet er en helt bestemt type proces, en meget åben informationssøgende proces, hvor et felt afsøges for nye muligheder. Hvis de gode ideer skal opstå, må der gives tid og rum til en kaosfase.

Fire parametre i den undersøgende fase

Der er fire parametre der ligger til grund for, at innovation har gode udviklingsmuligheder, og som er vigtige at bruge i denne undersøgende fase:

- Viden
- Koncepter
- Relationer
- Ikke-viden



Figur "De 4 vigtige parametre"

HOW TO – en undersøgende tilgang til prejektet

Hvis projektet ikke er bundet af et stramt sluttidspunkt, eller hvis man er ude i god tid, kan projektlederen bruge god tid her. Denne undersøgende og idégenererende fase kan gennemføres sammen med de vigtigste interessenter, en interesseret kollega, ledere, medarbejdere fra andre afdelinger eller sektorer osv., men kan også gennemføres alene. "Undersøgelsen" kan være mindre samtaler ved frokosten, etablerede møder, besøg hos andre osv. og spørgsmålene kan gentages igen, når ny viden eller ikke viden opstår. Sæt tid af til denne undersøgelse.

Projektlederen skal overordnet spørge til:

- Hvordan hænger idéen sammen med eller udfordrer den eksisterende viden vi har?
- Hvordan vil idéen påvirke eller blive påvirket af de eksisterende relationer?
- Hvordan vil idéen kunne påvirke eller blive påvirket af de eksisterende koncepter?
- Hvad peger idéen og vores opmærksom på, at vi ikke ved tilstrækkeligt om?

Selve udformningen af spørgsmålene er afhængigt af situationen, men i det følgende præsenteres nogle udfordringer og muligheder inden for de 4 områder, som kan være relevante at undersøge.

Viden i prejektet har mange dimensioner. Viden er ikke statisk, men under konstant udvikling og kan ændre sig helt frem mod den endelige beslutning om at iværksætte eller forkaste prejektet som et projekt. Viden er både den etablerede videnskabelige viden og den viden, individet selv eller organisationen har udviklet gennem erfaring, refleksion og praksis. Projektlederen skal undersøge, om ideen bidrager med ny viden eller om den udfordrer den eksisterende viden og hvordan. Projektlederen får den specielle opgave at holde fast i undersøgelsen, når fx den erfarne kollega siger: "Det har vi prøvet." Projektlederen skal på konstruktiv vis undersøge, hvad der ligger bag dette udsagn:

- Hvad lærte vi dengang?
- Hvordan ligner situationen i dag det vi prøvede tidligere, og hvordan er det anderledes?
- Hvad ved vi i dag (erfaringer og forskning) fra os selv eller andre?

Koncepter udvikles gennem dialog og praksis. Man taler sammen, fremlægger for hinanden, diskuterer, stiller spørgsmål og kommer med ideer og forslag. Organisationer er bygget op omkring forskellige koncepter, vejledninger (VIP), arbejdsgangsbeskrivelser og arbejdsgange, der er skabt over en årrække og bygget på tidligere traditioner og sprog. Der foreligger derfor ofte en stærk forforståelse af koncepter i en organisation. Projektlederen kan bryde disse forforståelser ved at lade deltagerne tegne nye koncepter, skabe andre billeder af projektet gennem brug af metaforer eller finde på slogans. Eksempelvis spørge deltagerne hvilken metafor eller slogan de synes kan beskrive den eksisterende praksis og efterfølgende bede deltagerne finde på og diskutere metaforer eller slogans som beskriver en bedre praksis.

Metoden kan hjælpe deltagerne til at kunne drøfte, hvordan ideen påvirker eller udfordrer de etablerede procedurer og kulturer, og hvad der vil ske, hvis de eksisterende koncepter udfordres.

Relationer beskriver det, der forbinder mennesker i en gruppe. Relationer har stor betydning for arbejdet i grupper, som arbejder med innovation. Der er ikke stor tradition for at arbejde målrettet med relationer i sundhedsfaglige projekter, da de fleste arbejdsgange er klarlagte og tydeligt beskrevet. Men i projektet er fokus på relationer vigtigt, da relationer kan bruges til at skabe nye tanker og forståelser om praksis, som ellers med baggrund i faglige procedurer ville være lukket. I arbejdet med relationerne fokuseres på interessenteres forventninger, ønsker og ikke mindst deres ambitionsniveau. I fasen skal projektlederen give plads til, at interessenterne får mulighed for at fortælle om egne interesser i forhold til projektet, men også til at beskrive koblinger til andre aspekter af eget arbejdsliv, betragtninger om livet, interesser osv. Projektlederen skal sammen med interessenterne finde nye perspektiver, og i denne fase skal projektlederen ikke være bange for at improvisere. Eksempelvis kan et fælles virksomhedsbesøg på en industrivirksomhed, en kunstudstilling eller en anden alternativ tilgang give anledning til tænke nye tanker og nye måder at tale om projektet på. Målet er at skabe forståelse for forskellige perspektiver og fælles tillid. Læs mere om håndtering af relationer under kapitel xx side xx.

Ikke-viden er nok det mest overraskende parameter inden for sundhedsområdet, hvor handlinger primært har baggrund i viden og evidens. Ikke-viden handler om a) det, vi godt ved, vi ikke ved, b) det vi ikke ved, vi ikke ved og c) det, som vi ikke ved, at man overhovedet kunne vide. Sætningen beskriver det potentiale, som kan findes frem, hvis deltagerne bliver i stand til at reflektere over ikke-viden. At beskæftige sig med ikke-viden kan føles som at blotte sig. Mange bryder sig ikke om at arbejde i dette felt og vil søge tilbage til den viden, vi har. Derfor er det vigtigt med tillid og tryghed i gruppen. Det er selvsagt ofte i området af ikke-viden, at de helt særlige nye ideer opstår. Projektlederen skal med spørgsmål forsøge at holde deltagerne inden for området af ikke-viden. Det kan gøres ved at opsøge viden fra andre faglige områder, hvor der er arbejdet med temaet. Det kan være en forsker fra et andet område, som beskriver anden videnskabelig forskning, en konsulent, som præsenterer måder at arbejde med udvikling, eller en projektleder, som i andet

regi har arbejdet med temaet eller hvordan de skabte innovation eller en borger/repræsentant fra en brugerorganisation, som beskriver deres oplevelser, behov eller nyeste viden.

Målet med metoden er ikke at gennemgå de fire parametre en efter en, men at kombinere dem og bruge dem til at udfordre hinanden. De vandrette faktorer – relationer og koncepter – og de lodrette faktorer – viden og ikke-viden – kan forstærke hinanden. Projektlederen skal forsøge at bevæge sig frem og tilbage mellem positionerne for at udvide ideen. Fx kan projektlederen fokusere på, hvordan de gode relationer i en afdeling kan bidrage til, at medarbejderne kan udfordre koncepter og sætte spørgsmål ved de eksisterende arbejdsgange, eller omvendt hvordan de gode relationer kan gøre det svært at tale om nye ideer af frygt for, at de gode relationer ødelægges.

Case – brugerinddragelse

Det bliver hurtigt tydeligt for Astrid, at begrebet "brugerinddragelse" forstås meget forskelligt på tværs af faggrupper, mellem ledelsen og medarbejderne og ikke mindst mellem ledelsens og de regionale intentioner. Astrid ønsker at igangsætte en proces, hvor nøglepersoner folder begrebet brugerinddragelse mere ud, fremfor at en bestemt opfattelse "tromler hen over" de andre. Hun sammensætter en tværfaglig gruppe med en lederrepræsentant og inviterer til en to-timers workshop med overskriften "Brugerinddragelse på godt og ondt". Her tildeler Astrid deltagerne forskellige roller såsom rollen som "Rasmus modsat" og rollen som pårørende, der vil have indflydelse på det hele. Efter 10 minutters samtale stoppes spillet, og på denne baggrund reflekteres over nye tanker om eller perspektiver på begrebet. Pointer skrives på flip-over, og processen sættes i gang igen med nye roller og opgaver. Efter en time tegner Astrid den undersøgendes tilgang "fire parametre", og deltagerne diskuterer, hvordan projektet placeres i forhold til de fire parametre, hvordan projektet udfordrer det eksisterende, og hvordan det eksisterende udfordrer projektet. Kollegaerne giver afsluttende udtryk for at det var spændende at høre alles perspektiver, og specielt at alle kendte til afdelinger, hvor man havde erfaringer med brugerinddragelse. Astrid og lederrepræsentanten besluttede på mødet at invitere en



medlemmer fra en medicinsk afdeling med brugerinddragelseerfaringer og at undersøge muligheden for et besøg på en gerontoafsnit i en naboregion, hvor brugerinddragelse havde gjort en stor forskel.

Prejektet tydeliggør formålet med projektet

Etableringen af projekter i sundhedssektoren er udtryk for et ønske om at nå et eller flere mål, og til tider kan mål for projekter og mål for driften opleves som konkurrerende. Undervejs i denne indledende fase vil projektlederen og de involverede interessenter bevæge sig hen i mod en proces, hvor det præciseres hvad formålet med projektet er. Formålene skal på dette indledende stadie kun være overordnede. I prejektfasen er fokus på den overordnede målsætning. Senere i projektfasen er det vigtigt at gøre målene mere specifikke og derudover lave delmål.

Inden for sundhedsområdet vil et overordnet mål med projekter ofte tage udgangspunkt i at skabe et bedre forløb for borgeren, initiativer til forebyggelse af sygdom, bedre overlab i arbejdsgangene, færre fejl osv. Disse mål er naturligvis meget uspecifikke og må defineres yderligere, men ikke nødvendigvis i prejektet.

Ofte vil et meget mere jordnært mål for projektlederen selv være at gennemføre et projekt for at forbedre egne karrieremuligheder. Disse personlige mål "what is in it for me?" vil ofte spille ind, og de er vigtige at italesætte, da de udgør en stærkt motiverende faktor for, at et projekt bliver vel gennemført, men også for at drøfte projektlederens evne til at bærer projektet igennem til gavn for organisationen uden at de personlige motiver styrer. Imidlertid er formuleringen af formålet med projektet i denne fase at beskrive gevinsten ved projektet for målgruppen for projektet. Se mere om formål og mål i denne fase side xx og generelt om målsætningsprocesser i kapitel xx side xx. Læs endvidere mere om den reflekterende projektleder på side xx

Projektets vision

En anden tilgang til målsætningsarbejdet på dette stadie er etableringen af en **vision** med projektet. En vision er en overordnet retning, som afdelingen eller behandlingen skal bevæge sig hen imod. En vision er et fyrtårn i det fjerne, som beskriver en tilstand, som projektet skal hjælpe afdelingen på vej hen imod. Fordelen ved visionen er, at den siger noget stærkt om de bagvedliggende ønsker med projektet, uden at projektlederen tydeligt skal illustrere, hvordan

projektet når derhen. En vision for et sundhedsfagligt projekt kan fx være at skabe mere tid til kontakten med borgeren (opnå noget positivt), eller at afdelingen i fremtiden skal være kendt for at have få patientklager og UTH'er (undgå noget negativt) (læs mere om formulering af visioner i kap. xx side xx).

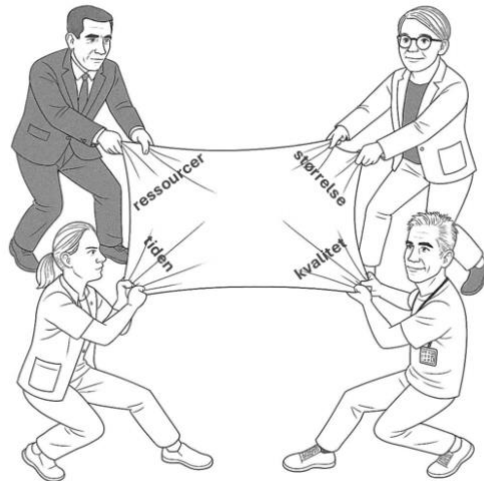
Der findes således ikke en bestemt tilgang til at folde prejektet ud, men projektlederen kan vælge en af ovenstående værktøjer. Ligegyldigt hvad projektlederen vælger af værktøj, så er målet at igangsætte undersøgende dialoger.

Fra idégenerering mod en realistisk eller håndgribeligt beskrivelse af et projekt

Når idéen foldes ud i prejektet kan produktet synes stort og uoverskueligt. Projektlederen vil derfor på et tidspunkt i denne proces have behov for at tænke idéens mange muligheder og facetter ind i en mere håndgribelig form. Til det kan projektlederen tage udgangspunkt i fire sammenflettede faktorer som har stor betydning for projektets udvikling. Faktorerne er prejektets grundelementer, og de hjælper til at tydeliggøre essensen i den udfoldede idé. Faktorerne kan formuleres som følgende spørgsmål:

- Hvad er projektets **størrelse** (scope)?
- Hvilke **ressourcer** er der i/til projektet?
- Hvad er projektets **tidshorisont**?
- Hvilke krav er der til projektets **kvalitet**?

Projektlederens opgave er at afveje de forskellige, ofte modstridende krav, ønsker og begrænsninger, der er i forhold til projektets størrelse, ressourcer, tidsforbrug og kvalitet. Det kan være nødvendigt hele tiden at revurdere forholdet mellem disse faktorer, da disse ting er indbyrdes afhængige, og ændringer inden for et område kan have indflydelse på, om projektet skal etableres.



Figur xx "Gør idéen realistisk og håndgribelig"

Denne figur viser, hvordan de fire elementer i et projekt er indbyrdes afhængige og har stor indflydelse på hinanden. Hvis man for eksempel øger størrelsen (scope) uden at tilføre flere ressourcer eller bruge mere tid, vil det gå ud over projektets kvalitet. De fire elementer og deres indbyrdes afhængighed kan fx bruges til at sandsynliggøre gennemførelse af et projekts mål i forhold til de eksisterende ressourcer.

Projektets størrelse (scope)

Det er en stor udfordring i denne fase at sikre, at et potentielt projekt ikke bliver for stort. Det er derfor en del af øvelsen i overgangen mellem projekt og egentlig projektetablering at lave en vurdering af, hvor stort et projekt det er muligt at udføre med de eksisterende ressourcer og inden for tidsrammen. Almindeligvis vil man være ambitiøs ved starten af projektet og allerede her have tendens til at gøre projektet meget omfattende. Dertil skal lægges, at projekter ofte ændrer sig undervejs og bliver påvirket af forskellige faktorer, som fx mødet med praksis. Der opstår forhold, man trods grundig planlægning ikke har forudset.

Den mindre erfarne projektleder kan have glæde af at alliere sig med en erfarne projektleder og nøje gennemgå, hvor stort man realistisk set kan gøre projektet. Hellere starte ud med et mindre omfattende projekt, da det er betydeligt lettere at gøre projektet større undervejs end at gøre det

mindre. På den ene side kan en god regel være "to keep it simple", idet et mindre veldefineret projekt ofte har større sandsynlighed for gennemførelse end et større ustruktureret projekt, da sidstnævnte vil være forbundet med mange ukendte risikofaktorer. På den anden side kan et for simpelt projekt risikere ikke at skabe nogen stor forskel for målgruppen og slutbrugerne.

Projektets ressourcer

Projektets størrelse og muligheder er i høj grad afhængig af de ressourcer, der kan findes til projektet. Der er forskellige typer af ressourcer, både dem, som projektlederen besidder, men også adgang til sparring, de fysiske rammer, økonomi m.fl.

I et lille projekt som for eksempel en undersøgelse af erfaringer med brug af patientrådgivere til unge vil der være afsat relativt få dage. Den primære ressource er en medarbejders *arbejdstid*, men det er dog vigtigt, at afklare hvordan den pågældende medarbejder og ledelsen ønsker at gennemføre projektet. Kan det gennemføres inden for en normal arbejdsdag og bemanning på afsnittet, eller er der behov for at afsætte ekstra bemanning på projektet. Afhængigt af om afdelingsledelsen for eksempel har et ønske om at kunne få projektets resultat beskrevet i en skriftlig rapport, i en powerpoint-præsentation eller A3 model (se nærmere side xx) kræver projektet mere eller mindre tid. Selv små projekter kan trække ud og blive udgangspunkt for irritation hos projektleder, ledelsen eller andre, når forventninger til succes, økonomi, udbredelse ikke honoreres.

I et større projekt må andre ressourcer tænkes ind. Hvilken *arbejdstid* skal en projektleder, projektgruppen, andre medarbejdere og ledelsen i afdelingen afsætte til projektet? Hvilke *økonomiske ressourcer* kræver en gennemførelse af projektet? Er det realistisk at trække på afdelingens driftsbudget i forbindelse med projektet? Er der behov for at søge eksterne midler til finansiering af projektet (fx fonde eller i direktionen)? Denne del kan være både vanskelig og tidskrævende. Et projekt kræver *tidsmæssigt og mentalt overskud* i ledelsen og hos medarbejdere, så projekter er i konkurrence med andre projekter, driften i afdelingen osv. Hvor stort er overskuddet i afdelingen i forhold til de andre indsatser, som afdelingen er ved at gennemføre? Ved tværgående projekter er det vigtigt at italesætte forventninger i de enkelte afdelinger/sektorer. Denne italesættelse har det formål at afklare forventninger og at

projektlederen får en fornemmelse af, hvilke ressourcer der skal findes, for at nå projektets mål, størrelse og kvalitet.

Det er desuden nødvendigt at overveje *projektlederens ressourcer* i forhold til en evt. gennemførelse af projektet. Hvilke opgaver kan projektlederen ikke gennemføre, og hvor mange personlige ressourcer har vedkommende? Hvordan passer indsatsen sammen med projektlederens fritid og familieforhold? Er der en tidskrævende interesse, fx frivilligt arbejde eller sport på højt plan?

Tid

Det indgår i selve definitionen af et projekt, at det er tidsbegrænset. Nogle projekter har en kort og meget uflexibel deadline, mens andre har en længere deadline. I nogle projekter vil en deadline kunne forhandles undervejs. Timing af projektet er en vigtig faktor. Det kan være mere en mere eller mindre løs tidsramme, afhængigt af om andre initiativer er afhængige af projektets resultater, eller om der venter andre store opgaver som fx indførelse af ny teknologi, ombygning eller andet. Projekter kan producere stor modstand, og allerede i den indledende fase må projektlederen tage stilling til, om ekstra tid vil garantere et vellykket projekt. For mange mindre projekter vil det være en ledelsesbeslutning at forlænge et projekt, mens det for større tværgående projekter med styregruppe og mange interessenter kan være sværere at opnå forlængelse.

Projektets kvalitet

Det sidste og vigtigste element i projektets grundelementer er projektets kvalitet. Ressourcer, tid og projektets størrelse påvirker projektets kvalitet. Figuren illustrerer, at man skal navigere i omfang (scope), tid, ressourcer og kvalitet. Den eksisterende sum af ressourcer er den samme, og hvis man trækker ekstra på en ressource, vil det have indflydelse på de andre og specifikt på projektets kvalitet. Hvis man øger omfanget af projektet uden at tilføre ressourcer og/eller tid, kan der være en risiko for at kvaliteten daler og så fremdeles.

Alle ønsker den størst mulige kvalitet i et projekt, men hvis ressourcer er manglende, kan man enten acceptere en ringere kvalitet eller ændre projektets omfang (scope), så det bliver mindre og dermed mindre ressourcekrævende. Dette forhold er vigtigt i forhold til vurderingen af, om

projektet skal etableres, men det er også et forhold projektleder må have i tankerne løbende gennem projektførelsen.

Case – RG60+

Dortes leder giver en mundtlig tilbagemelding til social- og sundhedsdirektøren i kommunen omkring håndteringen af de uheldige forløb i samarbejdet med hospitalet. Direktøren vender efterfølgende udfordringen på direktionsmødet, og giver efterfølgende Dortes leder en tilbagemelding. Direktøren oplevede som udgangspunkt en irritation over personalet på hospitalets beskyldninger, men på baggrund af en god drøftelse i direktionen besluttede de at have mere fokus på og evt. flere ressourcer sat af til samarbejdet, da de gerne så at samarbejdet i denne sag blive et godt eksempel, som kunne vise vejen for det tværgående samarbejde. Direktøren understreger, at udfordringen i samarbejdet ikke bare er lokalt, men en generel udfordring i samarbejdet mellem kommune og region over hele landet, og "Tænk hvis vi kan vise vejen for fremtidens samarbejde!" sagde hun smilende.



Dortes leder går tilbage på sit kontor med en god fornemmelse i maven, men tænker også "bare vi nu kan leve op til det?"

De fire faktorer i projektets grundelementer skal bruges til at skabe et billede af hvordan projektet kan se ud, hvad formålet kan være og op projektet kan gennemføres, når der samtidig skal tages hensyn til realistiske forventninger. Det samlede billede af projektets grundelementer skal hjælpe hen imod en afklaring af projektets mål og omfang, således at organisation og ledere er bedre rustet til at træffe en beslutning om projektets gennemførelse.

Fra præjekt til projekt - præsenteret i overskuelig form

Som afslutning på prejektfasen skal erfaringer og ny viden præsenteres, så organisationen/ledelsen har et beslutningsgrundlag for at vurdere om et projekt skal etableres eller forkastes. I den sammenhæng kan det være fordelagtigt at præsentere projektmulighederne i et beslutningsoplæg eller en business case og gerne i form af et skema (se eksempel på A3 side xx). Afhængigt af projektets størrelse kan præsentationen understøttes med grafer, budget, surveys, statistikker, lovgrundlag osv. I skemaet kan resultaterne af prejektets temaer, forløb og overvejelser præsenteres, og en sådan præsentation skal indeholde følgende elementer:

- a) Formål og/eller vision
- b) Eksempler på produkter, som kan tages i brug efter gennemførelse
- c) Udfordringer og andre opmærksomhedspunkter
- d) Projektets omfang og nødvendige ressourcer
- e) Usikkerheder
- f) Økonomi

Formålet og visionen med projektet

Inden der kan træffes en beslutning om et projekts etablering, skal der være et højt niveau af enighed om intentionen med projektet. Hvis der ikke er enighed, så skal uenigheden beskrives, og det skal være tydeligt hvordan uenigheden har indflydelse på projektets udvikling og gennemførelse. Som afslutning på prejektet skal projektlederen **beskrive formålet** med et projekt – altså den overordnede intention med gennemførelsen af projektet.

"Hvad er det en gennemførelse af projektet kan give svar på, og hvilke problemstillinger skal gennemførelsen afhjælpe."

Projektet kan have flere mål og på flere niveauer. Den nærmere definition af mål eller målene gennemføres i de næste faser efter beslutningen om projektets gennemførelse. (Se nærmere om målformulering i kap. xx side xx).

Visionen for et projekt kan være en beskrivelse af den retning, hvor området eller behandlingen skal bevæge sig hen i mod inden for projektets levetid formuleret som en enkelt sætning. Ikeas vision er at skabe en bedre hverdag for mange mennesker, og Disneys at de vil være verdens

bedste til familieunderholdning. Visionen kan stå alene, men kan også understøtte formålet for projektet (se mere under arbejdet med visioner side xx).

Eksempler på produkter, som kan tages i brug efter gennemførelse

Ved prejektets afslutning skal der være billeder på hvad organisationen har fået tilført efterfølgende.

- Hvad vil organisationen stå med bagefter?
- hvilke erkendelser vil vi have opnået eller
- hvilke konkrete produkter/ydelser vil projektet bidrage med?

Hvad er udfordringerne og andre opmærksomhedspunkter?

Til punktet ”udfordringer og andre opmærksomhedspunkter” kan projektlederen og -deltagerne overveje følgende spørgsmål:

- Hvad vil være de største udfordringer ved gennemførelse?
- Eksisterer der tilsvarende projekter inden for sundhedsområdet, og hvad er erfaringerne med disse?
- Hvordan passer projektet ind i driften og de etablerede forståelser?
- Hvordan oplever medarbejdere eller andre interessenter projektet?

Projektets omfang og nødvendige ressourcer

- Hvordan ser det store projekt contra det lille projekt ud, og hvad vil en gennemførelse af projektet kræve af ressourcer?

Usikkerheder

Her beskrives usikkerhed og uvished, som det ikke har været muligt at afdække undervejs i prejektet, og som kan have indflydelse på beslutningen om projektets gennemførelse eller som der skal tages højde for i projektet efterfølgende.

- Hvad har ikke været muligt at afklare inden for projektets rammer?
- Hvilke usikkerheder har været diskuteret undervejs i processen?
- Er der behov for yderligere afklaringer (fx forprojekter)?

Neden for ses et eksempel på projektmuligheder præsenteret i oversigtsform med udgangspunkt i casen om brugerinddragelse. Redskabet kan også være brugbart, når der skal prioriteres mellem forskellige projektmuligheder med større eller mindre omfang i kvalitet, ressourcer, formål etc.

Case – brugerinddragelse

En tidligere projektleder på et brugerinddragelsesprojekt fra et andet hospital laver en præsentation om erfaringerne for arbejdsgruppen, og det bliver i den efterfølgende drøftelse tydeligt for gruppen at der skal træffes nogle beslutninger hos ledelsen, som er rammesættende for projektets omfang og impact. Estrid laver en A3, som beskriver to perspektiver på omfang, som bliver udgangspunkt for en drøftelse hun og lederrepræsentanten vil have med afdelingens ledelse.



Projektmuligheder omkring inddragelse af brugere				Udfyldt af:	Dato
PROJEKTMULIGHEDER	Formål og Vision	Eksempler på produkter (resultat)	Hvad vil være de største udfordringer og opmærksomhedspunkter	Omfang og ressourcer	Usikkerheder
1. Øget involvering af patientperspektiver	Målet er at inddrage pt. (og pårørende), så afd. bliver bedre til at indtænke patientperspektivet i den daglige behandling.	- et brugerråd, - nye evaluerings pjecer - ny hjemmeside	Projektet vil udfordre eksisterende arbejdsangelse og mindset Medarbejdere er interesseret, men urolig for omfang - enkelte skeptiske	Vil kræve 50 procent ansættelse af PL, og træk på andre ad hoc. Over 1 år 50.000 kr i etablering plus løbende udgifter samt fuld tidstil.	det er uklart hvad inddragelsen af brugerne kan medføre, hvilket kan betyde at ressourcerne er usikre.
2. Patienten bestemmer forløbet	Målet er at patienten bliver bestemmende for behandling i internt og eksternt	- etablering af tracks på tværs af afdelinger, hospitaler, kommunen (og egen læge)	- projektet vil udfordre eksisterende arbejdsangelse og forståelse Medarbejdere er interesseret, men urolig for omfang - enkelte skeptiske - projektet kan ikke gennemføres alene, og succes vil være afhængigt af samarbejde med andre afdelinger, hospitaler, kommuner etc.	100 procent ansættelse af PL over 2 år. Etablering af tværgående arbejdsgruppe med skrivebistand 100.000 kr i etablering plus personale træk på 2 fuldtidsstil.	stor usikkerhed i forhold til samarbejdspartnere

Prejektet er starten på implementeringen

Arbejdet med prejektet handler om at lægge de første sten til gennemførelse og implementering af projektet. Gennem spørgsmål og refleksion tændes en ild hos deltagerne. Der skabes opbakning til projektet og en fælles forståelse for muligheder og udfordringer. Under prejektet plantes et frø, som skal spire hos medarbejdere og ledelsen under hele projektperioden.

Ledelsen skal være tæt på under prejektet

Ledelsen skal orienteres undervejs og have mulighed for at præge det undersøgende arbejde.

Hver gang ledelsen inddrages, får projektlederen information om ledelsens perspektiv og forståelse af projektet. Under dialogen signalerer ledelsen, hvilke punkter som den finder vigtige eller ikke vigtige, og den får mulighed for at beskrive, hvordan det kobler sig op på andre projekter, direktionens perspektiv m.m.

Ledelsen skal endvidere involveres, da den i sidste ende træffer beslutning om, hvorvidt projektet skal etableres, og om projektlederen skal gå videre til næste fase.

Det kan være svært for mange projektledere, at udholde de manglende rammer og oplevelsen af kaos i denne fase, men budskabet til projektlederen i prejektfasen er: "Giv ikke op – indtil den færdige projektbeskrivelse er godkendt eller afvist, kan man ændre og få nye ideer."

Metoder i prejektfasen

De præsenterede redskaber i denne proces kan suppleres med værktøjer til at skabe den indledende dialog med interessenterne. To almindelige kendte redskaber er *brainstorming* og *brainwriting*, som også kan bruges i andre faser af projektet. Andre værktøjer som fx Edward de Bonos tænkehatte (præsenteret side xx) kan også finde anvendelse i prejektfasen.

Brainstorming

De fleste kender begrebet brainstorming. Ofte foregår brainstorming helt uformelt ved, at en gruppe mennesker mere eller mindre planlagt giver sig til at diskutere en ide. Man kan anvende

brainstorming i mange situationer, for eksempel når man skal finde på et projekt eller forbedre en projektide. Det kan også være, at man er kørt fast i et projektforsøg og har brug for at få nye ideer for at komme videre. Metoden menes at være introduceret af Alex Osborn (1888-1966) i 1941.

Hvis man som projektleder vælger at benytte brainstorming, skal man som altid tænke over, hvordan man sammensætter sit hold. Hvem skal være med? Man kan godt inddrage personer, som ikke nødvendigvis har eller skal have noget med projektet at gøre. Nogle gange er det netop, når projektet ses udefra, at nye ideer kan opstå.

Der findes et sæt uskrevne regler for, hvordan en brainstorming-proces forløber. En generel regel er, at deltagerne ikke kritiserer eller afviser hinandens ideer. Meningen er, at deltagerne skal helt ud i hjørnerne af dialogen eller diskussionen. Man må gerne komme med vilde, urealistiske forslag, for de baner nogle gange vejen for nogle rigtigt gode, realistiske ideer. I det perspektiv er det vigtigt at respektere hinandens ideer, også selvom man ikke umiddelbart er enig.

Resultater af en brainstorming-proces er en masse nye ideer, hvoraf en del måske ikke kan anvendes til det aktuelle projekt. I nogle tilfælde kan de måske gemmes og anvendes senere – i andre tilfælde opgives de. Ud over produktionen af nye idéer lærer deltagerne hinanden at kende fra nye sider, og på baggrund af den kreative proces kan det være, at man ikke bare opdager nye idéer, men også nye sider hos hinanden.

HOW TO – brainstorming

Start med at sætte konteksten for brainstorming ved at finde et passende rum, hvor deltagerne kan arbejde uforstyrret.

Retningslinjer for processen:

- Et antal personer udvælges til at deltage, og mødetidspunkt fastsættes. Hvem, der skal deltage, afhænger af emnet, der skal brainstormes på.
- Møde-/projektlederen præsenterer problemstillingen. Der kan evt. være udsendt skriftlig information på forhånd – i nogle tilfælde vil dette lette processen betydeligt.
- Efter præsentationen noterer alle deres egne ideer – alt, hvad der falder dem ind – også ideer, der umiddelbart synes urealistiske. Det er vigtigt at komme bredt omkring. De skøre ideer kan være meget inspirerende.

- Stikord eller ideer skrives på tavle, glasvæg eller flipover af mødelederen. Man kan også benytte post-its, som efterfølgende kan indsamles. Undgå lange forklaringer.
- Det er forbudt at kritisere eller nævne ulemper ved et forslag. Gode ting må gerne nævnes.
- Det ene forslag inspirerer til det næste, og inden længe er tavlen fuld af ideer.
- Det kan være en god ide at rundere bordet for at sikre, at alle kommer til orde. Dette er særligt vigtigt, hvis nogle deltagere er meget aktive, eller der er stor hierarkisk forskel på deltagerne.
- Hvis der efter en tid ikke kommer flere forslag, er det vigtigt at lade tavsheden vare ved et stykke tid. Det er tit i denne stilhed efter stormen, at en eller anden pludselig kommer med en rigtigt genial ide.
- Efter en tid afsluttes mødet, alt skrives ned, og man går hver til sit. Ofte tager det tid for ideerne at bundfælde sig, og når man har sovet på dem en eller to nætter, har man måske besluttet sig.

Brainwriting

Brainwriting er beslægtet med brainstorming, men er en mere "privat" måde at idégenerere på. Man anvender brainwriting i de samme situationer, hvor man ville vælge brainstorming – når man kan få projektideer, forbedre projektideer eller hvis man er kørt fast i projektet.

En af fordelene ved brainwriting er, at man kan arbejde "on line" og derfor samarbejde med mennesker, som fysisk befinder sig langt væk. Det kan være i virtuelle møderum, twitter, e-doc, Teams eller lignende.

Fordelene er de samme som ved brainstorming, men ved brainwriting er det lettere for de lidt stille personligheder at komme frem med deres ideer, fordi de ikke bliver løbet over ende af de mere fremadstormende personer. Delphi-metoden (se kapitel xx) er en udbygget version af brainwriting

HOW TO – brainwriting

- Hver deltager skriver sine ideer ned.

- Deltagerne udveksler indbyrdes deres ideer på skrift – og modtageren forsøger at udbygge ideen ved at skrive nye idéer op.
- Ideer må ikke kommenteres (og der må slet ikke fnises).
- Man modtager løbende nye ideer, der skal arbejdes med, og nye idéer opstår.
- På den måde udnyttes hver af deltagernes individuelle tankegang. Tankerne sættes i spil hos deltagerne, der kan arbejde videre med/skaber nye tanker.
- Til sidst samles alle ideerne med alle kommentarerne, og projektlederen eller projektgruppen kan arbejde videre med ideerne.

Opsamling – vigtige spørgsmål til refleksion

- Prøv med dine egne ord og med en enkelt sætning at beskrive, hvad du mener at projektidéen handler om?
- Deler de andre interessenter denne forståelse, og hvem kunne være god at inddrage for at folde idéen mere ud?
- Hvem i eller omkring organisationen ville være gode til at folde ideen om projektet ud?
- Hvordan tænker du, at etableringen af et projekt kan bidrage til din organisation i forhold til
 - a. den eksisterende viden
 - b. koncepter og procedurer
 - c. relationer
 - d. ny eller Ikke-viden?

Litteraturliste

- Henrik Schelde Andersen og Karine Raae Søndergaard (Red.): Systemisk projektledelse, Samfundslitteratur 2012
- Gregory Bateson: Steps to an ecology of mind Chandler Publishing Company, 1972
- Henrik W. Bendix et al: Hospitalsledelse – Organisatorisk fænomen og faglig disciplin, Gyldendal 2012
- Heidi Hansen: Branding. Teori, modeller, analyse. Samfundslitteratur 1. Udgave 2012
- Thomas S. Christiansen et al: Lean – Implementering i danske virksomheder, Børsens forlag 2016
- Søren Christensen og Kristian Kreiner: Projektledelse i løst koblede systemer - ledelse og læring i en ufuldkommen verden, DJØF, 1991
- Stephen R. Covey: 7 gode vaner – personlig og professionel effektivitet, Gyldendal Business, 2008
- Hanne Dahlerup og Thomas Hanberg Sørensen: Projektledelse i sundhedsvæsenet – fra ide til resultat. Gads forlag 2010
- Peter Dahler-Larsen: Evaluering af projekter – og andre ting, som ikke er ting. Syddansk Universitetsforlag 2013
- Nick Graham and Stanley E. Portny: Project management for dummies: Wiley, 2011.
- Daniel Golemann: Følelsernes intelligens, Borgen 2005
- Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik: hvordan organisationer fungerer – indføring i organisation og ledelse, Hans Reitzels Forlag 2008
- Kneer et al: Niklas Luhmann – en introduktion til teorien om sociale systemer Hans Reitzels Forlag 1997
- John P. Kotter: I spidsen for forandringer, Peter Asschenfeldts nye Forlag, 1998
- Mette Lindegaard Attrup og John Ryding Olsson: Power i projekter og portefølje. 2. Udgave. Jurist og økonomiforbundets forlag. 2008.
- Niklas Luhmann: Sociale systemer, Hans Reitzels Forlag, 2000
- Abuta Mac og Morten Ejlskov: Projektkompetence, Hans Reitzels forlag 2009
- Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis: Grundbog i projektledelse. Prodevo Aps. 2016
- William R. Miller og Stephen Rollnick: Motivationssamtalen, Hans Reitzels forlag 2004
- Jan Pries-Heje: Agile projekter, Samfundslitteratur 2020

Morten Svalgaard Nielsen: Ledelse fra scenekanten, Copenhagen Stage, 2012

Karina Solsø og Pernille Thorup: Ledelse i kompleksitet – En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse, Dansk Psykologisk forlag 2015

Bent Ølgaard: Kommunikation og økomentale systemer ifølge Gregory Bateson Forlaget Ask, Brabrand, 1986

Artikler:

Lotte Darsø: "Findes der en formel for innovation?" Børsen Ledelseshåndbøger (2003)

Tom Andersen: "The Reflecting Team: Dialogue and Meta-Dialogue in Clinical Work" Family Process, Inc. 1987

Selvini, Mara P. et al: "Hypothesizing – Cirkularitet – Neutralitet: Tre Guideline for den Ledende af Sessionen." Family Process, Inc. 1980

Arne Vestergaard og Mette Amtoft, Ledelse i kompleksitet – perspektiver på globale (projekt)lederkompetencer, Erhvervspsykologi 2003