

Projektledelse for sundhedsprofessionelle

- en grundbog med fokus på håndtering af relationer

Af Mikael Brauner

INDHOLDSFORTEGNELSE

Projektledelse for sundhedsprofessionelle	1
Indledning	1
Kap. 1 Hvad er et projekt, og hvad er et projekt inden for sundhedsområdet?	6
Kap. 2 Prejektet – før du begynder på projektet	22
Kap. 3 Analyse af interessenter og kontekst.....	2
Kap. 4 Introduktion til planlægningsopgaven	66
Kap. 5 Etableringsfasen.....	70
Kap. 6 Opstarts- og planlægningsfasen	98
Introduktion til gennemførelsesfasen	112
Litteraturliste	26

Kap. 3 Analyse af interessenter og kontekst

Formålet med dette kapitel er at beskrive kompleksiteten i et projekt inden for sundhedsområdet og præsentere konkrete analyseredskaber med det formål at tydeliggøre, at en målrettet indsats i forhold til interessenter og analyse af konteksten vil bidrage væsentligt til projektets fremdrift.

Analysen af interessenter og kontekst er et vigtigt redskab i de strategiske overvejelser, projektlederen og projektejeren skal gøre sig under opstart og undervejs i projektet. Analysen giver bud på projektets omfang, udfordringer, ressourcer, tidsforbrug, potentielle konflikter osv. Analysen kan gennemføres efter de vigtigste milepæle (læs mere om milepæle side xx), da projekter ændrer sig undervejs i processen. Projekter kan blive større eller mindre i omfang, og interessenter kan finde nye jobs. Ændringer kan medføre, at projektet skal reorganiseres: at interessenter skiftes ud, eller at nye skal sættes ind i projektet. I den sammenhæng er analysen en god opstart for både projektleder og relevante interessenter.

Før deltagere indkaldes, og analysen gennemføres, er det vigtigt, at projektlederen gør sig klart, hvad analysen skal bidrage med – hvad skal I blive klogere på? Projektlederen skal ved start af analysen præsentere eget ønske med analysen over for deltagerne.

Inden vi præsenterer selve interessent- og kontekstanalysen og redskaber til at gennemføre den, vil vi dog gennemgå nogle forhold, som er afgørende at have kendskab i analysearbejdet. Det gælder sundhedsområdets institutionskultur og de forandringer, sundhedsområdet og i og står overfor. Derudover beskrives forskellige tillidsniveauer, der er af betydning for analysearbejdet. Endelig præsenteres en skelnen ml. fire typer interessenter og deres forskelligartede roller.

Hvad kendetegner hospitalet som institution?

Hospitalet er en af de ældste institutioner, vi har inden for den offentlige sektor, og en institution, som er omdrejningspunkt for behandlingen af borgere i Danmark og hospitalerne har stor indflydelse på sundhedsydelsen og det samlede sundhedsområde. Det er en institution med en lang og stærk kultur, hvor bestemte måder at tænke og handle på ofte er historisk betingede og en præmis for medarbejdernes daglige arbejde. Kulturen er dog mange steder under forandring, og den påvirkes og ændres gennem ændret tænkning og adfærd hos personale, brugere og politikere. Projekter bidrager til at

medarbejdere og ledere får indflydelse, og daglige handlinger og kommunikation i projekter skaber nye arbejdsgange. Projekter i sundhedsvæsenet er også kendetegnet ved, at de gennemføres i en politisk styret organisation. Den politiske styring påvirker organisationen på alle niveauer, og organisationen bliver tilbagevendende påvirket af aktuelle udfordringer og forandringsprocesser. Sundhedsvæsenet er

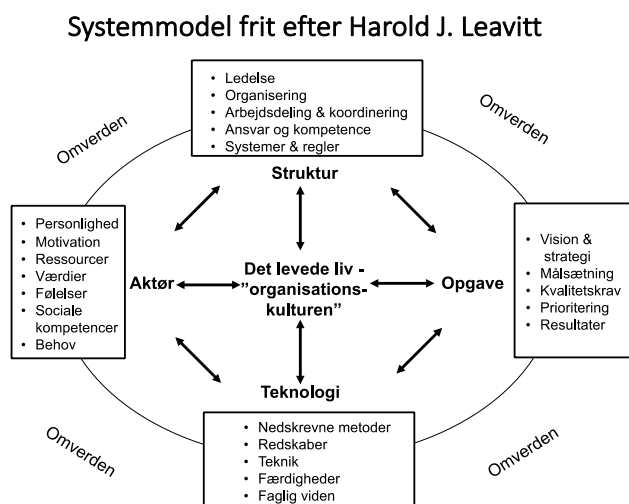
Begrebet New Public Management er betegnelsen for en bølge af tiltag, som startede i 80'erne, hvor begreber og tilgange fra det private erhvervsliv blev oversat til og forsøgt indført i den offentlige sektor. Det medførte en række initiativer inden for organisations- og ledelsesforståelse, hvor fx kundebegrebet, fokus på økonomi, effektivitet og forbedring af arbejdsgange blev forsøgt implementeret i den offentlige sektor. Denne bevægelse har haft stor påvirkning, men med større eller mindre succes, afhængigt af hvem man spørger.

præget af de sidste 30 års fokus på New Public Management med øget konkurrence, reorganisering af specialer, overgang til at være virksomheder og organiseringen i regioner, tilbagevendende økonomiske nedskæringer og krav om merproduktion. Forhold, som medfører udfordringer i den daglige praksis, og forhold, som er en præmis, som projekter skal håndteres inden for. Projekter skal således gennemføres inden for rammen af eksisterende kulturer med nye og gamle arbejdsgange, og fremgang i ens eget projekt er derfor i mange tilfælde afhængigt af en forståelse af medarbejdere og ledere samt af de sammenhænge, projektet skal udvikle sig i.

Sundhedsområdet er under forandring

Sundhedsområdet er en kompleks størrelse, som har til formål at skabe høj kvalitet i ydelser til borgerne, men mange oplever, at organiseringen og opgaveløsningen skaber udfordringer i kommunikationen og de daglige handlinger hos medarbejdere og ledere. Det kan være svært at

koordinere og samarbejde. Med baggrund i opbygningen fra H.J. Leavitts systemmodel præsenteres i det følgende nogle af de aktuelle forandringer og udfordringer, som iflg. personale og forskere er dominerende inden for hospitalsvæsenet.



Figur XX

Strukturen ændres på baggrund af et øget politisk pres:

- Regionernes oprettelse, sammenlægninger af hospitaler og et nationalt politisk og mediemæssigt fokus på den daglige opgaveløsning har medført et pres på de enkelte hospitalers selvstændighed.
- Der er mange interessenter ind over behandlingen af patienter, og sammenhængende målsætninger og samarbejde om patienten kan være svært at opnå på tværs af den hierarkiske organisation (hospitaler, afdelinger) og på tværs af sektorer (hospital, primærkommune, egen læge).
- I en hierarkisk, fag- og specialeopdelt organisation kan det være svært at få lov til at tænke og bruge ressourcer på tværs af opdelingerne.

Aktørernes arbejdsforhold er præget af ressourcemangel, nytænkning af roller/metoder og et stærkt fokus på kvalitet:

- Sundhedsfaglig ledelse med en todelt ledelsesstruktur har etableret sig i de nederste ledelseslag, men håndteres meget forskelligt i dagligdagen.

- Lægernes og den medicinske, kulturbestemte magtposition er under forandring.
- Samarbejde på tværs af etablerede faggrupper (opvokset med forskellige dagsordener, bidrag i behandlingen, fagkommunikation etc.).
- Stress – på mange hospitaler giver medarbejdere og ledere udtryk for stor arbejdsmængde og tidspres.
- Fyringsrunder og intern konkurrence – flere nedskæringsrunder, som betyder, at ingen kan føle sig sikker i ansættelsen.

Teknologierne er under pres:

- Fokus på nye sundhedsfaglige arbejdsgange som fx akuttænkning, maksimumstider og patientpakker.
- Der er manglende ressourcer til pleje, og medarbejdere skal tænke pårørende ind som en ny samarbejdspartner.
- Globaliseringen giver indsigt i nye behandlingsmetoder, og der er konstant nye kliniske og medicinske behandlingsmuligheder.
- Konstant ændring i arbejdsgange, metoder og muligheder – og i den medicinske udvikling.
- It-udfordringer, fx etableringen af it-sundhedsplatforme i regionerne.

Opgaven på hospitalerne er under forandring på flere områder:

- Opgaveløsningen har stor bevågenhed fra borgere, medier, politikere, patientforeninger m.m., hvilket har medført, at direktioner og afdelingsledelser må rette fokus mod og være opmærksom på ydre interesser.
- Sundhedsfaglige målsætninger og arbejdsgange som grundlag for de redskaber, der udvikles.
- Mange dagsordener og projekter (om faglighed, kvalitet, arbejdsmiljø osv.) sideløbende med driften.
- Over de sidste årtier har en magtforskydning fundet sted i sundhedssektoren. Hvor enheder og afdelinger tidligere var mere selvbestemmende mht. egen produktion, er der nu større ledelsesmæssig styring i egen organisation (hospitalet) og politisk

opmærksomhed regionalt og nationalt. Dette tab af selvbestemmelse har medført højere niveau af angst i organisationen.

- Projekter ”kommer ovenfra” fx som en del af en regional, strategisk indsats (den politisk ledede organisation). Den enkelte medarbejder oplever de daglige arbejde som vedkommende, men har svært ved at se sig selv og funktionen i et regionalt perspektiv.
- Det tilbagevendende toprocentskrav om merproduktion eller nedskæringer medfører et stort arbejdspress.
- Fokus på patienten
 - Patienter og pårørende som vidende og udfordrende samarbejdspartnere.
 - De fagprofessionelles roller kvalificeres og udfordres af brugerpaneler og patientfeedback.
 - Krav om øget samarbejde på tværs af sektorer.

Samskabelse og samtænkning

Denne korte analyse af sundhedsvæsenet under forandring peger på, at medarbejdere og ledere oplever tilbagevendende udfordringer i samarbejdet, og at de har svært ved at levere optimale ydelser. Det skyldes, at flere og flere udfordringer i sundhedsvæsenet er af så en kompleks karakter, at driftsorganisationen og de eksisterende styringsredskaber ikke kan varetage opgaven. Holdbare løsninger kræver større inddragelse af interessenterne i forhold til definition, analyse og løsning af opgaven.

Projekter kvalificeres gennem samskabelse og samtænkning med interessenterne. Samskabelse og samtænkning er udtryk for en involvering af interessenterne i og omkring projektet i forhold til at beskrive udfordringer, analysere og finde løsninger. Samskabelse fokuserer på inddragelse af ikke-professionelle som fx patienter, pårørende, brugerorganisationer m.fl. Samtænkning fokuserer på inddragelse af andre professionelle omkring projektet: kollegaer, andre afdelinger på hospitalet, samarbejdende afdelinger, kommunerne omkring hospitalet, primære læger osv.

Tre vigtige redskaber til brug for samskabelse og samtænkning er

- at opgive definitionsretten og undersøge uenigheden

- at give plads til deltagelse – involver interessenter, og opbyg ressourcer omkring projektet
- at facilitere en dialog om udfordringer og løsninger.

Definitionsretten

Driften i organisationen er afhængig af, at opgaverne kan defineres på forhånd. På hospitalerne sker defineringen primært gennem medicinsk udredning og diagnosticering på baggrund af patienternes symptomer, undersøgelse osv. Udredning og diagnosticering er et styringsredskab, som bidrager til at strukturere behandlingsprogrammet for den enkelte patient. I andre dele af den offentlige forvaltning er der tilsvarende definitioner af den samme patient, men ud fra den opgave, som den pågældende organisation har. Kommunen har fx defineret en patients plejebehov i egen bolig, genoptræning osv. Den offentlige sektor har et iboende sæt af styringsredskaber, og den rette foranstaltning er betinget af, at borgerne kan defineres inden for disse styringsparadigmer. Eksempler på styringsredskaber i den offentlige forvaltning kan være:

- opdeling i primærsektor, region og stat
- etablering af forskellige virksomheder i regionen
- specialefordeling og organisering af virksomheden på baggrund af diagnosticering
- ledelsessystemet
- fagopdelingen.

Strukturer er etableret for, at den offentlige sektor kan levere komplekse ydelser til borgerne. Inden for alle strukturer defineres opgave og løsning, og strukturerne gør i udgangspunktet den daglige drift meget produktivt og resourcebesparende. På samme måde har de enkelte virksomheder et sæt af styringsredskaber, som hjælper i planlægningen af behandlingen og samarbejdet. De fleste projekter bliver iværksat, fordi de eksisterende styringsredskaber ikke er fyldestgørende, eller fordi noget "falder ned" mellem disse styringsredskaber. Opgaven for projektlederen er at undersøge de udfordringer, som opstår i det, der går på tværs af de eksisterende styringsredskaber.

I kapitlet om projektet side xx beskrives, hvordan interessenterne kan inddrages i definitionen af udfordringen, og i dette kapitel præsenteres interessant- og kontekstanalysen som en metode til

inddragelse af interessenterne og deres viden. I kapitlerne xx til xx præsenteres redskaber til at inddrage interessenterne og facilitere dialogen i gennemførelsen af projektet.

Kompleksitet håndteres med fokus på relationer og kontekst

Leavitt-analysen beskriver komplekse forhold, som kan være svære at manøvrere et projekt igennem. Projektledelse på sundhedsområdet giver i perioder en oplevelse af manglende kontrol, og med baggrund i samtænkning og samskabelse har projektlederen brug for at være i dialog med interessenter for at skabe fælles forståelse og kontrol. En stor opgave for projektlederen er at oversætte projektet ind i interessenternes daglige praksis og de udfordringer, de oplever.

Projektlederen er i alle projekter omdrejningspunktet for fremdrift og processen i projektet. I projekter i sundhedssektoren og specielt videnskabelige projekter er projektlederen ofte synonym med projektet, men projekter gennemføres sjældent af projektlederen alene. Mange projekter gennemføres ikke eller har meget lang gennemførelsestid, når projektlederen arbejder med projektet alene. Når en projektleder lykkedes med at gennemføre projekter succesfuldt og til tiden skyldes det ofte to (samtidige) faktorer:

Begrebet *kontekst* refererer til, at et fænomen aldrig kan forklares ud fra sig selv, men altid skal forstås i sin sammenhæng. Konteksten

- 1) **hjælper med at forstå** fænomener som fx udvikling og kommunikation i projektet
- 2) **er rammesættende for at skabe** fx udvikling og kommunikation i projektet.

- relevant inddragelse af interessenter og omsætning af deres kompetencer til handling
- præcisering og håndtering af de institutionelle muligheder og udfordringer i konteksten for dit projekt.

Når et projekt hæmmes i fremdrift eller stopper, skyldes det ofte manglende fokus på interessenter eller manglende ressourcer i konteksten af projektet. For at håndtere denne udfordring har projektlederen brug for et redskab til at analysere den kontekst, projektet gennemføres i. Redskabet består af tre dele – to analyser og en efterfølgende beskrivelse af indsatser:

1. Interessentanalysen

2. Kontekstanalysen
3. Præcisering af indsats

Første gang gennemføres analysen som udgangspunkt som et samlet redskab, og derefter kan analyserne gentages separat. Som oftes vil der være behov for at gentage punkte 1 og 3, mens punkt 2 kun skal gentages, hvis der sker markante ændringer rundt om projektet. Redskaberne præsenteres grundigt fra side xx.

Projektlederen sætter rammen for analysen

Inden deltagere indkaldes, og analysen eller dele af analysen gennemføres, er det vigtigt, at projektlederen gør sig klart, hvad analysen skal bidrage med – hvad skal projektleder og deltagere blive klogere på? Projektlederen skal ved start af analysen præsentere eget formål med analysen for deltagerne, og derudover have gjort sig tanker om deltagerne kan være med til at påvirke formålet med gennemførelse af analysen.

Tillid i arbejdet med analysen

I arbejdet med interessent- og kontekstanalysen skal projektlederen konkret skabe et niveau af tillid i gruppen, så deltagerne tør bidrage med egne oplevelser med og antagelser om fx konflikter, drømme og ideer i/for organisationen.

Tillid er til stede, når individer har positive forventninger til hinanden og accepterer risikoen for, at en kollega eller en leder ikke lever op til forventningerne. Tillid på en arbejdsplads handler om at have en positiv indstilling til kollegaer og ledere, og at man som udgangspunkt tror, de er afklarede om egne kompetencer, er ordentlige og ærlige.

Tillid til projektet og projektlederen er en vigtig faktor, da projekter ofte kan resultere i nye arbejdsgange, ændrede roller og lignende for medarbejderne. Forandringer, som medarbejdere kan være bange for eller utrygge ved. I systemmodellen på side xx vil tillid være en del af kulturen, der binder aktører, struktur, opgaven og teknologier sammen. Tillid er en oplevet værdi, som er til

stede, når samarbejdet om håndtering af de muligheder og udfordringer, som projektet afstedkommer, fungerer.

For tillid i projektsammenhæng er det vigtigt at skelne mellem *personlig tillid til projektlederen*, *organisatorisk tillid* og *tillid til ledelsen*. Det er vigtigt, at projektlederen er opmærksom på, om der er et lavt eller højt niveau af tillid på de tre forskellige niveauer.

Tillid til projektlederen og projektet vil ofte være meget vigtig, da interessenterne skal have lyst til at bidrage til projektets udvikling uden nødvendigvis at være sikre på, hvad deltagelsen vil medføre. Den personlige tillid er i høj grad baseret på erfaringer fra andre samarbejdssammenhænge, og en projektleder med en lang positiv historik i organisationen kan have et fortrin i arbejdet med interessenter. Derudover vil projektlederens personlige og faglige kompetencer have stor indflydelse på niveauet af personlig tillid.

I de tilfælde hvor du som projektleder tolker, at du og en medarbejders personlige eller faglige relation kan påvirke niveauet af tillid, kan det være hensigtsmæssigt at give dette forhold opmærksomhed. Det kan projektlederen gøre ved en dialog med den enkelte deltager om projektlederens overvejelser eller ved på anden vis at få iværksat og gennemført tillidsstøttende samtaler. Læs mere om dette under det personlige lederskab i kapitel xx på side xx.

Den organisatoriske tillid er et element af den sociale kapital i organisationen. Denne form for tillid beskriver, hvor stærk og gensidigt forpligtende relationen mellem ansatte i organisationen er, og den beskriver, i hvor høj grad de ansatte kan trække på hinandens velvillighed.

Tillid til ledelsen er ligeledes et element af den sociale kapital i organisationen, og niveauet af tillid beskriver, hvorvidt ledelsen og medarbejderne har tiltro til hinanden – at ledere og medarbejderne oplever, at de udsagn og handlinger de bidrager med behandles respektfuldt og retfærdigt.

Hvis den grundlæggende tillid i relationen mellem medarbejdere og ledere mangler, er det projektlederens rolle gennem dialog med ledelsen at undersøge, afmystificere eller få bekræftet, hvad ledelsen tænker om projektet og projektets resultater. Den viden, som fremkommer, formidler projektlederen til deltagerne.

Som projektleder skal du vurdere, om tillidsniveauet er lavt eller højt på de tre niveauer, og ved en lav grad af tillid i et enkelt eller flere af niveauerne skal projektlederen overveje, hvordan der kan skabes et højere niveau af tillid.

Hvem er interessenter – og hvad er deres rolle?

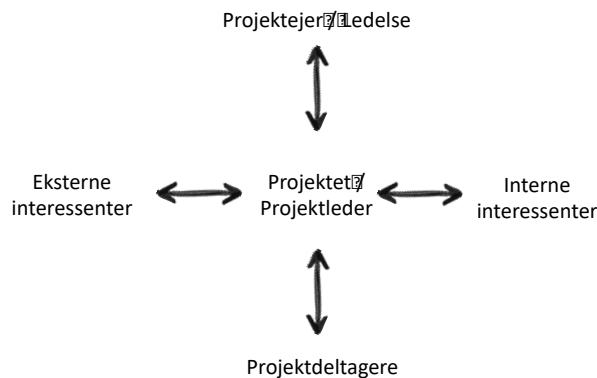
Inden vi går nærmere ind i analysemetoden, skal det præciseres, hvem der egentlig er interessenter for et projekt. Interessenterne er personer eller grupper, som bliver påvirket af eller bidrager til gennemførelsen af dit projekt og/eller skal overtage den viden/produkt, som projektet udvikler. Det er en bred beskrivelse, og interessenter har meget forskellige roller i og bidrager forskelligt til projekter. Nogle interessenter har konkurrerende interesser. Det kan skyldes

- at interessenterne selv laver noget, der minder om projektet
- at projekter hele tiden er i konkurrence med andre opgaver
- at metoden eller formålet med projektet er imod det, som interessenterne tror er godt/virker.

Opgaven for projektlederen er at aktivere interessenter med specifikke kompetencer på de rigtige tidspunkter, så de bidrager til projektets gennemførelse og kvalitet. Interessenter kan bidrage kortvarigt eller langvarigt og i mindre eller større dele af projektet, og jo bedre projektlederen har været til at finde og involvere de rigtige interessenter på de rigtige tidspunkter og med de rigtige bidrag, jo større er sandsynligheden for et succesfuldt projekt. Interessenternes roller omhandler:

- **Anvendelse og ejerskab:** at sikre accept og brug af projektets resultater
- **Vilje og drivkraft:** at legalisere og prioritere projektet i forhold til andre opgaver
- **Ressourceydelse:** at bevilge penge, levere kompetencer, kunnen og arbejdsindsats
- **Formel godkendelse:** at sige ja eller nej til projektaktiviteter og -løsninger
- **Almen accept:** at forholde sig til resultater og de afledte effekter i organisation/omgivelser

Rollerne er imidlertid ikke den samme for alle interessenter, og det er vigtigt at skelne mellem fire forskellige typer af interessenter.



Figur XX

Projektejer/ledelse

Der er en tendens til, at projektlederen bliver synonym med projektet – at projektet ”tilhører og er” projektlederen. I nogle få sammenhænge kan det være korrekt, men i en politisk drevet organisation er der oftest en projektejer, som ikke er projektlederen. I et udviklingsprojekt kan projektejeren være projektlederens direkte leder eller lederens leder. Projektejer som begreb foldes yderligere ud i kapitel XX side xx, hvor også andre projektrøller præsenteres.

Projektejerens eller ledelsens rolle kan være forskellig, og projektledere vil opleve projektejere, som er meget engagerede og deltagende, og andre vil opleve, at projektejeren ikke er synlig gennem projektet. En projektejers rolle er:

- at godkende projektet ved opstart og evt. undervejs
- at berettige projektet i organisationen
- at udnævne og præsentere projektlederen
- at sikre opbakning til projektet i organisationen
- at sikre nødvendige ressourcer (økonomi og *manpower*)
- at træffe beslutninger ved fx konflikter eller svære dilemmaer
- at træffe beslutninger om ”go” eller ”no go” til næste fase i projektet.

Interne interessenter

Interne interessenter er personer eller grupper af personer, som er tilknyttet den organisation, hvor projektet gennemføres. I et udviklingsprojekt kan det være inden for afsnittet, afdelingen eller på virksomheden afhængigt af projektets omfang. I casen om brugerinvolvering er afdelingen den organisatoriske ramme for projektet, og medarbejdere i afdelingen vil beskrives som interne

interessenter. Imidlertid vil staben (administrationen), fx udviklingskonsulenten i virksomheden eller kvalitetskonsulenten i regionen, som har fokus på indsatser inden for brugerinddragelse, ofte også betegnes som interne interessenter, men det afhænger af den faglige kobling, og hvor deltagende de er i projektet. Det er op til projektlederen og deltagerne i kontekst- og interessentanalysen at træffe beslutning om denne skelnen og at argumentere herfor under arbejdet med analysen. De interne interessenters rolle kan være:

- at bidrage med egen arbejdskraft eller ekspertise til hele eller dele af projektet
- at kvalificere og udfordre projektet gennem refleksion og rådgivning
- at bidrage i projektets afprøvning
- at implementere viden eller erfaringer fra projektet i den daglige praksis
- at deltage i projektorganisationen.

Eksterne interessenter

De eksterne interessenter vil ofte være personer eller grupper, som er placeret organisatorisk uden for afdelingen, hvor projektet er organiseret, eller uden for den lokale organisation som virksomheden eller regionen. Det kendetegner den eksterne interessent, at projektejeren ikke har formel kompetence til at træffe beslutninger for interessentens deltagelse i projektet. Det er personer fra andre organisationer, som har en interesse i og/eller ønsker at bidrage til projektet. Det kan være en ekstern samarbejdspartner som fx:

- en it-leverandør
- en interesseorganisation som fx en patientorganisation
- en patientgruppe
- en forskningsgruppe
- en konkurrent
- en virksomhed, som kan gøre brug af resultatet
- en medarbejder eller leder fra en anden del af organisationen
- en kommune
- en afdeling i en anden virksomhed (fx et andet hospital).

Det er i beskrivelsen af den eksterne interesserent vigtigt at præcisere, hvad denne skal bidrage med, og hvad interesserenten har kompetence til, men deres rolle kan være:

- at bidrage med specialist-arbejdskraft eller ekspertise til hele eller dele af projektet, som ikke er til stede i organisationen
- at kvalificere projektet gennem refleksion og rådgivning
- at deltage i projektorganisationen fx i en præferencegruppe eller styregruppen (læs kapitel xx)
- at præge og påvirke beslutninger i projektets udvikling.

Projektdeltagere

Projektdeltageren har en aktiv rolle i det daglige arbejde med projektet og defineres organisatorisk som en del af projektets arbejdende deltagere i hele eller dele af projektet. I udviklingsprojektet kan det være medarbejdere, som sætter tid af til at skrive, udvikle, afprøve, teste samt analysere. I nogle tilfælde giver det mening fysisk at være placeret i nærheden af projektlederen og resten af projektdeltagerne. I andre projekter fx forskningsprojektet er der også en tradition for at have projektdeltagere, men der er en forskel på niveauet af inddragelse. Det kan være medarbejdere, som i en kortere periode skal bidrage med fx analyse af data, sekretærbistand, indhentning af empiri, test af materialer og afprøvning af resultater osv.

Projektdeltagerne kendetegnes ved:

- at levere en bestemt (mængde) arbejdskraft og ekspertise
- at være organiseret under og blive ledet af projektlederen
- at tage projektets mål og gennemførelse på sig (i et defineret omfang)
- at bidrage til løsning af løbende udfordringer, konflikter m.m.

Det er kendetegnende for projektdeltagere, at de ofte har en dobbelt reference i forhold til ledelsen. En sekretær bidrager til et kvalitetsprojekt under en projektleder, men er samtidig under en leder fra den daglige drift.

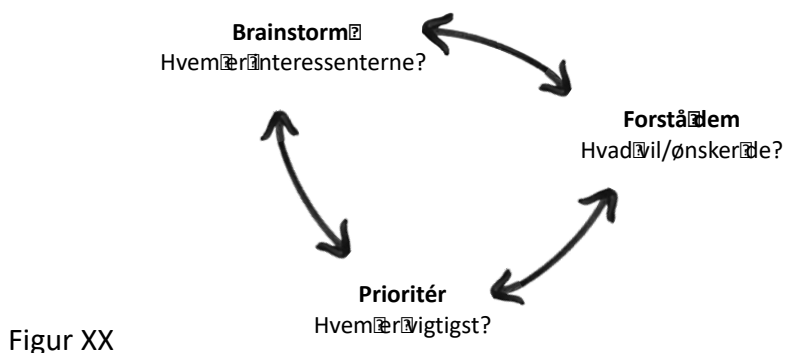
I kapitel xx om projektetablering/-organisering er der en grundig præsentation af forskellige roller i projektet. De medarbejdere, som varetager disse roller, er selvsikre interesserenter for

projektet, men interessenters roller kan ændre sig undervejs i processen, ligesom udviklingen i projektet kan kræve, at rollerne ændres undervejs (se nærmere side xx).

Del 1 – Interessentanalysen

Interessentanalysen er et af de vigtigste redskaber for projektlederen. Mange projekter, som er kuldsejlet, kunne være gennemført, hvis analysen af interessenterne var en del af projektlederens redskabsskabe. Ofte sidder projektlederen tilbage med en følelse af at være ladt i stikken, stå alene med projektet og ikke blive forstået. Analysen hjælper projektlederen til at få klarlagt, hvad interessenternes roller og kompetencer er/kan være, og hvilke interesser de har i projektet, samt at kvalificere den kommunikative indsats. Analysen kan gennemføres tilbagevendende, også selvom det er de samme interessenter gennem hele projektførelsen. Analysen kan laves under projektetablering, under opstart, ved milepæle og i særdeleshed, hvis projektet løber ind i udfordringer. Analysen bruges til at nuancere et billede af muligheder og begrænsninger, men også strategisk til fx at inddrage bestemte interessenters perspektiver og forståelser.

Analysen af interessenterne består af tre dele:



Figur XX

a. HOW TO – brainstorm (10 min.), se evt. også s. XX

Målet med denne brainstorm er at skabe en oversigt over alle, som kan have indflydelse på eller bidrage positivt eller negativt til gennemførelsen af projektet.

1. Find frem til de 2-3 personer, der bedst kan hjælpe med at udfolde temaet. Tænk gerne ud af boksen i udvælgelsen – vælg gerne personer, som tænker anderledes end dig.

2. Find et lokale med et whiteboard el.lign., og inviter deltagerne til en to timers indledende drøftelse og analyse af dit projekt. To timer kan de fleste finde i kalenderen, og det er passende til de fleste projekter.

3. Præsenter kort formålet med øvelsen. Bed deltagerne skrive alle de relevante personer eller grupper, de kan forestille sig, der kan blive påvirket af eller bidrage til projektet, ned på post-its. Præsenter dem efter tur, sæt post-its på tavlen. Kom gerne på flere undervejs i præsentationen.

Efter brainstormen kan du vælge at fokusere på en prioritering, men det kan oftest være interessant at kigge lidt nærmere på, hvad interessenterne faktisk kan bidrage med eller brænder for.

b. HOW TO – forstå dem (20 min.)

Sammen med deltagerne gennemgår I alle interessenterne med udgangspunkt i følgende spørgsmål.

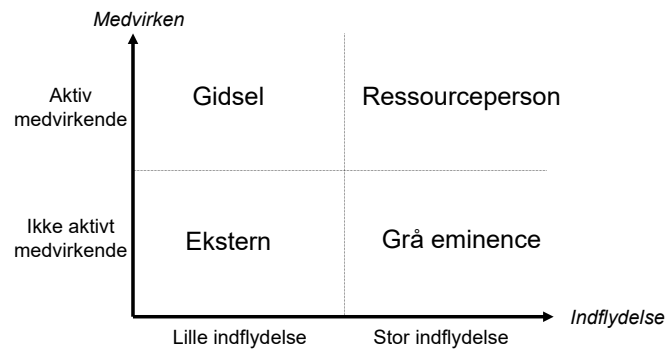
- Hvad ønsker de? Hvad driver dem i projektet?
- Hvad kan de være bange/bekymrede for?
- Hvad er de gode til? Hvad kan de bidrage med til projektet?

Det er vigtigt, at deltagerne får lov til at give deres individuelle bud på spørgsmålene, og at deltagerne på den måde skaber et fælles billede af interessenterne. Kommentarerne skrives på interessentens post-it. Det kan endvidere være interessant at gruppere de forskellige interessenter, hvis de har lighedstræk i holdninger/tilgang til projektet.

c. HOW TO – prioriter (20 min.)

Målet med en prioritering er af finde frem til, hvilke af interessenterne som skal have speciel opmærksomhed. Der er to faktorer, som er vigtige at have opmærksomhed på under prioriteringen: *niveauet af aktiv medvirken i projektet* og *niveauet af indflydelse på projektets gennemførelse*.

De to faktorer er tænkt ind i denne figur, "Prioriteringstavlen", og kombinationen af de to faktorer giver mulighed for en firedeling af deltagerne, som kan kvalificere prioriteringen.



Figur XX

Den eksterne. Se beskrivelse side xx. Den eksterne interesseret deltager ikke aktivt og har lille indflydelse. En ekstern interesseret kan være vigtig, men det er projektlederens opgave at finde ud af, hvornår denne skal sættes i spil.

Gidslet. Det kendetegner gidslet, at denne er aktivt medvirkende, men ikke har stor indflydelse. Gidsler bliver nødt til at få det bedste ud af det, som andre beslutter. De har sjældent meget magt i organisationen, men de skal være med i projektet eller overtage resultatet. Gidsler har det svært, og det er projektlederens rolle at tage hånd om gruppen, så de fx ikke mister interesse for projektet. Lægesekretærerne er fx en mindre faggruppe, som ofte bliver påvirket af ændringer i arbejdsgangene inden for både sygeplejerskers og lægers arbejdsområde, og de kan beskrives som gidsler i de sammenhænge, hvor de ikke bliver involveret i beslutningsprocesserne.

Den grå eminence. Den grå eminence har stor indflydelse på projektet, men er ikke aktivt deltagende. Ofte vil ledelsen i afdelingen være i denne rolle – den skal være garant for projektet, måske træffe et antal ledelsesmæssige beslutninger undervejs og efterfølgende sikre, at *outcome* implementeres i organisationen. Den grå eminence kan også være den menige medarbejder, som har en position i organisationen, hvor de formelt eller uformelt er givet eller har taget magt. Det kan være professoren, den garvede overlæge eller en anden person, som kan have stor indflydelse på projektet. Mange fejlslagne projekter er kendetegnet ved, at projektleder ikke har givet de grå eminencer i organisationen passende opmærksomhed.

Ressourcepersonen. Det kendetegner ressourcepersonerne, at de er aktivt deltagende i og samtidig har stor indflydelse på projektet. Det kendetegner de vellykkede projekter, at projektlederen er helt klar på at iscenesætte ressourcepersonerne, da de ofte er store

leverandører i forhold til at sikre fremdrift i projektet og italesætte projektets resultater og produkter.

Fremgangsmåde med prioriteringstavlen. Projektlederen tegner en tom "prioriteringstavle" på et whiteboard el.lign. Herefter diskuteres de enkelte interessenters position på tavlen. Efter endelig placering af post-its inden for de fire interessentpositioner kan figuren suppleres med pile, som illustrerer den ønskede position for interessenten. Gennem dette arbejde får projektlederen stor information om den enkelte interessent fra de andre deltagere. Se eksempel side xx.

Projektlederen som oversætter

En af projektlederens vigtigste opgaver i projektarbejdet er at skabe et bindeled mellem interessenterne og projektet. Projektlederen har en rolle som oversætter, når projektet formidles til interessenternes daglige praksis og sprog, men det bør være en gensidig dialog, så der skabes en kobling mellem den daglige praksis og indholdet i projektet. Der skal være plads til, at projektet og interessenterne kan udfordre hinanden, således at projektet tænkes grundigt ind i dagligdagen, og at interessenternes perspektiv påvirker indholdet i projektet. Fælles forståelse og konsensus skabes under drøftelserne, så mødedeltagerne går derfra med en fælles forståelse af projektet, udfordringer og evt. uenigheder. Analysen giver anledning til en masse tanker om og forslag til, hvordan de forskellige interessenter skal håndteres, og hvor projektlederen skal skærpe indsatsen, men det kan betale sig at vente med denne del til den sidste fase af interessent- og kontekstarbejdet, se "Præcisering af indsats".

Del 2 – Kontekstanalysen

Hvorfor er det vigtigt at fokusere på konteksten for projektet?

Projekter kan ikke kopieres fra en sammenhæng til en anden. Projekter er altid unikke, også selvom de er små. Der er altid nye interessenter, og projektlederen opnår større erfaring fra projekt til projekt, men også andet er forskelligt: virksomhedens eller organisationens strategi, kulturen, værdierne og kommunikationen, den politiske bevågenhed, ressourcer m.m.

Figuren side xx viser eksempler på aktuelle udviklingstendenser og udfordringer inden for sundhedsområdet. Disse tendenser og udfordringer er en del af konteksten for projektet.

Konteksten er rammesættende for, hvordan der kommunikeres og samarbejdes i organisationer,

og når information og viden fra projektet sættes i spil, så behandles det inden for rammen af konteksten. Kontekstanalysen er et analyseredskab, som hjælper med at præcisere, hvordan den konkrete kontekst for projektet ser ud, på hvilken baggrund projektet og projektets udfordringer skal forstås, og hvad der aktuelt er på spil i omgivelserne for projektet. Denne analyse hjælper projektlederen til at gennemskue mulige barrierer og ressourcer, og hvor projektlederen skal skærpe sit fokus undervejs i projektet. I analysen er det vigtigt at fokusere på både den ydre og indre kontekst for projektet. Den indre kontekst beskriver de organisatoriske forhold, og den ydre kontekst beskriver regionale eller nationale forhold.



Figur XX Kontekstanalysens fokus

Selve kontekstanalysen består af fire forhold, der skal analyseres:

- a) Samfundet som projektets kontekst
- b) Markedet for projektet
- c) "Kulturanalyse" af organisationen
- d) Projektet og organisationens strategi

a. HOW TO – samfundet som projektets kontekst (5-10 min.)

Formålet med dette er, at projektlederen sammen med mødedeltagerne får skærpet fokus på projektets sammenhæng med samfundsmæssige strømninger. Deltagerne drøfter:

- Har projektet eller projektets tema politisk bevågenhed?
- Kan resultatet have mediernes interesse?
- Er der interesseorganisationer på området, og har andre organisationer interesse i projektet?

b. HOW TO – markedet for projektet (3-5 min.)

Det kan være svært for de fleste at definere et marked for fx kvalitets- eller udviklingsprojekter. Et marked for udviklingsprojekter kan være andre hospitaler, kommuner, regioner eller statslige styrelser, som har interesse i nye arbejdsgange, udvikling af nye lægemidler eller devices, tekniske monitoreringsredskaber etc.

Markedet kan have indflydelse på rammerne for projektet i form af mulige samarbejder, viden, midler m.m.

Deltagerne kan drøfte følgende spørgsmål:

- Er projektet eller produktet af projektet i konkurrence med andre produkter på markedet?
- Har eksterne interessenter interesse i resultater af projektet, fx i det private?
- Er der afdelinger i andre organisationer, som arbejder med samme tema/problemstilling?

c. HOW TO – kulturanalyse af organisationen (10 min.)

Denne del af analysen skal have lidt ekstra opmærksomhed, da analysen giver en forståelse af, hvordan medarbejdere og ledere kommunikerer og samarbejder, og hvordan interessenterne i organisationen kan tænkes at reagere på projektet. I kvalitets- og udviklingsprojektet er organisationen ofte hospitalet eller kommunen. I arbejdet med projekter som går på tværs af organisationer er denne analyse ekstraordinær vigtig, da de forskellige kulturer tilbagevendende kan give udfordringer for projektets fremdrift. Læs mere om projekter på tværs i kap. xx side xx:

- Hvad kendetegner kommunikationen og samarbejdet i organisationen?
- Hvordan beskriver medarbejderne i organisationen sig selv, samarbejdet og kunden?
- Hvordan er afdelingen formelt organiseret, og er der et uformelt hierarki?
- Hvilke værdier er dominerende på afdelingen, og hvordan er arbejdsmiljøet?
- Er organisationen vant til at arbejde med projekter og implementere resultater?

d. HOW TO – projektet og organisationens strategi (10 min.)

I gennem de sidste to årtier har de forskellige specialer inden for sygehusområdet haft sværere og sværere ved at lukke sig om sig selv, og en vigtig opgave er at forstå projekters egen strategi og kobling til andre eksisterende strategier i egen afdeling, virksomhed, regionalt eller på tværs af sektorer (læs mere om projekter på tværs i kap. xx side xx).

Deltagerne drøfter følgende:

- Hvordan passer projektet ind i organisationens strategi (lokalt, men også kommunalt og regionalt inden for fx produktionsmål)?
- Kan projektet understøtte de organisatoriske indsatsområder?
- Udfordrer projektet eller projektets resultat afdelingens metoder og arbejdsgange?

Projektlederen skriver løbende pointerne fra drøftelsen op som illustreret i figur xx på side xx.

Case – Brugerinddragelse på Medicinsk afdeling

Astrid har over en periode oplevet og hørt ytringer eller kommentarer fra medarbejdere i organisationen, som har bekymret hende i forhold til projektets fremdrift og forankring i organisationen:

- Mange forskellige interesser: alle har meninger om projektet, ønskerne stikker i forskellige retninger og mange har klare holdninger i forhold til tiltag.
- Uoverskuelighed omkring projektet, og Astrid føler sig lidt alene.
- Afdelingsledelsen har efter ansættelsen af Astrid ikke været specielt deltagende, og teamlederne giver positive tilbagemeldinger, men engagerer sig meget forskelligt.
- En overlæge "lavede øjne" til en kollega under en samtale med et par læger om projektet, og en garvet sygeplejerske gav udtryk for, at det måske var mere fornuftigt, at de fik set lidt mere til patienterne fremfor at "snakke stolpe op og stolpe ned" om dem.

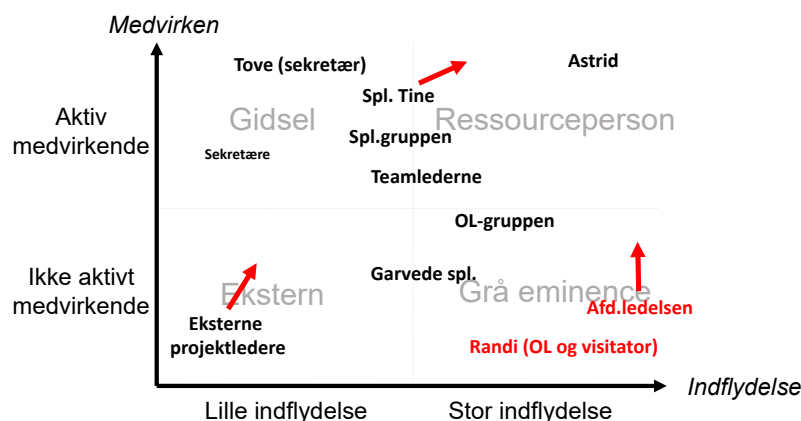


På baggrund af oplevelserne booker Astrid konferencerummet fra kl. 9.00 til 11.00 en tirsdag formiddag lige efter lægekonferencen, og hun vælger at invitere følgende til at lave en interessant- og kontekstanalyse:

- Afdelingssygeplejerske Johanne Geertsen. Johanne er teamleder i sengeafsnit 3.2, og de har en tæt relation, da de begge blev ansat samtidig.
- Ledende lægesekretær Tove Kiesgaard. Tove har været i afdelingen i 22 år og sidder centralt sammen med afdelingsledelsen.
- Overlæge og teamleder Jens Olsen. Jens er teamleder i sengeafsnit 3.4, men han melder desværre afbud pga. en akut situation med en patient.

Overskriften på e-mailen og mødet blev "Fokus på interessenternes indflydelse på projektet".

Deltagerne gennemførte interessent- og kontekstanalysen. I analysen laver de prioriteringstavlen, hvor både grupper og enkeltpersoner blev præsenteret. Analysen viser, at det primært er enkelte personer, som kan være mindre positive over for projektet.



Derudover laver gruppen en analyse af konteksten, som viser, at projektet er i overensstemmelser med de politiske beslutninger og direktionens prioritering. Endvidere har flere patientforeninger fokus på området, og der er flere lignende projekter på andre hospitaler i regionen. Analysen viser, at medarbejderne som udgangspunkt er enige i prioriteringen af temaet, men at der er en kultur, hvor enkelte medarbejderes kritik får lov til at fylde.

På baggrund af analyserne bliver det tydeligt for Astrid, at der skal igangsættes nogle indsatser for at sikre anerkendelse af projektet i organisationen:

- Håndtering af modstand mod projektet
 - Mulige grå eminencer: overlægen Randi og de garvede sygeplejerske.
- Analysen viste, at Astrid stod lidt alene i projektet. Øget involvering af eksterne projektledere samt den yngre sygeplejerske Tine, som har givet udtryk for gerne at ville inddrages mere. Tiltag afklares med afdelingsledelse og teamleder.
- Tydelighed i afdelingsledelsen:
 - ledelsen skal have kendskab til nogle af udfordringerne fx ideen om de grå eminencer og italesætte vigtigheden af projektet og sammenhængen til hospitalets og regionens politik
 - involvering af brugerforeninger
 - være klar til at træffe ledelsesmæssige initiativer for at håndtere mulige grå eminencer.

Del 3 – Præcisering af indsats

På baggrund af de to analyser står projektlederen nu med en stor viden om interessenterne og konteksten for projektet, og den tredje og sidste del af analysen består i at finde frem til en håndtering af interessenter og konteksten: Hvilke nødvendige indsatser understøtter projektet? Det kan være indsatser som at håndtere en eller flere interessenter og at tage højde for nogle af de udfordringer, som udgøres af projektets kontekst.

a. HOW TO – vigtige indsatsområder i projektet (15 min.)

Projektlederen præsenterer nedenstående spørgsmål for mødedeltagerne og der placeres post-its med potentielle indsatsområder på en tavle under overskriften "Indsatser".

- Er der brug for en bestemt håndtering interessenterne?
- Er der brug for en indsats i forhold til håndtering af konteksten for projektet?
- Er der sammenhæng mellem interessent- og kontekstanalysen, og giver den sammenhæng anledning til bestemte indsatser?

b. HOW TO – indsatsernes formål og mål (15 min.)

Projektlederen skal forsøge at tydeliggøre de foreslåede indsatser ved at få beskrevet formål og konkrete mål med indsatserne.

Spørgsmål:

- Hvad er formålet med hver af indsatserne?
- Hvad vil vi gerne opnå?
- Hvilke mål skal nås med indsatsen?
- Hvornår kan vi konkret se, at målet er nået?
- Hvem skal inddrages i indsatsen?
- Hvordan skal indsatsen gribes an?

c. HOW TO – opsamling på analyserne og afrunding af mødet (10 min.)

Projektlederen takker for deltagelsen og slutter analysearbejdet af med:

- at ridse konklusioner op (enighed og uenighed)
- at beskrive håndteringen og evt. formidling af dagens arbejde
- at beskrive, hvad det næste er, der vil ske i projektet

- at høre, hvordan det har været for deltagerne at gennemføre analysen
- evt. efterfølgende at lave et referat og en kommunikationsplan (se nærmere i kapitel xx).

Hvis projektlederen formår at skabe et fortroligt rum, hvor deltagerne føler de kan udtale sig, vil der blive produceret vigtig viden, som skal behandles respektfuldt og strategisk. Projektlederen bestemmer formidlingen af resultater eller pointer fra analysen, og projektlederen skal vurdere om, hvordan og hvornår en præsentation kan gøre en forskel for projektet.

Kommunikationsplanen er et vigtigt redskab i håndteringen af den nye viden, og hvem der skal vide hvad. Planen hjælper til at beskrive, hvornår og hvordan interessenterne skal håndteres.

Hvornår og med hvem skal analysen laves?

Analysen kan gentages, og gentagelsen kan hjælpe projektlederen på forskellige tidspunkter i projektets forløb og med forskellige problemstillinger. Analysen kan laves flere gange og med forskellige deltagere. Eksisterende analyser kan genbruges, således at nye deltagere præsenteres for og diskuterer resultatet af analyserne. I andre tilfælde som fx ved overgange til næste fase i projektet eller ved kritiske situationer kan det være en god ide at gentage hele analysen.

Projektlederen kan lave analysen alene, men den vil altid blive kvalificeret ved, at deltagere i projektet bidrager. Grundlæggende handler det om, at projektlederens interesse ikke nødvendigvis er lig med projektets interesser, og at det er projektets interesser, som er i fokus. Projektlederen skal erkende, at han kun kan hjælpe projektet, hvis han erkender sin egen utilstrækkelighed, og at "han skal have hjælp til at se det, han ikke kan se (endnu)".

Opstart/prejektet: Analysearbejdet kan bruges til sammen med kollegaer eller samarbejdspartnere at udfolde temaet, finde forbindelser til andre områder eller temaer, identificere vigtige samarbejdspartnere m.m. (læs mere i kapitel xx).

Etablering og organisering: Analysearbejdet kan bruges til at skærpe mål og formål for projektet, og med inddragelse af fx ledelsen eller projektejereren kan analysen give vigtige input til organiseringen af projektet (læs mere i kapitel xx).

Risikostyring: Analysearbejdet kan bruges til at finde frem til de områder, hvor der kan være potentielle risici for projektets proces og gennemførelse (læs mere i kapitel xx).

Konfliktløsning: Analysearbejdet kan bruges til at præcisere, hvordan konflikter er opstået, og hvordan de fungerer, og i særdeleshed til at finde vigtige interesser og løsninger (læs mere i kapitel xx).

Kommunikations- og handlingsplan: Gennem beskrivelsen af indsatser, mål og formål kvalificerer analysearbejdet projektejerens kommunikations- og handlingsplan, som beskriver hvordan, hvor og over for hvem projektet og projektlederen skal have en målrettet kommunikation (læs mere i kapitel xx).

Interessent- og kontekstanalysen i tværgående projekter

Analysen er specielt vigtig i det indledende arbejde med tværgående projekter. De tværgående projekter skal have speciel opmærksomhed, da de skal gennemføres i forskellige hierarkiske organisationer, og denne forskellighed skal være tydelig for deltagere, ledelser, styregruppe etc. Gennem interessent- og kontekstanalysen kan det tværgående projekt organiseres således, at alle interesser er repræsenteret. Analysen kan desuden skabe fokus på, hvor projektlederens indsatser skal være, og den kan gøre opmærksom på interesseforskelle, og hvordan de skal håndteres. Læs mere om projekter på tværs i kap. xx side xx.

Opsamling – vigtige spørgsmål til refleksion

Hvor godt kender du den kontekst, som dit projekt skal udvikle sig inden for?

- Hvilke politiske tendenser er i spil – er der politisk interesse for dit projekt?
- Hvad er organisationens strategier, og understøtter dit projekt strategierne?
- Hvor stor erfaring har din organisation med at arbejde med denne type projekt?
- Hvordan er kulturen i forhold til at håndtere projekter ved siden af driften?

Hvor godt kender du interessenterne i og omkring dit projekt?

- Hvem kan du eller projektet have gavn af at inddrage?
- Hvem skal du give speciel opmærksomhed? Hvem har stor indflydelse/magt ift., hvordan dit projekt udvikler sig?
- Hvordan sikrer du, at interessenterne i og omkring projektet kommer i spil?
- Har du husket at få de interessenter med, som tænker anderledes end dig?

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