

Projektledelse for sundhedsprofessionelle

- en grundbog med fokus på håndtering af relationer

Af Mikael Brauner

INDHOLDSFORTEGNELSE

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.....	42
Kap. 4 Introduktion til planlægningsopgaven	2
Kap. 5 Etableringsfasen	6
Kap. 6 Opstarts- og planlægningsfasen	98
Introduktion til gennemførelsesfasen	112
Litteraturliste	34

Kap. 4 Introduktion til planlægningsopgaven

I dette kapitel introduces til planlægningsopgaven, som er det vigtigste redskab i etableringsfasen og opstarts- og planlægningsfasen. Beslutningerne i etablerings- og planlægningsfaserne er udtryk for tilvalg, men også for fravalg, og som indledning til de to kapitler skærpes fokus i dette kapitel på rettidig omhu ved planlægning og konstant opmærksomhed på, at planer kan ændres. At håndtere planlægning og den iboende prioritering er en vigtig del af projektledelse på sundhedsområdet. Projektledelse på sundhedsområdet stiller nogle specielle krav til planlægning, og projektets formål skal være retningsgivende under etableringen og planlægningen.

Planlægningsbegrebet bruges i begge faser om end ordet også er et ord i overskriften på den sidste af faserne. *Planlægning* er projektlederens vigtigste redskab i både etablerings- og opstarts- og planlægningsfasen. I afsnittet om etableringsfasen gennemgås, hvordan projektets formål omsættes (planlægges) til en ramme med mål, organisering, økonomi, etc., og i planlægningsfasen omsættes de formulerede mål til konkrete leverancer og aktiviteter, som skaber fremdrift i projektet.

Der er stor forskel i planlægningen af et projekt, afhængigt af om det er et kvalitetsprojekt, om projektet skal medføre en organisationsændring, nye arbejdsgange, et produkt, forskning osv. Hvor den nye projektleder altid vil se på et projekt med nye øjne, så er det vigtigt at den erfarne projektleder ikke hænger så meget fast i hvordan det var sidste gang. Der er elementer, som kan gå igen fra projekt til projekt, men kontekster for projekter er altid forskellige, hvorfor projekter altid er unikke. Selv projekter med samme overskrift skal planlægges på sin helt særegen vis.

Der er mange faktorer, som har indflydelse på brugen af planlægningsredskaber ud over produktet for projektet, fx projektets udfordringsniveau, tiden, organiseringen, kulturen og interessenterne og projektlederens kompetencer.

Dette vender vi tilbage til i de næste kapitler, men i dette kapitel fokuseres på a) hvad planlægningsredskaber skal bruges til, og b) hvordan projektlederen skal forholde sig til resultatet af planlægningen.

Planlægningsredskaber

Projektlederen og interessenterne skal være opmærksom på, at en plan ikke er statisk men et svar på et "øjebliksbillede". Derfor tilpasses planen løbende undervejs i projektet efterhånden, som projektgruppen og styregruppen bliver klogere på projektet. Planen er så at sige et levende dokument, som tilretter sig input fra konteksten. Planlægningsredskaber er vigtige for både interessenterne og projektlederen, da de kan hjælpe til at træffe rigtige beslutninger, som bibringer fremdrift og kvalitet i projektet. Projektlederen skal kende og bruge redskaberne i praksis, men det vigtigste er, hvordan projektlederen bringer redskaberne i spil hos interessenterne og håndterer outputtet.

Projektlederen skal altså være opmærksom på at

- inddrage interessenterne under brugen af redskaberne, hvis det er muligt, og
- præsentere resultatet af planlægningsarbejdet for interessenterne.

Resultatet af planlægning er et øjebliksbillede

Projektlederen og interessenterne skal være opmærksom på, at resultatet af brugen af planlægningsredskaberne ikke er sandhed, men et øjebliksbillede, der viser, hvor projektet er p.t., eller hvordan en faseopdelt fremtid for projektet kan se ud. Et andet redskab havde måske givet et andet billede, som også kunne være en hjælp for planlægningen af projektet. Denne udfordring foldes yderligere ud nedenfor. Den vej, som planlægningsredskabet viser, er fundet på baggrund af den eksisterende viden, som findes på det eksakte tidspunkt, og at fremtiden vil udfordre dette øjebliksbillede. Projektlederen skal være åben over for, at ny viden skal kunne ændre den plan, som er blevet lagt på baggrund af brugen af redskaberne.

Fald ikke i "planlægningsfælden"

Planlægning hjælper projektlederen til at håndtere den store usikkerhed, som er en iboende faktor i projektledelse på sundhedsområdet. Projektlederen skal dog være opmærksom på ikke

blindt at bruge planlægning til at håndtere den usikkerhed, som projektlederen kan føle ved projektet. Det er vigtigt, at projektlederen finder det rette niveau af planlægning for sit specifikke projekt og samtidig giver plads til usikkerheden. Usikkerheden er det "mentale rum", hvor projektlederen bruger fremtiden til at vise de næste potentielle drejninger af projektet. For stort fokus på planlægningsredskaber og ikke mindst resultatet af redskaberne kan medføre problemer, når "planen skal føres ud i livet". Planen skal være et levende dokument, som tilretter sig input fra konteksten, herunder interessenterne. Planlægningen er altid kun projektlederens svar på håndtering af projekter og de kendte udfordringer, som de ser ud i dag. Budskabet er ikke "jo mindre planlægning jo bedre", men en reflekteret tilgang til brugen af planlægning som redskab for projektlederen og projektet.

Planen er både et tilvalg og et fravalg

Planen bruges til at beskrive projektet nu og her i en given kontekst, og på baggrund af dette billede kan et bud på indsatser gives, som kan hjælpe projektet videre. Det kan være en plan for faseopdeling, organisering, indsatser osv.

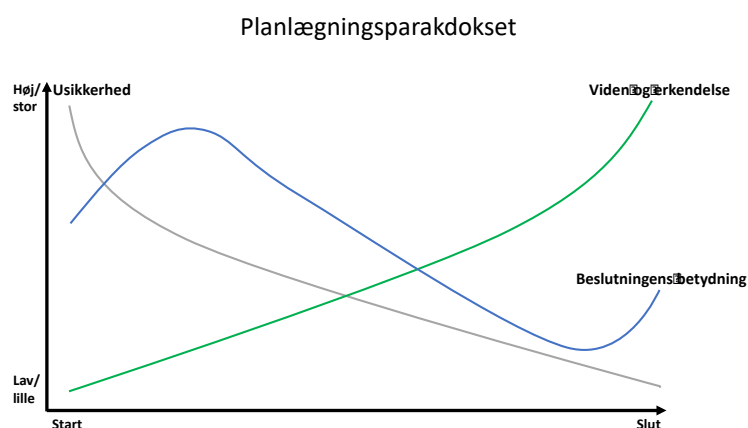
Forskellige former for planlægningsredskaber hjælper imidlertid projektlederen til at skabe et bestemt billede og dermed ikke et andet billede, som kunne have åbnet for andre muligheder og løsninger. Et valg af en planlægningstilgang er således et fravalg af en anden. Valget af planlægningsredskab kan sammenlignes med et valg af forskellige landkort til at beskrive et bestemt landskab. Der findes landkort, som beskriver forskellige ting som højdeforskelle, befolkningstæthed, mineraler, infrastruktur, vejrforhold osv. Landkortene er ikke forkerte, men de viser noget forskelligt, og de er ikke på noget tidspunkt den fulde beskrivelse af landskabet. Projektet kan løbe ind i vanskeligheder, hvis projektlederen insisterer på at bruge et bestemt landkort til at sige alt, eller i den værst tænkelige situation at projektlederen bruger et landkort, som beskriver infrastruktur, til at beskrive vejrforhold.

Når vi gennemgår planlægnings- og forandringsredskaber, forsøger vi at beskrive, hvad redskabet kan bruges til, og når det er relevant reflekterer vi over, hvad redskabet ikke kan bruges til.

Planlægningsparadokset

En af de store udfordringer i ethvert projekt er, at usikkerheden i projektet er højest under opstarten, og at projektlederen bliver klogere og klogere undervejs i processen, men allerede

tidligt i projektet skal projektlederen træffe nogle valg (lave planer) for hele projektet. Det vil sige, at projektlederen på det tidspunkt, hvor han eller hun ved mindst og er mest usikker, skal træffe beslutninger, som senere vil vise sig ikke at være de bedst mulige valg. Dette paradoks er illustreret i nedenstående figur, som er inspireret af Riis & Mikkelsen (2016) og Lindegaard & Ryding Olsen (2008).



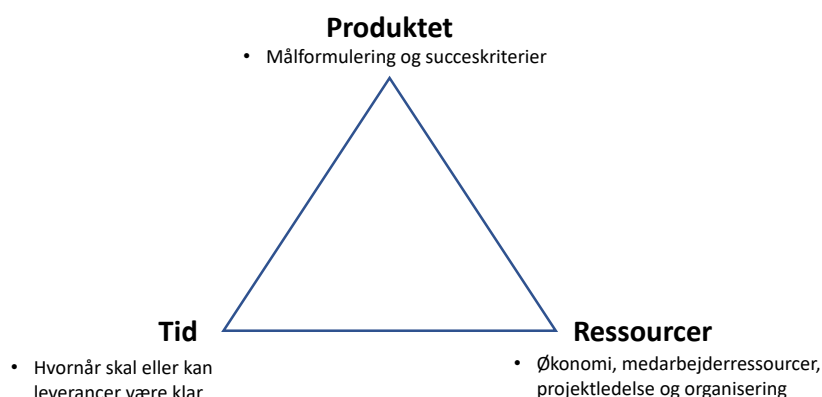
Figur XX

Mange projektledere oplever en fornemmelse af ro, når planlægningen går i gang, men paradokset er en vigtig grund til at være klar til at ændre sine planer. Hvis planens møde med praksis viser noget uventet, der opstår ny viden, eller der kommer markant modstand, skal projektleder, projektejer og styregruppe overveje en ændring af rammerne. Det kan både være organisering, ressourcer, indsatser osv.

Kap. 5 Etableringsfasen

Dette kapitel fokuserer på de overvejelser, projektlederen skal gøre sig, når projektets formål er afklaret, etableringen af projektet er besluttet, og den egentlige planlægning af projektet skal igangsættes. I kapitlet beskrives de forberedelser, som projektlederen skal igangsætte under etableringen af projektet. Forberedelser og initiativer, der fungerer som den ramme og struktur, der skal støtte gennemførelsen af projektet; formålet skal omsættes til mål, projektorganisationen skal opbygges, og ressourcer skal tilknyttes og fordeles.

Nedenstående projekttrekant beskriver den overordnede ramme for projektet, som projektlederen skal forhandle med projektejer og evt. styregruppe. Forhandlingerne skal skabe den ramme om projektet (økonomi, kvalitet, organisation), som gør at projektet kan gennemføres.



Figur XX. Projekttrekanten hjælper til at italesætte rammen for projektet.

Hvert af de tre hjørner beskriver en faktor, som på den ene side skal støtte projektet og på den anden holde sig en begrænsning, som projektet skal holde sig inden for rammen af. De tre faktorer har indflydelse på hinanden. Eksempler:

- En begrænsning af tid (fx et projekt som skal være færdigt til en bestemt dato) vil have indflydelse på omfanget og/eller kvaliteten af produktet.
- Begrænsede ressourcer vil have indflydelse på, hvor hurtigt projektet kan gennemføres, eller hvor godt produktet kan blive.

- Krav til produktet vil have indflydelse på, hvor lang tid projektet tager, og/eller hvor mange ressourcer, som skal sættes af til projektet.

Det er en forhandling mellem projektleder, projektejer, og styregruppe, men det er også en proces hen imod en fælles forståelse af projektets ramme, hvor alle tror på, at det, som projektet skal opnå, kan gøres inden for den aftalte ramme og aftalte tid. Forhandlingen og den fælles forståelse er vigtig, da det skaber den ramme, som projektlederen skal arbejde inden for. Projektlederen skal vise muligheder, begrænsninger og forudsætninger for, at projektet kan levere produktet til en given kvalitet inden for en given tidsramme.

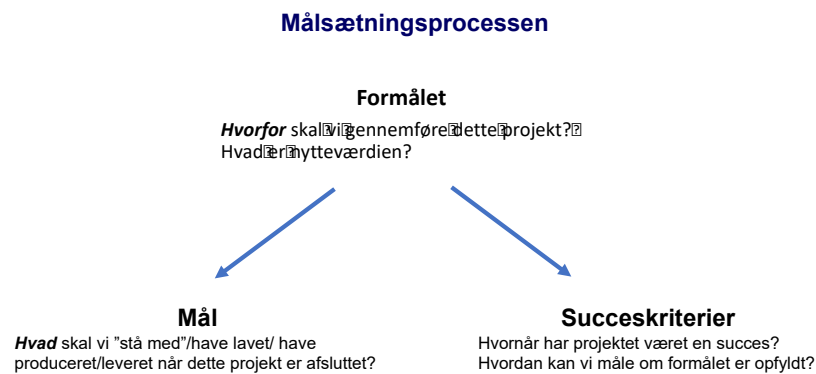
Hvad skal man overveje (forhandle) i etableringsfasen?

Projekttrekanten præciserer forhold af betydning for projektets ramme og giver anledning til, at projektlederen kontinuerligt opvejer følgende forhold mod hinanden;

1. projektets mål og tidspunkt for levering
2. økonomi og andre ressourcer
3. projektets organisering
4. projektlederens rolle, og herunder relationen til nærmeste leder

1) Forhandling af mål og succeskriterier (produktet)

Første skridt i etableringen af projektet er at omsætte formålet, som blev præciseret ved afslutningen af projektfasen, til konkrete mål og produkter. Formålet findes til ved at blive ved med at spørge sig selv "hvorfor?", hvorimod man i oversættelsen af formål til mål og succeskriterier skal spørge "hvad og hvordan?" Hvilke mål skal opnås for at leve op til formålet med projektet og hvornår? Denne proces kaldes *målsætningsprocessen*.



FIGUR XX Målsætningsprocessen

Processen med at definere mål og succeskriterier kan være vanskelig, og der bruges ofte meget tid på målsætningsprocessen, da det for projektet er vigtigt, at alle involverede har samme opfattelse af projektets mål. Her skabes der enighed i projektgruppen gennem tydelige og veldefinerede mål og succeskriterier, hvorved det kan sikres, at det er den samme målsætning, der bliver meldt ud i både projektgruppen, organisationen og offentligheden.

Mål (leverancer). Et projekts mål kan beskrives som det, der skal til for at opfylde projektets formål. Formålet blev beskrevet i prejektet, og formålet skal nu gennem beskrivelse af målet omsættes til noget konkret og specifikt. Gennem et analysearbejde skal projektlederen stille sig selv, interessenter, projektejer og andre, som kan bidrage til afklaringen, følgende spørgsmål:

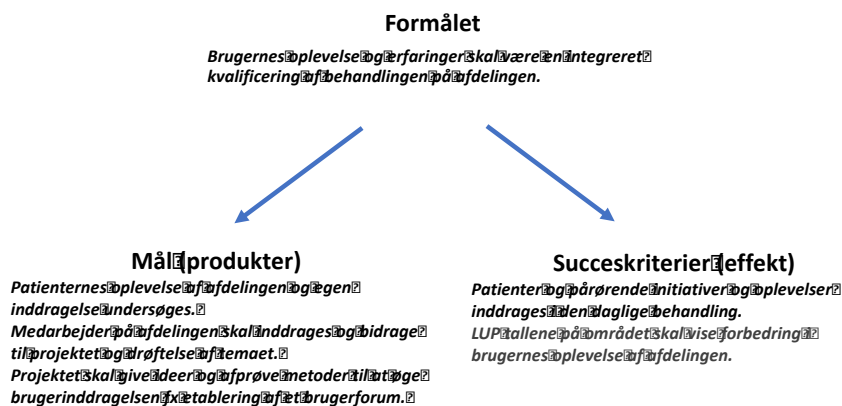
- Hvilke delprodukter skal være produceret undervejs?
- Hvad skal vi have producere/leveret, når projektet afsluttes?

Succeskriterier. Et projekts succeskriterier er, hvad der skal være opfyldt, for at projektet har været en succes. Projektlederen skal sammen med interessenterne undersøge, hvilken forskel projektet skal have gjort, når det er gennemført (effekt):

- Hvornår har projektet været en succes? Fx til en bestemt dato?
- Hvordan kan vi måle, om projektet har været en succes?
- Hvordan kan vi se, at det har gjort en forskel?
- Hvad skal medarbejderne gøre anderledes?

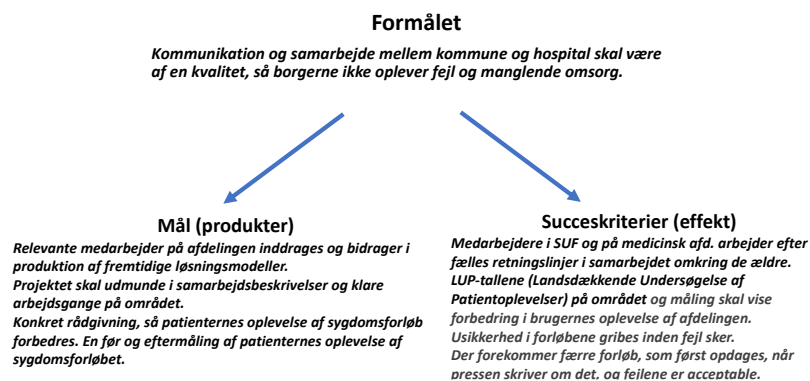
CASE – brugerinddragelse:

Målsætningsprocessen på projektet om brugerinddragelse



CASE – Ready –go – 60+

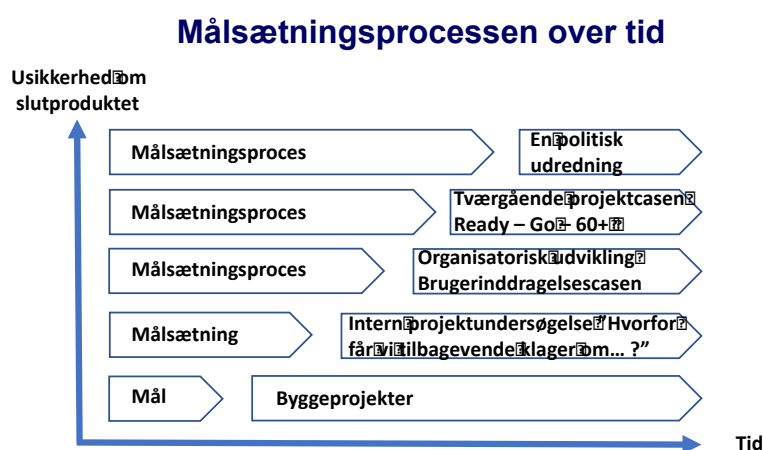
Målsætningsprocessen på projektet Ready – Go – 60+



Begge projekter omhandler kvalitetsarbejde på sundhedsområdet. Der er lighedspunkter, men også stor forskel på de to projekteksempler. Det første eksempel har som primære fokus at skabe en organisatorisk ændring, så patienter og pårørende inddrages i ændring og kvalificeringen af lægers og sygeplejerskers handlinger. Det andet eksempel er et projekt på tværs af sektorer, hvis formål er at antallet og graden af fejl i samarbejdet om borgerne mellem kommune og hospital minimeres. Begge er kvalitetsudviklingsprojekter, hvor man giver alle patienter nye interventioner og bagefter måler på oplevelsen, men i produkter og succeskriterier er den politiske bevågenhed

meget tydeligere i det tværgående projekt. Da man måler på borger- og patienttilfredshed inden den nye intervention og igen bagefter er der i projektet et mindre statistik/forskningsprojekt i det tværgående projekt.

Målformuleringsprocessen er meget forskellig afhængig af projektets karakter, og i nogle projekter bidrager gennemførelsesfasen til at afklare projektets endelige produkter og mål. Når målene, som er formuleret i etableringsfasen møder praksis kan det vise sig at de beskrevne mål ikke gør den ventede forskel, og nye mål må derfor beskrives.



Figur XX Figuren beskriver hvordan usikkerhed om slutprodukter har indflydelse på hvor lang tid en målsætningsproces er i forskellige projekttyper. En målsætning om at bygge en bro afklares tidligt, hvorimod mål i projekter med fokus på organisatorisk og adfærdssændringer kan forandres langt ind i projekterne.

Under processen med at omsætte formål til mål må man forholde sig realistisk til, om målene er i overensstemmelse med projektets omfang og formålet med projektet. Eksempelvis er det ikke svært for ledelser og direktioner på tværs af to sektorer at blive enige om formålet "Ingen borgere kommer i klemme i samarbejdet mellem kommune og hospital". Imidlertid blev det sværere, da formålet skulle omsættes til konkrete mål. Hvilken form for eller niveau af fejl kan accepteres i de to virksomheder, og processen er længere. Et andet punkt som forlænger processen er forhandlingen af ressourcer op i mod målsætningen.

Formålet med præsentationen af figur xx er ikke at processerne gøres så korte som muligt, men at tydeliggøre at projektlederen skal overveje hvor lang og hvor krævende målsætningsprocessen kan være inden for eget projektemne.

2) Forhandling af økonomi og ressourcer

Det er vigtigt, at projektlederen i denne fase udarbejder kalkuler over behov for arbejdskraft, økonomiske ressourcer etc. Projektlederen skal forsøge at sætte tal på tid, arbejdskraft, økonomi og andet ressourceforbrug i målsætningsprocessen, så det bliver tydeligt, hvad de formulerede mål (leverancer) og succeskriterier kræver af organisationen. Det kan være nemt at blive enige om store mål og flotte succeskriterier, men det er ærgerligt, hvis projektet aldrig bliver til noget, fordi der ikke er afsat ressourcer til gennemførelsen, og virkeligt svært for projektleder at arbejde med for få ressourcer.

HOW TO – hvordan laves kalkuler og estimering

Punkt 1. Beskrivelse af projektets behov for ressourcer

Stil de formulerede mål og succeskriterier fra dit projekt op i nedenstående model, og spørg dig selv, hvad der skal bruges for at leve op til det ønskede med baggrund i nedenstående eksempler på ressourcer.

Mål og/eller succeskriterie	Økonomi	Tid	Andet
XX	- fremstilling af et produkt, - nedgang i produktivitet, - forplejning, - konsulent/specialistbistand, - afholdelse af konference, - konferencedeltagelse, - transport, - It-indkøb eller udvikling - kompetenceudvikling (projektleder, projektgr., medarbejdere etc) - udfærdigelse og produktion af rapport, pjaser, ...	- projektledelse - projektgruppen (udvikling) - sekretærbistand - inddragelse af andre samarbejdspartnere - vedligehold af produkt - styregruppen - referencegruppen - inddragelse af medarbejdere fra driften - formidling på personalemøder, morgenmøder, under gennemførelsen osv ...	- adgang til kontor og kontorfaciliteter - adgang til produktionen/driften - adgang til it-systemer - anden driftsomkostning - træk på social kapital i den eksisterende kultur ...

Figur XX Beskrivelse af mulige ressourcetræk ved mål og succeskriterier. Figuren bruges til at afklare hvilke ressourcer (varer), som skal skaffes for at leve op til mål eller succeskriterier. Når beskrivelsen er fyldestgørende kan varelinjerne evt. overføres til et excelark, og estimeres i forhold til økonomi, arbejdstid, kvadratmeter osv.

Punkt 2. Estimering af tid (arbejdskraft)

Projektlederen vil have stort gavn af at bruge ovenstående model for alle formulerede mål og succeskriterier med henblik på at tydeliggøre, hvad projektet kan forventes at trække af ressourcer, og samtidig hvad projektet kan stille af krav til projektorganiseringen (læs mere om projektorganisering på side xx).

Med henblik på at kunne estimere projektet vil det være hensigtsmæssigt at påbegynde en tidsplan for projektet (læs mere om tidsplaner og Gantt-diagram side xx i kapitel xx).

Projektlederen må gøre sig følgende overvejelser og vurderinger:

- I hvilken rækkefølge skal delprojekterne påbegyndes?
- Hvor lang tid tager hvert delprojekt?
- Er der en indbyrdes afhængighed delprojekterne imellem (er resultaterne af det ene projekt nødvendige, for at et andet projekt kan starte)?
- Er tidsplanen realistisk? Hvis ikke skal projekt rettes til, eller projektets ambitionsniveau skal ændres.

Punkt 3. Projektet i relation til afdelingens samlede ressourcer

Hvis projektet skal udføres i fx en driftsafdeling, må man sikre sig, at projektet ikke kommer til at kollidere med andre aktiviteter i afdelingen. Det kan dreje sig om spidsbelastninger, arbejdspukler, andre projekter med samme patient-/borgergruppe eller andre nye tiltag, som er på vej til at blive implementeret i afdelingen. Det kan også dreje sig om ændringer i patient- eller borgersammensætning, overflytning af særlige funktioner til et andet sygehus, afdeling eller lignende. Det er uhensigtsmæssigt, hvis man er kommet langt i planlægningen af projektet, når man opdager, at projektet alligevel ikke kan lade sig gøre. Desuden er der en risiko for, at der kan

opstå konflikter, hvis to forskellige initiativer kæmper om de samme patienter/borgere, den samme personalegruppes tid eller andre ressourcer. At være på forkant med disse udfordringer kræver, at der er tilbagevendende drøftelser med den nærmeste ledelse i afdelingen.

Punkt 4 Opsamling på kalkuler og estimering

Pointen med kalkule- og estimeringsøvelsen er, at det er godt at have tænkt hele processen igennem og projektets belastning på driften, inden man går i gang, således at alle er opmærksomme på belastningen og de ekstra ressourcer, som skal bruges/skaffes. Øvelsen garanterer ikke mod fejltagelse og ændringer, men man kan undgå mange fremtidige diskussioner om ressourcer ved at gøre det.

Under etableringen er det primære formål at skabe **et overblik** over forventet forbrug af medarbejderressourcer, hvorimod et mere præcist overblik kan skabes under selve planlægningen af projektets gennemførelse (læs mere på side xx).

3) Projektets organisering

I denne fase skal interessenterne for projektet være almenkendte og velbeskrevne. De pågældende interessenter skal have den nødvendige kompetence (beføjelse) til at bruge egen arbejdskraft (helt eller delvist) i projektet. Dette kompetenceskift sker officielt ved en organisatorisk beslutning af projektorganisationen, som skal understøtte projektets gennemførelse. Projektorganisationen er altid af midlertidig karakter og vil blive lukket ned, når projektet er afsluttet.

Projektledere på et sundhedsfagligt projekt kan opleve, at den traditionelle projektledelseslitteratur ikke er brugbar. Især den specialiserede litteratur, der fokuserer på særlige aspekter af projektledelse som for eksempel planlægnings- og styringsteknikker (PRINCE2 og lignende), er ofte meget teknisk-rationelt orienteret og anskuer typisk projektarbejde som noget, der først og fremmest handler om organisering og styring. Det gælder sjældent i sundhedsfaglige projekter.

Det er nok særligt i relation til projektorganisation, at de traditionelle bøger om projektledelse ikke slår til, idet de ofte fokuserer på

- at der er en projektejer
- at der er et stærkt hierarki
- at der er top down-styring
- at der arbejdes med kontrollerbare ressourcer
- at der er styrbarhed.

Kvalitets- og udviklingsprojekter på sundhedsområdet adskiller sig ofte fra dette ved

- at projekterne er ofte initieret decentralt
- at ledelsesstrukturen omkring projekterne typisk er forholdsvis flad
- at projektets størrelse kan være svær at kontrollere
- at der ofte indgår ressourcer i projektet, som projektorganisationen ikke har kontrol over
- at projektets forløb ofte er uforudsigeligt, da det drejer sig om udvikling, kvalitet og eller innovation
- at en af de primære ressourcer for projekter inden for sundhedsområdet er mennesker og deres viden – og mennesker er meget forskellige
- at personalet er meget stolte af deres fag, og måske med tendens til at blive monofaglige.

Disse forskelle rejser spørgsmålet om man dermed ikke kan bruge de traditionelle projektledelsesværktøjer, men det kan man sagtens. Man skal blot være bevidst om forskellene og tilrette dem til ens eget projekt.

Projektorganisation

Det er kendetegnende for projekter, at de samler deltagere på tværs af organisationens sædvanlige organisering. Deltagerne kan komme fra forskellige lag eller områder i samme afdeling, fra forskellige afdelinger i samme virksomhed og fra forskellige organisationer inden for det sundhedsfaglige område (hospitaller, primærsektor etc.) Deltagerne har ofte forskellig uddannelsesmæssig baggrund, og de tænker tænker og planlægger udvikling med baggrund i virksomhedens kultur.

Mange er så fokuserede på selve projektidéen, at de helt glemmer at styre processen. Det er ikke sjældent, at et projekt kuldsejler, fordi der har været uklarhed om ansvars- og rollefordeling. Alle projekter (også de små) skal have en veldefineret projektorganisation. En tydeligt defineret

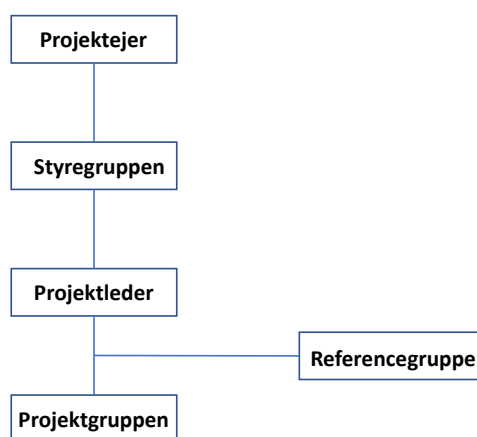
projektorganisation sikrer, at alle kender deres arbejdsopgave, ved hvad de er ansvarlige for, og hvem de skal tale med, hvis noget afviger fra det planlagte. En veldefineret projektorganisation er med til at forebygge manglende information og misforståelser, at synliggøre projektet udadtil og at styrke projektdeltagernes sammenhold.

I arbejdet med projekter, opløses den normale forståelse for sammenhængen mellem jobbeskrivelse og rolle. Projektets deltagers roller inden for projektorganisationen er ofte mere flydende og tværgående. En person kan have flere roller: Projektlederen kan godt både være projektleder, indsamle data og være sekretær. En anden person kan både indsamle data og bearbejde dem statistisk. Roller kan deles mellem flere personer: Man kan være mange om dataindsamling, rapportering af projektet etc. Klar organisering af *roller* fremfor jobfunktion eller personer hjælper til overblik over projektet.

Projektorganisationen skal afklares, inden man går i gang med et projekt. Både i små og store skal det afklares, hvem der refererer til hvem, og hvem der har ansvar for hvad.

Et meget lille projekt har som regel en ret lille organisation, mens fx et stort tværgående projekt – med samarbejde mellem flere afdelinger, fra flere virksomheder, nogle gange på tværs af sektorer – vil have en tilsvarende stor og kompleks organisation. Jo større projektet er jo større er behovet for klare rammer for samarbejde og ledelse.

Den klassiske projektorganisation



Figur XX. Eksempel på en klassisk projektorganisation

Den klassiske projektorganisation defineres med en projektejer, en projektleder, en projektgruppe, en styregruppe og evt. en referencegruppe. Projektorganisationen har det overordnede ansvar for, at projektet gennemføres. Den skal sikre fremdriften i projektet, ved at de aftalte arbejder bliver udført, og de har kompetence til at sikre, at de nødvendige beslutninger bliver truffet, og at de nødvendige informationer bliver indhentet.

Projektejeren. Projektejeren er overordnet ansvarlig for projektet. Projektejeren understøtter projektet både indadtil i projektorganisationen og udadtil mod resten af organisationen.

Indadtil i projektorganisationen er projektejeren endvidere ansvarlig for at stille økonomi og personale til rådighed for projektet, og hvis der er usikkerhed eller uenighed undervejs skal projektejeren være tydelig i prioriteringerne.

Projektejeren har en vigtig opgave udad til mod resten af organisationen. Med hensyn til samarbejdspartnere (personale) må projektejer sammen med projektleder gå i dialog med andre områdeledere eller afdelingsledere på tværs af organisationen, for at sikre at personer kan frigives ressourcer til deltagelse i projektet. Mange er af den opfattelse, at projektejeren er projektlederens nærmeste leder fx en fra afdelingsledelsen. Imidlertid er det mere givende at tale om projektejer, som den repræsentant for ledelsen, som har ansvar for projektets ansvarsområde. Det vil derfor sige, at så snart et projekt bevæger sig væsentligt ud over afdelingens ansvarsområde – det kan være ud over en afdelings kerneopgave – så skal man overveje om der er behov for at inddrage en ekstra afdelingsledelse. Det kan være som en repræsentant i styregruppen ved mindre involvering af anden afdelings kerneområde, men ved større involveringer af en anden afdeling skal det overvejes om der skal være delt ejerskab. Hvis projektet har en vis politisk bevågenhed, er meget omsiggribende for virksomheden eller på anden vis vil udfordre den eksisterende organisation, så kan det være hensigtsmæssigt at involvere afdelingernes den øvre ledelse for de to afdelinger, som projektejer. Ved uklarhed eller uenighed afdelingerne i mellem vil der være ledelseskraft til fastholde en retning og evt. træffe en ledelsesmæssig beslutning, som har betydning for begge afdelinger. Det er betydelig nemmere at en øvre leder træffer en svær beslutning som en del af sit projektejerskab, end hvis fx en direktør skal træde ind og træffe beslutninger fordi de to afdelingsledelser er uenige.

I kvalitets- og udviklingsprojekter arbejder projektejeren på de overordnede rammer som ressourcer, kobling til den kliniske praksis, ændringer i projektet osv. Projektejeren er endvidere ansvarlig for, at projektet følger organisationens overordnede strategier og kan stilles til ansvar for projektets succes.

Case på Ready – Go -60+

Dorte og Jan har nu en fælles fornemmelse af hvordan udfordringerne ser ud fra både et kommunalt og hospitals perspektiv. De brugte god tid sammen med en mindre gruppe på 6 personer fra hjemmeplejen og medicinsk afdeling på at skabe denne fælles forståelse af formål.



De mødtes flere gange, da det var tydeligt at medarbejderne fra de to afdelinger og Dorte og Jan havde en tendens til at lægge skyld over på den anden afdeling. Alle er dog glade for det endelige udkast. Formålet præsenterer de for deres nærmeste ledere, og de bliver begge forundret over ledernes reaktioner. Lederne er ikke positive og argumenterer at man tydeligere skal kunne se den modsattes enheds ansvar, at det er for overfladisk en formulering. Dorte og Jan mødes og vender deres oplevelser for hinanden, og på den baggrund laver de en hypotese om at deres respektive ledere har svært ved at skulle stå til ansvar for udfordringen med så stor politisk bevågenhed og samtidig ikke have den fulde kontrol. Det er meget tydeligt for Jan og Dorte at det vil blive for hårdt for dem tilbagevendende at stå i den her situation, hvor de kommer i klemme mellem to ledere, som føler sig pressede. Deres udgangspunkt var at afdelingsledelserne skulle have være projektejere, men i deres udkast til projektorganiseringen indstiller de at direktørerne for de to områder i de respektive virksomheder bliver projektejere. Afdelingslederne er positive for det forslag, og direktører vil efter drøftelse med Jan og Dorte gerne have mere direkte ansvar i projektet.

Styregruppen. Styregruppens vigtigste opgave er at træffe de store beslutninger, der bestemmer og sikrer projektets fremdrift. Der bør være en klar beskrivelse af gruppens sammensætning og

opgaver. Styregruppen følger projektet i hele dets forløb og sikrer, at projektlederen leder projektet forsvarligt efter de vedtagne værdier og mål.

Projektejeren er ofte formand for styregruppen. Projektlederen er naturligvis medlem og vil ofte være den, der udformer dagsorden og tager referat. De øvrige medlemmer udpeges strategisk og kan bestå af

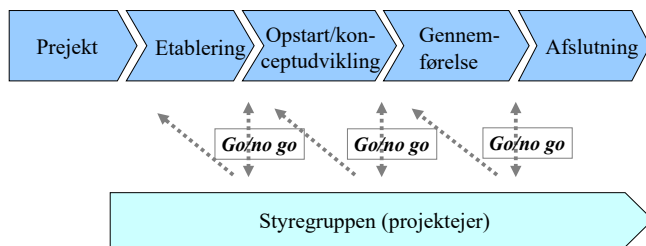
- fagfolk med særlig viden eller ekspertise
- en eller flere repræsentanter for de vigtigste samarbejdspartnere
- en leder fra den eller de afdelinger, som projektet gennemføres inden for
- en leder fra den eller de afdelinger, som skal bidrage til projektet eller ligger tæt op ad (eller er en del af) afdelingens opgaver
- en repræsentant for næste ledelsesniveau (afdelingsledelse eller direktion), hvis projektet har betydning på tværs af virksomheden.
- Evt. repræsentant fra MED eller Arbejdsmiljøgruppen afhængigt af indholdet i projektet
- I projekter på tværs af virksomheder eller sektorer er det vigtigt at der er ledelsesrepræsentation fra begge områder

Styregruppen fastsætter de endelige mål for projektet, relevante milepæle (læs mere om milepæle side xx), og de drøfter resultaterne af projektet og evt. drejning af projektet.

Fastsættelsen sker med baggrund i oplæg fra og i samarbejde med projektlederen.

Det vil være styregruppen, som træffer beslutninger om det overordnede projektforsløb. Hvis der undervejs opstår behov for ændringer af projektet, vil det ligeledes være i styregruppen, at dette diskuteres og beslutninger træffes.

Styregruppen beslutter på baggrund af projektlederens oplæg det overordnede budget og aftaler om ressourceforbrug og finansiering.



Figur XX Styregruppens opgave. Hvis der ikke er en styregruppe fungerer projekttejer som styregruppe. I mange tilfælde er projekttejer en del af styregruppe.

Figuren illustrerer at styregruppen inddrages ved alle overgangene mellem faserne. En hver fase vil afsluttes med et statuspapir på projektet, hvor det både beskrives hvad der kan konkluderes og ikke mindst hvordan næste fase skal gribes an. Styregruppen har mellem faserne og undervejs i faserne mulighed for at sige "Go" eller "No go". Styregruppen kan på den måde bede projektlederen uddybe områder eller ændre i planerne. Styregruppen kan også vælge at lukke projektet.

- Efter prejektet er det projekttejerens opgave at vurdere om projektet skal etableres, men i enkelte tilfælde kan styregruppen allerede være etableret og i så fald vil de blive inddraget i beslutningen.
- Efter etableringen skal styregruppen nedsættes, og de vurderer om det præsenterede projektforslag, organisering, ressourcefordeling er acceptabelt.
- Efter opstart skal styregruppen præsenteres for og godkende projektplanen, som beskriver projektets videre forløb.
- Efter gennemførelsen af projektet skal styregruppen præsenteres for resultater, erfaringer og konklusioner samt forslag til en evt. implementering.
- Styregruppen lukker afsluttende projektet.

Hvis der opstår samarbejdsproblemer, konflikter eller dilemmaer undervejs, som er ud over, hvad projektlederen selv kan forventes at håndtere eller vigtige at styregruppen er orienteret om, så er det styregruppen opgave at drøfte og evt. beslutte løsningsmuligheder.

Projektlederen kan opleve at denne opdeling med projektejer og styregruppe er afgivelse af magt, og det er det også. Al for mange projekter uden styregruppe og en formuleret projektejer ender med at projektlederen oplever sine idéer og forslag afvist og forsøger at snige pointer, idéer og nye arbejdsgange ind i organisationen uden en organisatorisk godkendelse. Projektlederen bør således aldrig være projektet, da alle tiltag som ændrer praksis skal have organisatorisk understøttelse/forankring.

Møderækken for styregruppen planlægges i god tid i forvejen, da personerne i styregruppen tit er travle mennesker med en tætpakket kalender. Det vil være relevant at indkalde styregruppen, når man nærmer sig en milepæl i projektet – og naturligvis også hvis der skulle opstå udfordringer undervejs, der kræver styregruppens beslutninger.

Så snart styregruppen er etableret (godkendt hos de respektive ledelser) indkaldes til det første styregruppemøde. På det første møde præsenteres kommissoriet for projektet og begrundelse for sammensætningen af styregruppen, deltagernes særlige kompetencer, og gruppen inddrages i den videre proces med etablering og planlægning af projektet (herunder projekttrekanten og målsætningsprocessen).

På dette tidspunkt har de fleste projekter allerede et kaldenavn efter den funktion/det tema, som projektet omhandler, eller det produkt, som projektet skal levere. Imidlertid kan projektlederen overveje, om projektet skal have et navn eller et akronym. Det er mest relevant, hvis det drejer sig om et større projekt. Et iørefaldende akronym vil hjælpe samarbejdspartnere og patienter til at genkende projektet og til at skabe ejerskab for institutionen. Akronymet skal helst se godt ud på tryk, kunne udtales og gerne sige noget om projektet samtidig. Lav evt. en lille "brainstormgruppe", når akronymet skal findes. Dette tages op på et af de første styregruppemøder for at sikre styregruppens accept og input.

Case – Projekt RG60+

Dorte og Jan planlægger at styregruppen på det første møde skal

a) lave en gensidig præsentation

b) med baggrund i projekttrekanten drøfte omfang og begrænsninger i projektet,

c) drøfte udkast til formål, produkter og succeskriterier

d) italesætte styregruppens sammensætning, kompetencer og forventninger



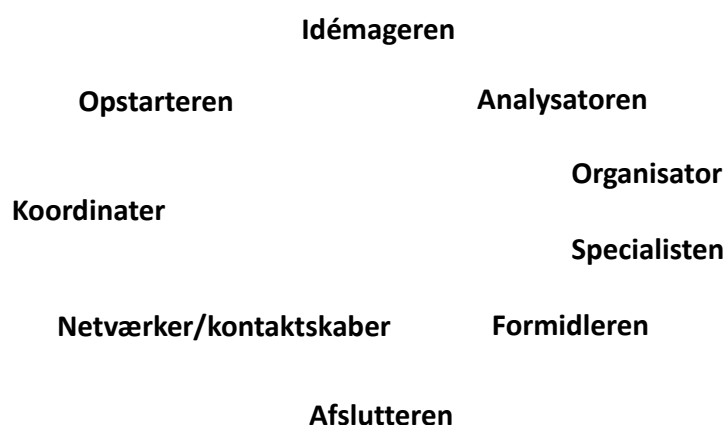
Inden mødet bliver styregruppedeltagerne bedt om at overveje hvad de gerne selv vil bidrage med, deres forventninger og deres bekymringer til projektet og arbejdet i styregruppen. På mødet er der en spændende dialog om både projekttrekanten og målsætninger for projektet. Der er en åben snak om ønsker, og behov på området, og det bliver tydeligt at a) der er høje forventninger til outcome om at der ikke fremover skal være historier om borgere der "falder ned mellem to stole" og b) samarbejdet skal foregå mellem to meget forskellige sektorer må kræve en løbende opmærksomhed på ressourcer. Dorte og Jan er fortrøstningsfulde og under den ærlige drøftelse af projektet og under italesættelse af egne forventninger og bekymringer bliver det tydeligt at flere af mødedeltagerne, projektlederne og projektejerne alle er bekymrede for at en "os og dem" tænkning vil begrænseprojektet, at projektlederne har en meget stor opgave i at fastholde det fælles på tværs af virksomhederne, som udgangspunkt for projektets outcome. Det bliver tydeligt at alle vil have svært ved at bevare den "neutralitet" som er vigtig for at fastholde det fælles. Det giver anledning til at drøfte indsatser for håndtere denne udfordring, og det besluttet at ansætte en 3. projektleder, så projektledergruppen består af en fra hver sektor og en projektleder specifikt ansat til projektet og i projektperioden.

Projektgruppen. Projektgruppen består af projektlederen (læs mere om projektlederens rolle side xx under punkt 4) og de personer, der i det daglige samarbejder om at føre projektet ud i livet. De er de praktisk udførende – det er dem, som skal gøre arbejdet i forhold til at skabe fremdrift og resultater i projektet.

Det kan f.eks. være klinikere, statistikere, databehandlere, laboranter, sekretærer, ja alle, der deltager i hele eller dele af projektarbejdet. I praksis kan det – i hvert fald i lidt større projekter – give mening at samle en projektgruppe med repræsentanter fra de forskellige personalegrupper for at sikre bredden og repræsentation af faggrupperne. Udgangspunktet er at projektgruppen

samles ud fra hvad der er behov for i projektet – dvs. de kompetencer, som projektets tema eller udfordringer omhandler.

Under sammensætningen af projektgruppen er det vigtigt ikke kun at overveje den faglige sammensætning, men også de personlige kompetencer i sammensætning. For eksempel er det ikke godt for projektets fremdrift, hvis hele gruppen er idérige initiativtagere, der hele tiden får nye idéer, men har svært ved at afslutte projekter. Der skal naturligvis være nogle som har specifikke kompetencer eller får de gode ideer, men andre personlige kompetencer såsom god til relationerne, praktisk sans og gode analytiske egenskaber skal også være repræsenteret i gruppen. (se også afsnittet om præferenceprofilerne, Wholebrain og JTI side xx). Meredith Belbin har beskrevet 9 roller, som kan være i spil hos deltagere i et team. Belbin beskriver rollerne som adfærdskaraktéristika, der bør være til stede i teams, for at sikre effektivitet og kvalitet. Belbin har det udgangspunkt, at alle har en eller to roller de gode til og en eller flere roller de er mindre gode til.



Figur xx Belbins teamroller

En tilbagevendende problemstilling er at projektlederen vælger projektdeltagere, som ligner ham selv, er rare at være sammen med osv, og med baggrund i Belbins teamroller er ikke nødvendigvis hensigtsmæssigt for projektet. En indledende drøftelse i projektgruppen med baggrund af Belbins roller eller præferenceprofilerne giver endvidere en anledning til at tale om hvordan projektdeltagerne kan bidrage med noget forskelligt til projektet og at forskellighed bidrager til projektet. Brugen af disse redskaber kræver imidlertid en autorisation, hvorfor det vil være

hensigtsmæssigt at tage kontakt til HR-afdelingen for yderligere bistand. Nedenfor præsenteres en mindre krævende tilgang til en god indledende drøftelse i projektgruppen.

HOW TO - Skab ejerskab af projektet / teambuilding

Når projektgruppen er sammensat, bør deltagerne i gruppen få talt om, hvilke præferencer de har hver især. Sæt minimum to timer af til første møde, og et par dage inden mødet får deltagerne følgende spørgsmål til forberedelse;

- hvad er jeg god til
- hvad er mine erfaringer med projektarbejde
- hvorfor har jeg valgt at være med (what is in it for me?)
- hvor kan jeg bidrage til projektet (i forhold til mål, leverancer og succeskriterier, faser osv)
- hvilken rolle kan jeg godt lide at have i et projekt og/eller samarbejde
- hvad vil jeg blive bedre til /helst undgå
- forventninger til hinanden og projektlederen

Til mødet præsenterer deltagerne på skift deres forberedelse, og efterfølgende samles op i gruppen;

- Hvad er vores styrker?
- Hvad er vores udfordringer/ hvad skal vi give ekstra opmærksomhed?

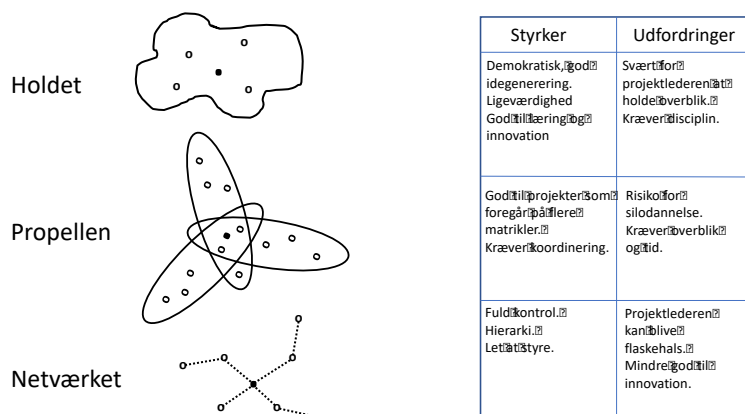
Opsamlingen kan suppleres med andre spørgsmål efter behov, som fx er der nogle i gruppen som har en rolle der er specielt vigtig?

Dette redskab bidrager til at projektgruppen føler ejerskab for projektet med de præferencer de har, og de kan se sig selv som en vigtig bidragsyder i forhold til at få projektet gennemført på trods af forskellige kompetencer, viden, erfaring osv. De vil endvidere være opmærksomme på, hvordan de kan bruge hinanden, og det er en af projektarbejdsformens store kvaliteter. Øvelsen giver også anledning til at tale om hvornår og hvordan de enkelte deltagere kan bidrage i de forskellige faser. En projektdeltager skal måske være med hele vejen, og andre skal primært bidrage på specifikke tidspunkter af projektet. Det giver både en forståelse og accept af forskellighed for den enkelte, men det kan også give en fornemmelse af hvor godt projektet er dækket ind og om der mangler

ressourcer på bestemte tidspunkter. Dette møde, drøftelserne og dialogen kan skabes på et møde, over et privat socialt arrangement eller som en workshop på et konferencested. Indholdet på mødet kan suppleres, så der er mere fokus på teambuilding, hvis omfanget af projektet, forskellighed i gruppen eller andet begrundet dette.

Tre klassiske måder at organisere projektgrupper på

Den interne organisering af projektgruppen kan variere afhængigt af projektet og kompetencerne i projektgruppen og i den eksisterende driftsorganisation.



Figur XX viser tre måder at organisere projektgrupper på og de fordele og ulemper, der er forbundet med hver af dem.

De tre måder at organisere projektet kan hjælpe projektlederen til at overveje en organiseringsform, hvor alle ikke bare deltagerne fra start til slut og hvor deltagerne bidrager med deres kompetencer på forskellige vis og på forskellige tidspunkter.

En organisering som **Holdet** er god til projekter, hvor deltagerne har behov for at samarbejde lokalt, diskutere problemstillinger og finde løsninger. Denne organisering kan give anledning til anarki hos deltagerne, og projektlederen skal bruge tid og ressourcer på at sikre, at viden, ideer og holdninger hos deltagerne sættes i spil i gruppen.

Organiseringen **Propellen** er en god løsning ved større projekter og særligt ved projekter, som foregår på flere matrikler. Det kræver dog, at deltagerne i "propellen" både er i stand til at styre inden for egen "propelvinge" og samtidig er loyale over for projektlederen. Organiseringen stiller store krav til, at projektlederen koordinerer på tværs af propellerne.

Organiseringen **Netværket** tegner sig bedst til projekter, hvor der er mange fagspecialister tilknyttet, som arbejder med hver sit delprojekt, eller hvor den enkeltes bidrag ikke er afhængigt af de andre projektdeltagere. *Netværkets* svaghed er manglende interaktion mellem deltagerne i de forskellige ben. Det hæmmer innovation og nyskabende tænkning.

I mindre projekter er der desværre en tendens til at projektlederen er projektgruppen. Det kan være passende ved meget små projekter, men som oftest vil et hvert projekt blive kvalificeret ved inddragelse af andre faggrupper end projektlederen. Forskellige fagpersoner vil gennem deltagelse og spørgsmål bidrage til at sikre kvalitet og implementering i afdelingen. Det betyder ikke, at deltagerne i projektgruppen skal være som "et hold", da de kan inddrages på relevante tidspunkter og i relevant opfang (netværket).

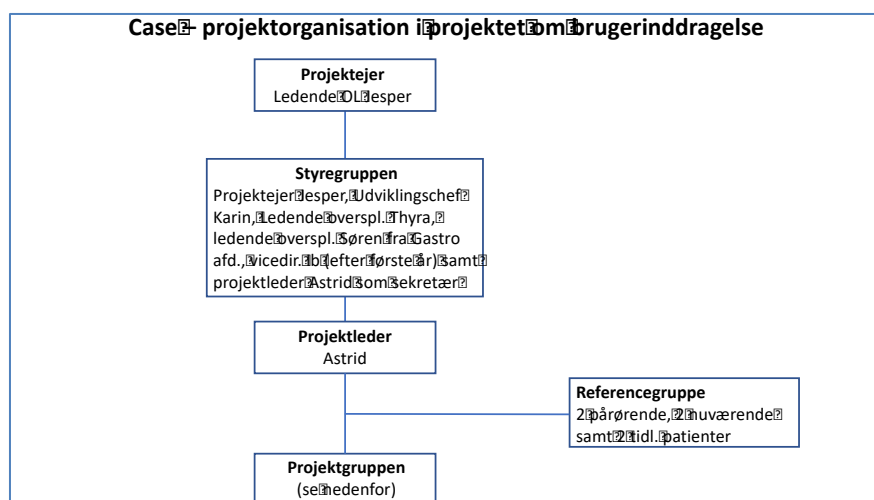
Referencegrupper (benævnes også følgegrupper). Referencegruppen er en som oftest uformel gruppe, som projektdeltagere kan henvende sig til for at få feedback fra og diskutere problemstillinger med. Gruppen har ikke magt eller kompetence i fx beslutningssammenhæng. Gruppen består af personer, der har en interesse i projektet og projektets outcome, men ikke nødvendigvis direkte involveret i projektet. Referencegruppen kan f.eks. bestå af eksperter, brugere, klinikere, borger/patienter eller pårørende, pårørendegrupper eller interesseorganisationer og andre interessenter. Ofte kan en tidligere udført interessentanalyse være hjælpende i forhold til at finde vigtige repræsentanter til gruppen.

Deltagerne i gruppen repræsenterer ofte interessenter, som ikke direkte deltager i projektet, men for hvem projektet kan have stor betydning. Det kan være slutbrugere, som fx borgerne men også faggrupper, som måske ikke har været repræsenteret i projektgruppen. Et eksempel på det sidste kunne være at inddrage en gruppe af sekretærer (fra egen og andre afdelinger) i en referencegruppe, da outcome af projektet fx nye arbejdsgange har stor indflydelse på de tværgående sekretærfunktioner. Udbyttet af drøftelsen med referencegruppen kunne være kommentarer, som kvalificerer produktet, men drøftelsen kan også have den funktion at gruppen

føler sig hørt og har en fornemmelse af, hvor projektet bevæger sig hen. Eftersom referencegruppen ingen beslutningskompetence har kan de kun rådgive og give deres mening til kende. Man kan også bruge referencegruppen til sparring på forståelighed af publikationer, eller afprøvning hypoteser fra projektet. Gruppens sammensætning behøver ikke at være fast, og man kan indhente ad hoc-medlemmer til gruppen ved særlige behov. Møder med gruppen behøver heller ikke være faste og kan afdømmes af, hvad man gerne vil have feedback på. Formålet med gruppen og sammensætningen er at få bestemte interessenters perspektiv på et eller flere givne elementer i projektet.

CASE – projektgruppeorganisering i projektet om brugerinddragelse

Astrid udnævnes allerede under projektets opstart som projektleder. Indledende taler afdelingsleder og Astrid om etablering af en projektgruppe, men i projektets tidligere faser er det svært at vurdere behovet, og de aftaler at tage temaet op, når behovet viser sig. Under arbejdet med interessentanalysen bliver det tydeligt, at Astrid har brug for en daglig sparringspartner, og den yngre og meget engagerede sygeplejerske Tine inddrages i

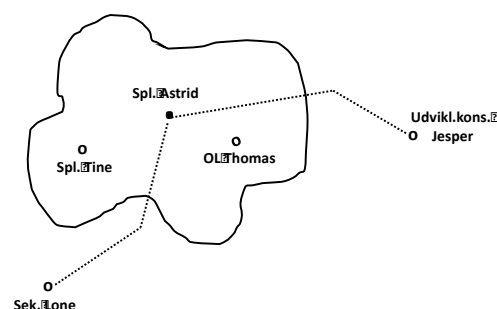


projektgruppen. Det aftales endvidere, at Astrid kan trække på afdelingsledelsens sekretær, Lone, ved bookninger i forbindelse møder og andre spidsbelastninger. I forbindelse med afholdelse af et fokusgruppemøde med patienter og pårørende bliver det tydeligt, at der er behov for lægelig

inddragelse, og med ledelsens støtte involveres en nyansat overlæge, Thomas, i projektgruppen. Endvidere aftales det på et styregruppemøde, hvor udviklingschefen deltager, at HR-afdelingen bidrager med en proceskonsulent under udvikling og afprøvningen af "brugerpanelet".

Der vælges en organisering, som er en blanding af Holdet med projektleder, spl. Astrid og OL Thomas som en del af projektgruppen, og sek. Lone og udvikl.konsulent Jesper som Netværket, der kan trækkes på efter projektgruppens behov.

Case 2- projektgruppeorganisering af brugerinddragelsesprojektet



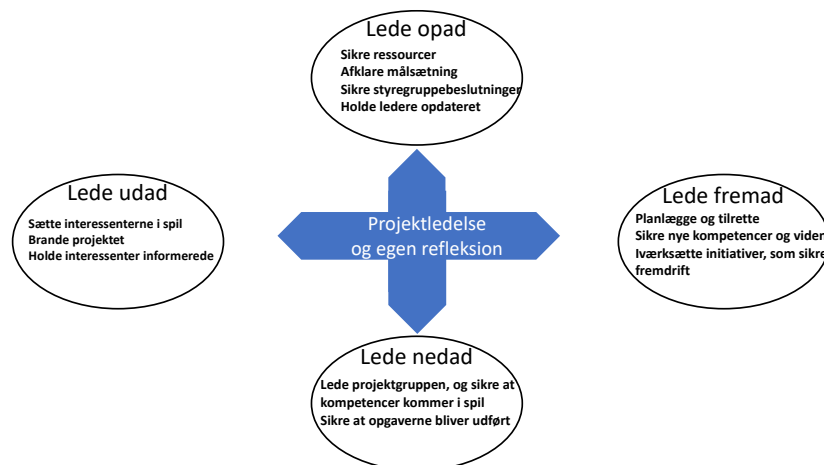
4) Projektlederens rolle

Projektlederen håndterer og leder projektets daglige drift og har ansvaret for at det samlede projekt har fremdrift og lever op til målsætningerne. Som leder af projekter er opgaven at motivere gruppen af medarbejdere til at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af de i projektet formulerede mål. Projektledelse handler ikke om den direkte magt – magten til at bestemme, som kendes fra en leder med personaleansvar. Projektledelse handler om at skabe en fælles retning, at koordinere information og viden og skabe et "commitment" til projektet og målet. Denne ledelse sker i forhold til

- medarbejdere og kollegaer
- deltagere i projektet og projektgruppen
- ledere i organisationen og i styregruppen

Projektledere kan og skal træffe beslutninger undervejs, og turde tage svære valg, når der er tvivl, men hvis projektlederen tager udgangspunkt i projektledelse som redskab, så vil valget være acceptabelt for interessenterne, og der vil opstå et følgeskab.

Ofte udfører eller bidrager projektlederen, afhængigt af projektets størrelse, i mange af opgaverne vedrørende projektet, hvilket ofte giver god mening. Ikke desto mindre bør enhver projektleder indimellem standse op og overveje, om nogle opgaver kan uddelegeres, så projektlederen kan flytte sin energi fra produktionen til mere strategiske overvejelser og fordybning. Projektlederen leder fremdriften og er ansvarlig for, at projektet lykkes. Når fokus flyttes fra produktionen får projektlederen mulighed for at reflektere over egen rolle og måske projektledelse i andre retninger end driften.



Figur XX. Figuren beskriver 4 opgaver/roller i projektledelsesopgaven, at rollerne påvirker hinanden og at de stiller krav til projektlederens evne til at reflektere (inspireret af Dahlerup og Sørensen, 2010).

- Opad: informere og påvirke dem, der er over projektlederen i såvel projektets som i driftsorganisationens hierarki
- Nedad: lede og informere dem, der leverer data etc. til projektet, sikre at kompetencer kommer i spil, at projektets kvalitet er som ønsket, og at der er flow og fremdrift
- Udad: informere interessenter udenfor projektorganisationen, patienter, presse, det omgivende samfund
- Fremad: styre projektet hen imod det planlagte mål, have styr på tid, ressourcer, kvalitet og projektets størrelse.
- Den reflekterende projektleder er opmærksom på hvad han har med sig i sin personlige bagage i for hold til at håndtere disse opgaver – ikke mindst når projektet udfordres.

De fire roller/opgaver, som projektlederen skal håndtere beskrives løbende i kapitlerne i bogen, og retningerne kan illustreres i flere kapitler. Opgaverne og projektlederrollerne overlapper ofte hinanden under projektets gennemførelse. Eksempelvis så omhandler dette kapitel om etablering alle fire områder i figuren, men projektlederen vil opleve at udfylde rollerne forskelligt undervejs i projektet. Denne forskellighed beskrives indledende i næste afsnit om personlighed og personligt engagement, og derudover har rollen som den reflekterende projektleder sit eget kapitel side xx, da den refleksionen kræver ekstra opmærksomhed.

Der er mange opgaver i projektlederrollen, som præsenteres og diskuteres i forskellige kapitler.

- Projektlederen skal sørge for, at projektet synliggøres i organisationen og udføre fornøden lobbyisme.
- Projektlederen skal motivere, monitorere, give feedback og evaluere.
- Projektlederen skal sikre, at alle samarbejdspartnere løbende er informerede og opdaterede om projektets status.
- Projektlederen træffer beslutninger og prioriterer, men ikke de vigtigste beslutninger. De træffes i styregruppen eller mellem projektleder og projektejer afhængigt af projektets opbygning.
- Projektlederen skal udarbejde referater, projektbeskrivelse, rapporter og måske artikler. Projektlederen indkalder til møder og forbereder disse.
- Kommunikation er en stor del af en projektleders ansvar, da det er vigtigt, at der gives hyppig og omhyggelig information om projektet til alle, som skal være med til at levere.
- Projektlederen skal bevare overblikket over projektet, over projektets faser (se evt. Gantt-diagrammet s. xx), monitorere projektets fremdrift og holde tråd i de beslutninger, der er truffet. Som det ses, er der opgaver nok for en projektleder.

Listen er ikke udtømt, men beskriver bredden i projektledelsesopgaven

På sundhedsområdet er der tradition for at bruge andre begreber end projektleder – det kan være koordinator, tovholder, xx-ansvarlig osv. Det er vigtigt at bruge projektleder og andre projektbegreber, når opgaven har en kompleksitet, der kalder på alle de fire ansvarsområder hos en enkelt person. I de sammenhænge er det vigtigt, at projektlederen italesættes som leder af projektet med alt, hvad det indebærer. Begrebsapparatet om projektledelse hjælper til at styre projekter mod succes. Andre begreber kan skabe forvirring og mudre handlerummet for den enkelte.

Personlighed og personligt engagement i projektlederrollen

Projektlederen bør allerede i etablering- og opstartsfasen gøre sig overvejelser om, hvordan han eller hun forventer at udfylde projektlederrollen. Disse skal projektlederen drøfte med projektejer, da disse ønsker og be væggrunde kan have indflydelse på organiseringen af projektet.

Projektlederen kan stille sig følgende spørgsmål:

- Hvordan oplever projektlederen sig selv, og
- Hvordan kan han eller hun bedst lide at arbejde, og hvordan passer det med projektlederrollen?
 - Foretrækker han eller hun at sidde på sit kontor og "nusse" med data i eget tempo?

- Holder han eller hun af samarbejde og holdånd?
- Vil han eller hun gerne have patient- og borgerkontakt og kontakt med det kliniske eller borgernære arbejde?
- Er han eller hun god til samtaler om det "svære" med patienter eller pårørende eller når samarbejdet med kollegaer bliver svært?
- Er han eller hun optaget af tekniske devices og vil gerne prøve dem af i praksis?
- Hvad er projektlederens spidskompetencer som projektleder, og hvilke sammenhænge kan projektlederen have vanskeligere ved at håndtere?
- Hvad kalder projektet, og hvis der er difference på projektlederens kompetencer og projektets indhold, hvordan skal det håndteres?

Alle projektledere er forskellige og der er ikke et svar på den ideelle projektleder. Hvis man placerer den, der helst vil arbejde alene, i et projekt om den travle kliniske praksis, vil det kunne give udfordringer, som kan løses gennem dialog og drøftelse om varetagelsen af opgaven. På samme måde vil den meget udadvendte person, der prioriterer liv og mange relationer, måske blive udfordret ved at sidde på et projektkontor i tre år. Ovenstående spørgsmål hjælper projektlederen og ledelsen til at reflektere over de udfordringer der kan komme, så de kan iværksætte foranstaltninger til at mindste udfordringen eller er klar til at tale om det, når udfordringerne viser sig i praksis.

Projektlederen skal gøre sig klart, hvordan egne ønsker og behov kan have indflydelse på projektet, men også gøre sig overvejelser om, hvorvidt disse kan eller skal udfordres.

Projektlederrollen kan have plads til alle behov, men de bør afklares med projektejer inden igangsætning. Forventningsafstemning med åbenhed og lydhørhed er nøglen til et godt samarbejde.

Forventningsafstemning inden etablering og undervejs

Før den endelige aftale om samarbejde og organisering indgås, er det en god ide at foretage forventningsafstemning. Forventningsafstemning kan være imellem

- den potentielle projektleder og projektejer
- projektleder og potentielle projektdeltagere (se endvidere side xx)

- projektleder og potentielle styregruppedeltager.

How to – indledende drøftelse af forventninger til projektlederrollen

Det er vigtigt at vælge den rigtige kontekst for forventningsafstemningen, og drøftelserne er meget forskellige.

Mellem projektleder og projektejer

Projektleder og projektejer tager drøftelser om forventninger undervejs i diskussionerne om projektet, men inden organiseringen af projektet er det en fordel at projektleder og -ejer mødes med specifikt fokus på forventninger til projektledelsesopgaven. Mødet kan foregå på lederens kontor, men det er vigtigt at der sættes tid af til det i alles kalendre. Uindfrie forventninger kan senere i projektet give frustration hos begge parter, hvorfor det er vigtigt at projektejer er helt klar på og har sagt god for den måde projektlederen vil udleve rollen.

Styregruppen

I forhold til styregruppes deltagerne, så kan en indledende drøftelse af projektlederrollen håndteres på det styregruppemøde, hvor projektorganisationen præsenteres og drøftes. Projektlederrollen er en del af organiseringen, og projektlederen præsenterer egne forventninger til rollen, som er afklaret med projektejer. Drøftelsen tager mere udgangspunkt i opgaven end personen. Styregruppen kan komme med perspektiver på opgavevaretagelsen for projektleder, projektgruppen og referencegruppen med henblik på at finde frem til den rigtige organisering af projektet.

I projektgruppen

En drøftelse af forventninger til projektleder og til projektdeltagere skal finde sted inden udkastet til projektorganiseringen præsenteres på styregruppemødet. Denne afstemning kan gøres individuelt mellem de enkelte projektgruppemedlemmer og projektleder, således at projektlederen bliver klar på hvordan opgaverne kan varetages med en give organisering. Efter projektets etablering gentages forventningsafstemning, når der er behov. Hyppigheden af projektgruppemøder er afhængigt af sammensætningen, organiseringsformen og udviklingen i

projektet. Det kan være hensigtsmæssigt at planlægge disse møder langt frem i tid. Det kan være svært at finde tid og rum til akutte møder, derimod er det sjældent et problem at aflyse et møde, hvis man ikke har noget til dagsordenen.

Projektorganisering i en foranderlig verden

Projekter ændrer sig, og det er umuligt at forudsige hvad ny viden vil bringe. Derfor skal der være løbende overvejelser i styregruppen om organiseringen matcher den nye udvikling. Projektets organiseringen skal altid afbillede projektets behov.

Projektejerrollen ændrer sig sjældent, men projekter kan udvikle og udvide sig eller området få så meget medieomtale og en anden politisk bevågenhed, så rollen kan ændres. Det er mere almindelig at projektet udvikler sig, så styregruppen, som var fornuftig sammensat under etableringen, har brug for at ændres. Ligeledes kan den løbende udvikling i projektet give behov for nye konstellationer i projektgruppen, fx hvis der viser sig et behov for nye kompetencer eller ekstra arbejdskraft. Det kan også i nogle tilfælde omhandle projektlederrollen, men primært hvis projektlederen ikke magter opgaven. Den indledende forventningsafstemning og en grundig drøftelse af kompetencer vil minimere dette udfald.

Opsamling på etableringsfasen

I etableringsfasen drøfter projektlederen de tre punkter i projekttrekanten med projektejer (og styregruppen, når den er etableret). De bevæger sig fra det ene punkt til et andet og videre til et tredje (og måske tilbage igen) for at få klarlagt rammerne for projektet. Under denne proces igangsættes målsætningsprocessen, så formålet omsættes til mere konkrete produkter og succeskriterier. Processen skal ende med en balance mellem outcome af drøftelserne om projekttrekanten og målsætningsprocessen, som afsluttende fastsættes i styregruppen.

Projektlederen skal være opmærksom på, at det er en uundværlig proces, og at denne bevægelse frem og tilbage mellem punkterne og deres indbyrdes afhængighed skaber rammen for, at projektet kan gå ind i næste fase – opstartsfasen, med planlægning og konceptudvikling. Udbyttet af drøftelsen af projekttrekanten og målsætningsprocessen er udgangspunktet for en drøftelse af projektorganiseringen og en endelige beskrivelse af projektorganisationen.

Opsamling – vigtige spørgsmål til refleksion

a) Tegn din samlede projektorganisation med udgangspunkt i projektrrollerne

b) Overvej følgende med udgangspunkt i den tegnede projektorganisation:

- Kan begreber og terminologi om projektetableringsfasen genkendes i din organisation – og hvordan er de sat i spil?
- Har du tænkt over din projektlederrolle, og har du forventningsafstemt din rolle med projektejer?
- Hvor gode har I været til at forventningsafstemme, eller hvor meget har I brug for at forventningsafstemme i forhold til projektejer, projektgruppen eller styregruppen?
- Hvordan tænker du, at din projektgruppe skal sammensættes og samarbejde?
- Kunne din nuværende organisation være opbygget anderledes?

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: Three Guidelines for the Conductor of the Session." Family Process, Inc. 1980

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