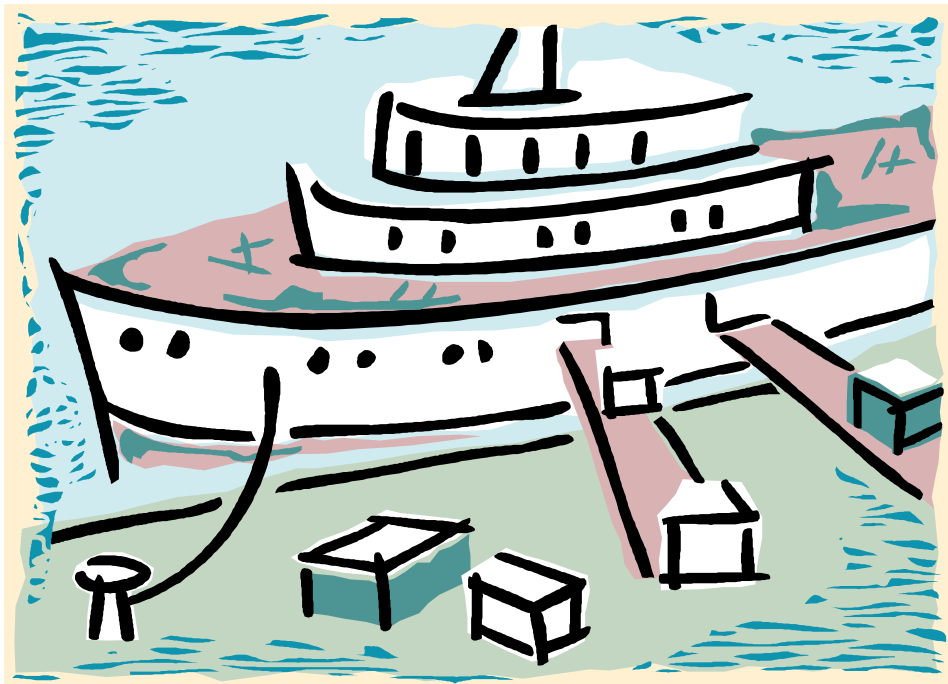


# *Forankring*

af

## **Sundhedsinformatiske projekter og deres resultater**



## FORORD

---

Temaet for 3. års opgave ved studiet Master of Information Technology (MI) med specialisering i sundhedsinformatik, Aalborg Universitet, er "*Informationsteknologi i sundhedssektoren set i et videnskabeligt perspektiv*". [Studievejledning, 1998].

Emnet for besvarelse af min opgave har til hensigt at sætte fokus på projektledelse og specielt omkring *forankring* af sundhedsinformatiske projekter og deres resultater i sygehussektoren.

Målgruppen for rapporten er primært vejleder og censor, men projektledere, som arbejder med informationsteknologi og implementering af systemer specielt i sygehussektoren, kan finde relevante oplysninger og inspiration omkring, hvordan forankring af projekter og resultater skal forstås, og hvordan konflikter kan være tegn på manglende forankring.

Du ønskes god læselyst.

Vicky la Cour  
Civilingeniør, projektleder  
e-mail: vlc@hsd.hosp.dk

## RESUMÉ

---

Som projektleder er du ikke i tvivl om, at du skal være opmærksom på forankring i dit projekt, hvis du vil opnå succes. Det viser bl.a. en undersøgelse, hvor flere hundrede projektledere blev spurgt om de vigtigste udfordringer ved gennemførelse af et projekt [DIEU, 2003] og en rapport, der undersøgte, hvad der var problemerne i 5 store offentlige projekter [Teknologirådet, 2001].

For at undersøge forholdet mellem projekters forankring og succes har jeg interviewet i alt fire personer fra et sundhedsinformatisk projekt. De interviewede er: projektlederen, styregruppeformanden og yderligere 2 styregrupperepræsentanter, som repræsenterer henholdsvis det somatiske og det psykiatriske område, samt to forskellige ledelsesniveauer i basisorganisationen.

I det opstillede undersøgelsesdesign analyserer jeg hvorvidt projektet er en succes, og om der er fundet tegn på manglende forankring. Jeg anvender et embedded single-case design, hvor jeg på samme datamateriale analyserer for udvalgte styregruppemedlemmers holdning til forankring og succes, samt analyserer og opstiller en model for projektets lokale forhold til basisorganisationen, observerbare tegn på konflikter og manglende forankring.

Et af elementerne i min forståelsesramme, som er det sæt af forestillinger, erfaringer og synspunkter, der danner baggrund for min forståelse og vurdering af projektets forankring og succes, definerer netop hvordan projekters succes kan forstås af interessenterne, samt hvad forankring egentlig henviser til og skal sikre. For dette har jeg primært anvendt litteratur om projektledelse i teori og praksis, som tager udgangspunkt i et industrialistisk perspektiv, hvor bl.a. omgivelserne opfattes som standardiserede, den sociale struktur er hierarkisk og organisatoriske værdier er standardisering, effektivitet og kontrol. Hvor det har været muligt, har jeg inddraget litteratur om forankring, som tager udgangspunkt i det post-industrialistiske perspektiv, hvor projekter ses som løst koblede systemer i organisationer, som opfattes som netværk og processer i en verden, som er præget af hastige forandringer bl.a. på grund af den teknologiske udvikling.

Succes blev fundet at kunne relateres til tre forskellige perspektiver:

- Det produktmæssige succesperspektiv, som er relateret til projektet leverance eller produkt
- Det forretningsmæssige succesperspektiv, som er relateret til den nytte produktet ventes at opnå
- Det individuelle succesperspektiv, som er succeskriterier som er relateret til enkeltpersoners egne ønsker og behov, og som ikke er dokumenteret i projektets aftalegrundlag.

Interviewpersonernes udsagn viser, at jo tættere du er på klinikken og brugerne, jo mere ses succes som udbytte i forhold til understøttelse af klinikernes daglige arbejdsrutiner, altså det forretningsmæssige succesperspektiv, end som opfyldelse af aftalegrundlaget baseret på fx mål til aftalt tid og økonomi, det produktmæssige succesperspektiv.

Interviewpersonerne udtaler, at det sundhedsinformatiske projekt er en succes, på trods at to succeskriterier ikke er opfyldt. Succeskriterierne i projektet er knyttet til det produktmæssige succesperspektiv.

Forankring kan også relateres til tre forskellige forhold:

- Ledelsesforankring som bl.a. sikrer aftalen mellem virksomhed og projekt, som definerer deres samspil, herunder vilkår for projektet samt legitimering af projektet overfor resten af organisationen
- Medarbejderforankring som bl.a. skal sikre opbakning til mål og visioner blandt medarbejderne forud for implementering samt at slutbrugernes krav og ønsker bliver tilgodeset
- Resultatforankring som bl.a. skal sikre resultaterne anvendes og den ønskede effekt opnås, samt at slutbrugerne accepterer anvendelse af resultatet.

I interviewpersonernes udtalelser er der mest fokus på resultatforankring og ledelsesforankring, hvor flere fremhæver resultatforankring som det vigtigste. Resultatforankring kan ses i sammenhæng med det forretningsmæssige succesperspektiv, som er mest i fokus, jo tættere du er på klinikken og brugeren.

Et andet element i min forståelsesramme er anvendelse af en model for mulige konflikter mellem organisatoriske enheder, som viser observerbare tegn på konflikter, der kan skyldes en række lokale forhold. Anvendelsen af denne model er brugbar, idet jeg har valgt at anskue det sundhedsinformatiske projekt som en subkultur i en basisorganisation.

De tre forankringsforhold, som blev fundet i projektledelseslitteraturen og relateret til interviewpersonernes opfattelse af forankring, er knyttet til de lokale forhold, som modellen peger på. De otte relevante lokale forhold er:

- Gruppeegenskaber
- Uforenelige mål
- Opgaveafhængighed
- Belønning og præstationskriterier
- Fælles resurser
- Statusinkongruens
- Uklare ansvarsforhold og
- Kommunikationsproblemer

Manglende ledelsesforankring viser sig at kunne relateres til observerbare tegn på konflikter indenfor alle otte lokale forhold. Manglende medarbejderforankring kan relateres til fire lokale forhold: gruppeegenskaber, uforenelige mål, opgaveafhængighed og kommunikationsproblemer. Manglende resultatforankring kan relateres til tre lokale forhold: uforenelige mål, opgaveafhængighed og kommunikationsproblemer.

Ved analyse af interviewpersonernes udtalelser og dokumentation fra projektet identificerede jeg tegn på konflikter fra seks af de otte forhold. De to forhold, som ikke er repræsenteret, er gruppeegenskab og opgaveafhængighed. Jeg fandt i alt 16 sammenhænge mellem observerbare tegn på konflikter og manglende forankring samt yderligere to sammenhænge, hvor der måske er en relation.

Undersøgelsen viser, at forankring ikke er en forudsætning for projektets succes. Det sundhedsinformatiske projekt er blevet betegnet som en succes, mens der samtidig er blevet identificeret manglende forankring. Men manglende forankring synes dog at kunne forklare de to succeskriterier, som ikke er opfyldt i projektet. De to succeskriterier er relateret til interaktionsundvigelse, som er et observerbart tegn på konflikt, set i projektet.

De opnåede resultater viser ikke noget om vigtigheden af de forskellige forankringsforhold, og resultaterne udelukker således ikke, at et andet projekts manglende succes, kan relateres til de samme manglende forankringsforhold. Det skal selvfølgelig også ses ud fra interessenternes succesperspektiv, som kan være et andet.

## INDHOLDSFORTEGNELSE

---

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>RESUMÉ</b> .....	<b>II</b>
<b>1. BAGGRUND OG PROBLEMBESKRIVELSE</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMFORMULERING.....	2
1.2 AFGRÆNSNING .....	3
1.3 LÆSEVEJLEDNING OG RAPPORTENS OPBYGNING .....	3
1.4 ANVENDTE BEGREBER OG DEFINITIONER .....	4
<b>2. DEN VIDENSKABSTEORETISKE TILGANG</b> .....	<b>7</b>
2.1 VIDENSKABELIG TILGANG (VERDENSANSKUelsen).....	7
2.1.1 <i>Beskrivelse af den hermeneutiske og positivistiske tilgang</i> .....	8
2.2 ROLLEN SOM FORSKER .....	9
2.3 BAGGRUND FOR VALG AF TEORETISK TILGANG .....	11
<b>3. UNDERSØGELSESDSIGN</b> .....	<b>12</b>
3.1 DATAINDSAMLINGSMETODE .....	12
3.1.1 <i>Anvendelse af den dokumentariske metode</i> .....	12
3.1.2 <i>Anvendelse af case studie</i> .....	12
3.2 CASE STUDIE.....	13
3.3 INTERVIEW.....	14
3.3.1 <i>Planlægning</i> .....	15
3.3.2 <i>Guide til gennemførelse af interviews</i> .....	16
3.3.3 <i>Gennemførelse</i> .....	17
3.3.4 <i>Transskribering</i> .....	17
3.4 DATABEHANDLINGSMETODE.....	17
3.4.1 <i>Analyse metode</i> .....	18
3.5 KRITIK AF UNDERSØGELSESDSIGN .....	19
<b>4. INDKREDSNING AF PROJEKTERS SUCCES OG FORANKRING</b> .....	<b>21</b>
4.1 PROJEKTERS SUCCES .....	23
4.2 HVAD ER FORANKRING? .....	24
4.2.1 <i>Ledelsesforankring</i> .....	25
4.2.2 <i>Medarbejderforankring</i> .....	26
4.2.3 <i>Resultatforankring</i> .....	27
4.3 FORANKRING I ET VIDENSKABSTEORETISK PERSPEKTIV .....	28
4.4 OPSUMMERING AF FORANKRINGSFORHOLD .....	30
4.5 KRITIK AF DET ANVENDTE BAGGRUNDSMATERIALE.....	31
<b>5. KULTUR OG KONFLIKT TEORIER</b> .....	<b>32</b>
5.1 ORGANISATIONSKULTUR.....	32
5.1.1 <i>Sygehussektoren som basisorganisation</i> .....	35
5.2 SUBKULTUR.....	35
5.2.1 <i>Det sundhedsinformatiske projekt som subkultur</i> .....	37
5.3 KONFLIKTTEORI .....	38
5.3.1 <i>Konflikttrappen</i> .....	42
5.3.2 <i>Opsummering af lokale forhold for konflikter relateret til forankringsforholdene</i> .....	44
5.4 KRITIK AF DE ANVENDTE TEORIER .....	45

<b>6. DATAFREMSTILLING OG DISKUSSION AF RESULTATER .....</b>	<b>47</b>
6.1 PORTRÆT AF SUBKULTUREN OG BASISORGANISATIONEN .....	47
6.1.1 Basisorganisation – sygehussektoren i amtet.....	47
6.1.2 Subkulturen – det sundhedsinformatiske projekt.....	48
6.2 TEMATISERING AF RESULTATER OG DISKUSSION .....	50
6.2.1 Resultater i forhold til forståelse af succes .....	50
6.2.2 Opsummering .....	52
6.2.3 Resultater i forhold til forståelse af forankring.....	53
6.2.4 Opsummering .....	55
6.2.5 Resultater til forhold til konfliktteorien.....	56
6.2.6 Opsummering .....	60
6.3 KRITIK AF EMPIRIEN .....	61
<b>7. KONKLUSION .....</b>	<b>63</b>
<b>8. PERSPEKTIVERING .....</b>	<b>65</b>
<b>9. ANVENDT LITTERATUR.....</b>	<b>67</b>
<b>BILAGSOVERSIGT.....</b>	<b>70</b>
<b>BILAG 1: INTERVIEWGUIDE TIL PROJEKTLEDEREN .....</b>	<b>71</b>
<b>BILAG 2: INTERVIEWGUIDE TIL STYREGRUPPEFORMANDEN OG STYREGRUPPEMEDLEMMERNE .....</b>	<b>73</b>
<b>BILAG 3: INTRODUKTION TIL PRINCE2 .....</b>	<b>75</b>
<b>BILAG 4: ABSTRACT IN ENGLISH .....</b>	<b>76</b>

# 1. BAGGRUND OG PROBLEMBESKRIVELSE

---

Læsningen af den såkaldte Bonneruprapport<sup>1</sup> [Teknologirådet, 2001] da den blev offentliggjort i 2001 var uhyre interessant. Rapporten have systematisk opsamlet erfaringerne og problemerne omkring gennemførelse af 5 store offentlige it-projekter i 1990-erne [Teknologirådet, 2001]. Den pegede på en række problemstillinger omkring offentlige projekter, jeg, som projektleder, kunne nikke genkendende til. Eet af de mest spændende kapitler behandler de problemer i it-projekterne, som skyldes interne forhold hos kunden. Det allerførste forhold rapporten peger på er, at projekterne ikke har været stærkt nok forankret i organisationens øverste ledelse, eller at ledelsen har fejlvurderet karakteren og betydningen af projektet. Betydningsfulde projekter, hvor resultaterne har stor konsekvens for hele organisationens udvikling, har fra starten ikke fået de ledelsesmæssige resurser og den opmærksomhed, som det krævede [Teknologirådet, 2001]. Tankevækkende at så store og dyre projekter, som betyder ændringer af arbejdsrutiner for flere hundrede af mennesker, ikke har fået større opmærksomhed, end tilfældet åbenbart har været.

I en undersøgelse foretaget af DIEU i 2003 [DIEU, 2003], hvor 850 projektledere svarer på et spørgeskema om projektlederens udfordringer, er nogle af de udfordringer, der bliver peget på, at sikre at projekternes resultater bliver anerkendt i organisationen, og at den øverste ledelse bliver bevidstgjort om projekternes vigtighed i organisationen. Undersøgelsen summerer op og peger på, at der stadig ikke er fuld ledelsesmæssig forankring af projektarbejdsformen, og det medfører, at der mangler fokus på projektet. I samme undersøgelse peger respondenterne på, at to af de vigtigste faktorer for gennemførelsen af et succesfyldt projekt angives at være [DIEU, 2003]:

- At ledelsen involverer sig og forpligtiger sig til at få gode resultater ud af projektarbejdet
- At der opstilles klare projektvisioner.

Punkterne uddybes yderligere med, at projekter let kan "tabes på gulvet", hvis der ikke er forankring i den øverste ledelse [DIEU, 2003].

Både Teknologirådets analyse af fem større offentlige it-projekter og DIEU's direkte spørgsmål til ikke mindre end 850 projektledere fremhæver, ikke bare at forankring er en nødvendighed for projektet, men også en forudsætning for succes. Hjemmesiden Projectworld, som giver gode råd og vejledning omkring projektledelse til projektledere fremhæver, at vi skal bruge forankring til opbakning fra virksomhedsledelsen, som betyder bedre vilkår omkring [Projectworld, 2006]:

- Tildeling af resurser (personer og penge)
- Legitimering af projektet overfor resten af organisationen
- Modning af organisationen – er de tilstrækkelige motiverede og er de klar til at modtage systemet? Er organisationen tilstrækkelig forandringsparat?
- Opstilling af mål og succeskriterier for projektet
- Bekræftelse af at vi er på rette spor
- Afklaring af spørgsmål undervejs
- Løsning af opgaver udenfor projektets regi (fx i andre afdelinger)
- Vise pondus i forhold til kunden og andre interessenter
- Motivering af projektgruppen ved at udvise interesse undervejs.

---

<sup>1</sup> Opkaldt efter formanden for arbejdsgruppen, Erik Bonnerup.



Vilkårene er vigtige for projektet, og det kan tænkes, at hvis de ikke er opfyldt, vil det lede til konflikter mellem de involverede partere. Men det undrer mig, at forankring forstået som ledelsesopbakning ved de ovenstående punkter, er en *forudsætning* for succes. Det er indlysende, at ledelsen kan give bedre vilkår, men er nogle bestemte vilkår, der skal sikre projektets succes?

Det er udsagn som:

- ledelsen skal tage ejerskab til projektet
- projektet skal forankres i ledelsen
- projektet skal have ledelsens bevågenhed

der høres gang på gang ved opstarten af et projekt, og som både Bonneruprapporten og undersøgelsen fra DIEU viste. Men er det udsagn, som efterhånden er blevet til sandhed<sup>2</sup>, fordi vi har hørt det ofte? Eller måske *er* det sandhed, men hvordan skal vi opnå det i praksis, når succes samtidig afhænger af de involverede interessenter og de mål og forventninger, de har til projektet? [Mikkelsen et al, 2002].

Det betyder, at for at efterkomme denne 'sandhed om forankring' i projektet, skal der tilknyttes en repræsentant for virksomhedens eller organisationens øverste ledelse, ofte kaldet projektejeren eller projektsponsoren. Denne ledelsesrepræsentant i projektet, kan gennem sin magt og position således få en afgørende betydning for projektets succes [Kirkegård et al, 2003], [Mikkelsen, 2003], [Bødker, 2000], [Biering-Sørensen, 2004].

Men projekter lever i en foranderlig verden, hvor kravene til og betingelserne for projektet ofte ændrer sig over tid. Projekterne i sig selv er også blevet mere komplekse. Fra at være automatisering af velkendte arbejdsrutiner og enkelte rationaliseringer er det blevet målsætningen at understøtte arbejdsgange ofte på tværs af organisatoriske enheder [Kotter, 1999]. Sådanne projekter kræver dybtgående omlægninger i organisationen og tilpasninger fra de enkelte brugere.

Det betyder, at 'sandheden om forankring' enten skal passe ind i flere forskellige situationer eller være mulig at udføre på forskellige måder alt efter situationen, betingelserne og fremdriften af projektet.

## 1.1 Problemformulering

Det er med baggrund i 'sandheden om forankring', som kommer til udtryk i diverse bøger om projektledelse, både med en teoretisk og en praktisk indgangsvinkel, at jeg har fundet det interessant at se på, hvad forankring egentlig betyder i praksis, og hvordan det kan være en forudsætning for succes.

Min problemformulering, som jeg vil søge at besvare i denne opgave, lyder således:

***'I hvilket omfang er forankring i projekter en forudsætning for succes i implementeringen af projekters resultater'.***

---

<sup>2</sup> Sandhed skal her forstås som, at der er en sammenhæng, som ikke kan modsiges og er gældende for alle projekter.

## 1.2 Afgrænsning

Ved besvarelsen af problemformuleringen indsnævrer jeg problemfeltet yderligere ved at belyse det i forhold til et enkelt sundhedsinformatisk projekt, som gennemføres med det formål at anskaffe og implementere et it-system i sygehussektoren, hvor det sundhedsfaglige personale er målgruppen. Det sundhedsfaglige personale omfatter her det personale, der er ansat i klinikken dvs. primært læger, sygeplejersker og sekretærer.

I besvarelse af problemformuleringen begrænser jeg mig til besvarelse af følgende undersøgelsesspørgsmål:

- Hvordan skal forankring forstås og hvordan måles et projekts succes?
- Hvorfor er forankring en forudsætning for succes?
- Er det muligt at opstille et årsags-virkningsforhold mellem manglende forankring og konflikter i projektet?
- Er det muligt at opstille en model for forankring i projektet og hvordan ser sådan en model ud i forhold til omverdens foranderlighed?

Min hypotese i forhold til undersøgelsesspørgsmålene er, at manglende forankring vil give konflikter i forholdet mellem projekt og den organisation, projektet er en del af.

## 1.3 Læsevejledning og rapportens opbygning

Rapporten er bygget op således, at den kan leve op til kravene i studievejledningen og studieordningen på en letlæselig måde. For den primære målgruppe, vejleder og censor, bør rapportens afsnit læses i den rækkefølge, de er sat op til. For rapportens sekundære målgruppe, andre studerende og interessenter indenfor projektledelse i sygehussektoren, kan afsnittene om den videnskabsteoretiske tilgang, kapitel 2, og redegørelsen for undersøgelsesdesignet, kapitel 3, undlades.

### *Kapitel 1*

Giver en indførelse i problemstillingen herunder afgrænsning af problemformuleringen, samt en liste over udvalgte definitioner og begreber anvendt i denne rapport.

### *Kapitel 2*

Viser en sammenhæng mellem videnskabsteoretisk syn, teori, metode og data/empiri. Kapitlet slutter med, hvordan jeg ser min rolle som forsker og baggrunden for valg af teoretisk tilgang.

### *Kapitel 3*

Redegør for undersøgelsesdesignet, det vil sige dataindsamlingsmetode og databehandlingsmetode. Undersøgelsesdesignet er den logik, der binder empiri sammen med problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmålene. Jeg slutter kapitlet med en kritik af det valgte undersøgelsesdesign.

### *Kapitel 4*

Definerer og opstiller hvad forankring og succes er og kan forstås i forbindelse med et projekt.

### *Kapitel 5*

Sammen med kapitel 4 udgør kapitel 5 min forståelsesramme til analyse og fortolkning af min empiri. I dette kapitel vil jeg beskrive min tilgang til organisationsteorien og anvendelsen af projektet, som en subkultur. Konfliktteorier beskrives til forståelse af konflikter mellem basisorganisation og subkultur.

### *Kapitel 6*

Fremstiller og diskuterer jeg mine fund. Fundene er relateret til forståelsen af forankring og succes for den enkelte interviewperson, og mulige tegn på konflikter er relateret til forholdet mellem projekt som subkultur og sygehussektoren som basisorganisationen.

*Kapitel 7* indeholder min konklusion, mens *Kapitel 8* er perspektivering.

Kilder til litteratur er i teksten angivet med kantet parentes [,] og samtlige kilder og anvendt litteratur er i *Kapitel 9* listet alfabetisk. Direkte citater er angivet med kursiv og en kildehenvisning umiddelbart før eller efter teksten.

Til rapporten er der et separat tillæg indeholdende de transskriberede interviews og de dokumenter om projektet, som jeg har fået udleveret. Da jeg har lovet interviewpersonerne fortrolighed, er dette tillæg kun tilgængelig for vejleder og censor.

Fodnoter er anvendt generelt for at sikre læsevenligheden for læsere, som ikke er bekendt med begreber og termer anvendt i sygehussektoren, eller hvor jeg har ønsket at uddybe emner.

## **1.4 Anvendte begreber og definitioner**

**Business Case:** En business case definerer de oplysninger, som er en forudsætning for start, fortsættelse og afslutning af et projekt. Business Casen er et svar på spørgsmålet om, hvorfor et projekt skal gennemføres. [OGC, 2004].

**DRG:** Diagnose Relaterede Grupper. Anvendes til mellemamtslig afregning af hospitalsydelser.

**Ejerskab:** Det at have ejendomsretten (ret til at besidde og råde over et formuegode) til noget. [Den danske ordbog, 2004].

**Empiri:** Erfaringer og iagttagelser anvendt som grundlag for (videnskabelig) erkendelse. [Den danske ordbog, 2004].

**EPJ:** Elektronisk Patient Journal.

**Forankre:** Fastgøre et fartøj ved at kaste et anker ud. I overført betydning: Bevirke at nogen eller noget har faste og solide rødder i en bestemt opfattelse, et bestemt fænomen eller lign. [Den danske ordbog, 2004].

**Forståelsesramme:** Sæt af erfaringer, forestillinger, synspunkter m.m. der danner baggrund for en persons eller gruppes forståelse eller opfattelse af noget. [Den danske ordbog, 2004].

**GS/Grønt System/det grønne system:** Patientadministrativt system.

**H:S:** Hovedstadens Sygehusfællesskab som omfatter Amager Hospital (ejes i fællesskab med Københavns Amt), Bispebjerg Hospital, Frederiksberg Hospital, Hvidovre Hospital, Rigshospitalet og Sct. Hans Hospital.

**Implementering:** Sætte i kraft, føre ud i livet. [Den danske ordbog, 2004]. Skal i denne her forbindelse forstås som, at it-systemet sættes i drift og anvendes af slutbrugerne i deres daglige arbejdsopgaver.

**Journalinstruks:** Vejledning til hvordan journalnotater skal kategoriseres og dokumenteres i it-systemet.

**Konflikt:** Uoverensstemmelse mellem to forskellige, oftest uforenelige størrelser, tendenser eller principper [Den danske ordbog, 2004]. Se også kap. 5.

**Kontinuation:** Fortløbende oplysninger om sygdommens/problemets udvikling og behandling.

**Kultur:** Levevis og forestillingsverden der kendetegner en bestemt befolkningsgruppe i en bestemt periode, dvs. alle de materielle og de ikke materielle resultater af menneskelig aktivitet, der føres videre fra generation til generation. Befolkningsgruppe der har fælles levevis og forestillingsverden. [Den danske ordbog, 2004]. Se også kapitel 5.

**Medicinmodul:** Et it-system til understøttelse af ordination, ophældning og udlevering af medicin til patienten.

**MUST:** Metode til forUndersøgelse i Systemudvikling – og Teori herom. [Bødker, 2000].

**Objektivitet:** At være objektiv; neutral og upartisk. [Den danske ordbog, 2004]. Se også kapitel 2.

**Organisation:** Sammenslutning af personer, grupper, lande eller lignende, der er etableret for at opnå bestemte mål, fx varetagelse af særlige faglige eller politiske interesser. [Den danske ordbog, 2004]. Administrativt og funktionelt socialt system af individer og grupper etableret mhp. opnåelse af et bestemt formål. [Den Store Danske Encyklopædi, 1999]. Se også kapitel 5.

**Projekt:** Omfattende arbejdsopgave, der typisk kræver grundig forberedelse og deltagelse af mange personer, instanser mm. [Den danske ordbog, 2004]. Se også kapitel 4.

**Projektgrundlag:** Den aftale der er indgået mellem projekt og virksomheden om projektets leverance. [OGC, 2004].

**Reliabilitet/pålidelighed:** Egenskab ved en testmetode der angiver, om en måling er nøjagtig og korrekt udført således, at gentagne målinger fører til det samme resultat. [Den danske ordbog, 2004]. Se også kapitel 2.

**Slutbruger:** Den person, der skal anvende projektets slutprodukt(er).

**Subkultur:** Levevis og brug af kulturprodukter som kendetegner en mindre afgrænset samfundsgruppe og adskiller den fra den dominerende kultur i et samfund. [Den danske ordbog, 2004]. Se også kapitel 5.

**Succes:** Det at noget bliver vellykket, medfører stor anerkendelse, fortjeneste, fremgang eller lignende. [Den danske ordbog, 2004]. Se også kapitel 4.

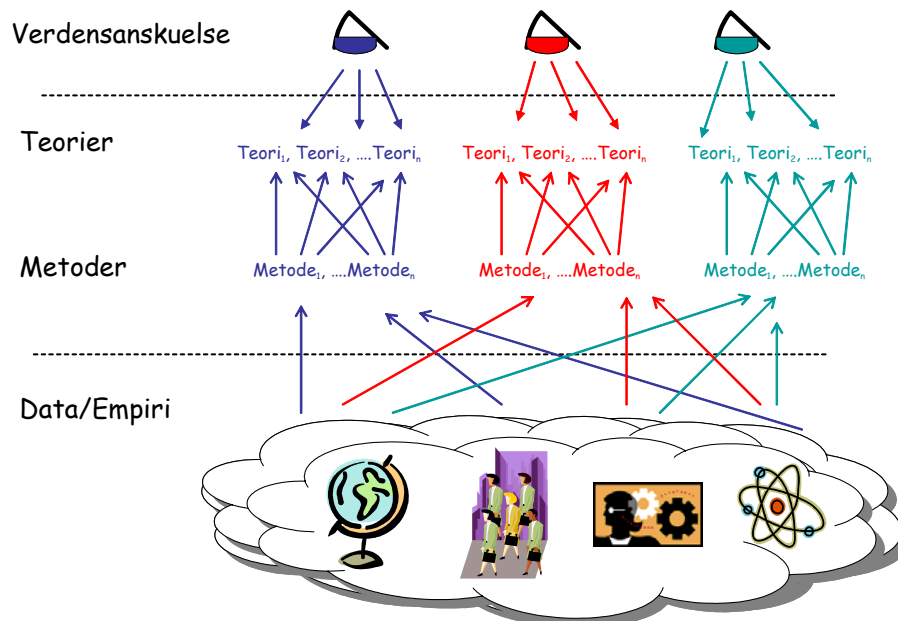
**Teori:** Ordnet system af velbegrundede og veldefinerede antagelser som søger at forstå og forklare et eller flere fænomener. [Den danske ordbog, 2004].

**Validitet:** Sikkerhed for at et videnskabeligt undersøgelsesresultat er gyldigt, dvs. dækkende for det man ønsker at undersøge. [Den danske ordbog, 2004]. Se også kapitel 2.

**Virksomhed:** En organisation som producerer og sælger varer eller tjenesteydelser. [Den danske ordbog, 2004].

## 2. DEN VIDENSKABSTEORETISKE TILGANG

Dette afsnit viser sammenhængen mellem videnskabssyn, teorier, metoder samt data/empiri. Nedenfor er sammenhængen vist i en figur.



Figur 1. Sammenhæng mellem verdensanskuelse, teorier, metoder og data/empiri. [Egen figur].

Ud fra en bestemt verdensanskuelse (videnskabssyn eller videnskabsteoretisk paradigme) benyttes en række teorier, der ved hjælp af forskellige metoder 'tolker' data. Det er bl.a. gennem de valgte teorier, at jeg vil opbygge den forståelsesramme, der skal gøre det muligt at besvare mine undersøgelsesspørgsmål.

Strukturen i figuren er baggrunden for opbygningen af dette kapitel og sammenhængen til de efterfølgende. Først beskriver jeg den videnskabelige tilgang til opgaven, og i de efterfølgende kapitler beskrives valg af metode i undersøgelsesdesignet (kapitel 3), og den samlede forståelsesrammen opbygges i kapitel 4 og 5.

### 2.1 Videnskabelig tilgang (verdensanskuelsen)

Mit valg af teoretisk tilgang udspringer fra valg af problemformulering og de undersøgelsesspørgsmål, som er tilknyttet. Idet problemformuleringen er en proces, og at processen har løbet igennem hele opgaveforløbet, har jeg ikke fra starten været fokuseret på en bestemt tilgang. [Olsen, 2004].

Min inddragelse af videnskabsteorien er således sket ad hoc og i samspil med de valg, jeg har gjort i projektarbejdet. Med anvendelsen af videnskabsteori ad hoc tager jeg videnskabsteoretiske problemstillinger op efterhånden, som de viser sig. [Olsen, 2004]. Ved denne fremgangsmåde fastholder jeg projektets problemstilling og forsøger gennem

de valgte teorier at fastlægge den videnskabelige tilgang og inddrager den i analysen og som en del af konklusionen. [Olsen, 2004].

I forhold til min problemformulering og ved valget om at fokusere på forankring, og hvordan det kommer til udtryk i praksis, fokuserer jeg på den hermeneutiske tilgang, idet det er de involverede i det sundhedsinformatiske projekt, som anvendes i min case studie, og deres *oplevede* tilstand, jeg søger at beskrive og tolke ud fra min egen forståelse af emnet.

På den anden side er det igennem min gennemgang af litteraturen om "sandheden om forankring" blevet klart, at argumentationen for at forankring som forudsætning for succes i lige så høj grad er baseret på kausale sammenhænge og et positivistisk perspektiv.

Mit valg af videnskabsteoretisk tilgang kan derfor ikke siges at være udelukkende at være hermeneutisk eller positivistisk, da jeg søger at tolke data, som udspringer af en positivistisk argumentation.

### 2.1.1 Beskrivelse af den hermeneutiske og positivistiske tilgang

Nedenfor har jeg opstillet væsentlige forskelle i den hermeneutiske og positivistiske tilgang. Jeg skelner ikke mellem forskellige retninger indenfor hermeneutikken, men baserer mig på Heine Andersens fremstilling i 'Videnskabsteori og Metodelære' [Andersen, 1990].

	Hermeneutikken	Positivismen
Videnskabsideal	Forskellige idealer til forskellige fænomener	Enhedsvidenskab uanset fænomeners karakter
Videnskabsstudie	Mennesker og sociale interaktioner	Objekter
Videnskabsmetode	Fortolkninger af subjektivt meningsindhold	Empirisk testning af teorier om kausale sammenhænge
Virkelighedsbillede	Handlinger som subjektivt meningsindhold	Adfærd som udslag af universelle lovmæssigheder
Forskningsetik	Fortolkninger som led i overvindelse af forståelsesbarrierer og nedbrydning af fordomme	Kendskab til lovmæssigheder som grundlag for styring

**Tabel 1. Forskelle mellem den hermeneutiske og den positivistiske paradigme. Efter [Andersen, 1990].**

Fortolkningsvidenskab afviser det positivistiske enhedsvidenskabsideal: at der kun findes én videnskab upåagtet af hvilket fænomen, der iagttages. Der skelnes altså ikke imellem iagttagelser af objekter eller menneskelige interaktioner. Det erkendes derimod i hermeneutikken, at der må anvendes andre videnskabelige metoder ved studie af menneskelige fænomener eller kulturer. [Andersen, ], [Thúren, 1992] og [Hatch, 2004].

## 2.2 Rollen som forsker

I besvarelsen af mine undersøgelsesspørgsmål er min metode udelukkende kvalitativ, da jeg gennem case studie som undersøgelsesdesign og interview som dataindsamlingsmetode forsøger at få et dybere kendskab til, hvordan forankring forstås og anvendes. Undersøgelsesspørgsmålet bearbejdes altså via kvalitative analyser, hermeneutiske læsninger og fænomenologiske tolkninger. Med den kvalitative tilgang følger der specielt tre problemstillinger [Kvale, 2004], [Thurén, 1992] og [Andersen, 1990]:

- Validitet
- Reliabilitet
- Subjektivitet/objektivitet

*Validiteten* eller gyldigheden handler om, man måler det, man ønsker at måle [Andersen, 1990], [Yin, 2003], og det er først i behandlingen af de indsamlede data, jeg vil søge at besvare, om validiteten i resultatet er tilstede.

Validitetsspørgsmålet dækker hvorvidt et begreb, et datasæt, en kilde eller en fremgangsmåde er dækkende i forhold til det, jeg har brug for [Andersen, 1990]. Med udgangspunkt i en enkelt-case, som jeg har begrænset mig til, vil der netop i denne begrænsning på forhånd være risiko for, at jeg ikke måler på det, jeg ønsker at måle [Yin, 2003]. Mine kriterier for udvælgelse af casen og herunder interviewpersonerne, kan vise sig alligevel ikke at være opfyldt, og med fokus på en enkelt-case vil en øget risiko for fordrejning af empirien være tilstede [Yin, 2003].

Validitetsbegrebet dækker over tre forskellige tilgangsvinkler [Yin, 2003]:

- *Konstrueret validitet*, som omhandler det at etablere det rigtige datagrundlag for undersøgelsen. Det er denne del, som jeg vil vende tilbage til i diskussionen af min empiri i kapitel 6.3
- *Intern validitet*, som omhandler etableringen af kausale sammenhænge for case studier. Jeg vil i beskrivelsen af min teori forsøge at redegøre for den interne validitet, specielt omkring anvendelsen af konfliktteorier til illustration af forankring
- *Ekstern validitet*, som omhandler etablering af et studie design, hvor empirien kan generaliseres. Det er her anvendelsen af et enkelt-case studie, hvor jeg forsøger at generalisere mine fund i empirien, at jeg kan blive kritiseret. Der er ikke mulighed for at teste mine fund ved, at jeg selv gentager min undersøgelse, og jeg vil derfor søge at generalisere i forhold til teorien og gennem udvælgelse af et typisk<sup>3</sup> sundhedsinformatisk projekt. Dette vender jeg tilbage til senere i kapitel 6.1.2.

For at opnå høj grad af validitet kan man i forskningsprojektet undersøge samme fænomen med forskellige metoder også kaldet metode-triangulering, hvor du angriber din problemstilling gennem flere forskellige vinkler for at påvise, at uanset metode kan du konkludere det samme. Delkonklusionerne vil understøtte hinanden. [Yin, 2003]. Anvendelse af triangulering har i dette projekt ikke været muligt, da det vil kræve betydeligt flere resurser, end jeg har haft mulighed for at lægge i opgaven.

---

<sup>3</sup> Typisk skal her forstås, at det lever op til kravene om at være et projekt, som gennemføres på basis af en kendt projektstyringsmetode i sundhedssektoren.

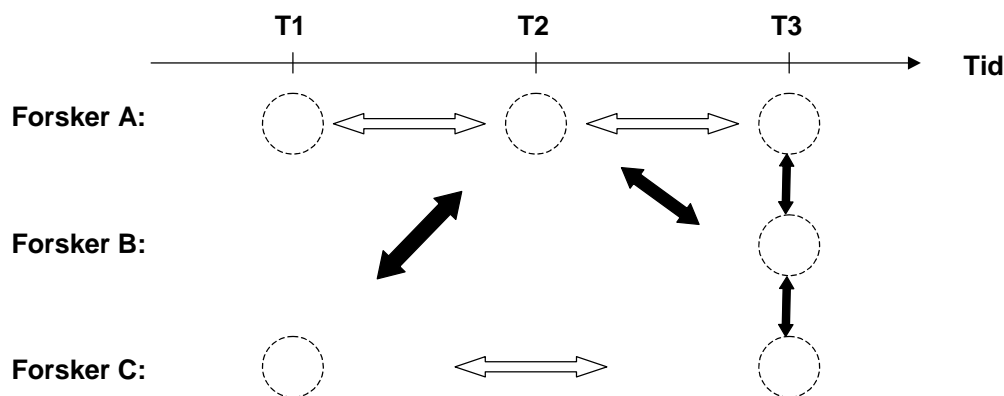


*Reliabilitet* eller pålidelighed er en forudsætning for, at ens forskning afklarere de faktiske forhold, og at målingerne er foretaget på korrekt måde [Andersen, 1990], [Yin, 2003] og [Thurén, 1992]. Realibiliteten er tilstede, når der er overensstemmelse mellem resultaterne ved forskellige målinger af samme fænomen. Der er to typer af reliabilitet, hvor den ene dækker over, at der er overensstemmelse mellem gentagne målinger gennemført af den samme forsker. Den anden type dækker over overensstemmelse mellem gentagne målinger, gennemført af forskellige forskere. [Andersen, 1990].

Den traditionelle opfattelse af *objektivitet* er værdifrihed eller forudsætningsløshed [Andersen, 1990]. Jeg mener ikke, jeg som forsker i dette projekt kan siges at være værdifri, forudsætningsløs, fordomsfri, upartisk eller lignende. Nej, jeg er styret af interesser, der har udgangspunkt i personlige interesser, min faglige tradition og den kontekst jeg befinder mig i. [Andersen, 1990]. Men kan jeg befri mig for mine værdier i forskningen? Det, mener jeg, ikke er målet, og med den hermeneutiske videnskabssyn som udgangspunkt, må det gælde om at få sine værdier frem dvs. gøre sine værdipræmisser eksplicitte for at forstå, hvordan det interagerer med de andre aktørers værdier.

Det, der ofte søges stræbt efter i forskningen, er den form for objektivitet, der fører til pålidelighed, som benævnes *intersubjektivitet* [Andersen, 1990]. Det skal forstås sådan, at en videnskabelig observation skal kunne gentages af den samme forsker med det samme resultat. Det bliver en slags garanti for, at observationen ikke er påvirket af andre faktorer end dem, der er fælles for undersøgelsesfeltet. Det vil sige, at der skal være bevidsthed og åbenhed over de værdipræmisser, som er i projektet gennem aktørerne. [Andersen, 1990].

Nedenstående figur illustrerer intersubjektiv og intrasubjektiv realibilitet.



**Figur 2. Den intersubjektive (hvide pile) og den intrasubjektive (sorte pile) realibilitet. [Andersen, 1990].**

Ved mine interviews er empiriens pålidelighed fx påvirket af spørgsmålenes formulering og interviewsituationen. For at opnå høj grad af pålidelighed er det vigtigt at udføre et grundigt forarbejde i forbindelse med interviewene, og for at opnå dette har jeg taget udgangspunkt i Steinar Kvaales metode til gennemførelse af halvstrukturerede interviews [Kvale, 1994].

Jeg vil søge intersubjektivitet ved at argumentere for mine valg og vil uddybe mine handlinger i forbindelse med disse valg. Det sted i denne rapport, hvor jeg især vil lægge vægt på dette, er i forbindelse med interviewene, som jeg foretager. Det vil sige, så vidt det er muligt at beskrive alle de forhold, hvor jeg som forsker træffer valg omkring interviewguiden, gennemførelsen af interviewene, transskribering og den efterfølgende analyse.

### **2.3 Baggrund for valg af teoretisk tilgang**

For valg af teoretisk tilgang til besvarelse af mine undersøgelsesspørgsmål tager jeg udgangspunkt i organisationsteorien specifikt med fokus på subkultur i en større organisationskultur, basisorganisationen. Det gør jeg, fordi det åbner op for muligheden for at kunne forstå, hvad der foregår inden for organisationen, når subkulturer skal arbejde sammen med basiskulturen. Edgar Schein [Schein, 1994] peger på, at fx manglende samarbejde forstås bedre gennem interkulturel kommunikation. Begrebet kultur er således relevant og vil hjælpe til forståelsen af projekternes betingelser i en organisation.

Det er erfaringen at grupper, organisationer og samfund, hvor kulturelementer modarbejder hinanden indbyrdes, fører til situationer, der er fyldt med konflikter og flertydighed. Årsagen til dette kan være utilstrækkelig medlemsstabilitet i subkulturen, utilstrækkelig fælles erfaringshistorie eller tilstedeværelsen af mange undergrupper med forskellige erfaringer. Flertydighed og konflikt kan også skyldes det faktum, at enhver af os hører til mange grupper, således at dét, vi tilfører en given gruppe, er påvirket af antagelser, som er hensigtsmæssige i andre grupper. [Schein, 1994]. At anskue et projekt som en subkultur vil blive diskuteret i afsnit 5.2 og 5.4.

Netop ovenstående leder frem til at konfliktteorier er relevante i besvarelsen af mine undersøgelsesspørgsmål, hvor det er min hypotese, at manglende forankring vil give konflikter mellem projektet og basisorganisationen. Konfliktteorien vil således give mig input til, hvad jeg skal kigge efter ved indsamling af empiri for forståelse og udmøntning af forankring.

## 3. UNDERSØGELSESDSIGN

---

I det følgende afsnit vil jeg redegøre for valget af dataindsamlingsmetode og databehandlingsmetode. Undersøgellesdesign er den logik, som binder empirien sammen med problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmålene [Yin, 2003]. Det er i mit undersøgelsesdesign, at jeg søger at skabe grundlag for validitet og pålidelighed i min undersøgelse.

### 3.1 Dataindsamlingsmetode

Dataindsamlingsmetoden bestemmes af formålet med undersøgelsen, den opstillede problemstilling, det empiriske grundlag og den mængde tid og resurser, som er til rådighed. Der fremhæves tre hovedtyper af dataindsamlingsmetoder [Andersen, 1990]:

- De dokumentariske, der beskæftiger sig med indirekte iagttagelser af sociale fænomener fx ved læsning af historiebøger
- De observerende, hvor man ser på folks handlinger fx gennem observationsstudier
- De udsørgende, hvor man udsørger folk fx gennem interviews

Nedenfor er redegjort for hvilke metoder jeg vil anvende i besvarelsen af min problemformulering og undersøgelsesspørgsmål.

#### 3.1.1 Anvendelse af den dokumentariske metode

Den dokumentariske metode anvender jeg til analyse af, hvad der forstås ved forankring og succes i projekter, med det formål at opbygge en del af min forståelsesramme. Det vil sige litteraturstudie, hvor projektledelsesbøger omhandlende både projektledelse i teori og praksis, er inddraget. Målet er at undersøge, hvad andre har skrevet eller ment om emnet, og jeg studerer emnet indirekte ved at læse andres holdninger/anbefalinger og erfaringer om emnet. Jeg forsøger at blive klogere på emnet, men også om der er divergerende holdninger, og hvordan det (altså forankring) kan gennemføres i praksis, samt hvad forfatterne bygger deres antagelser på.

#### 3.1.2 Anvendelse af case studie

Jeg har valgt at belyse mit problemfelt gennem et case studie. En case er en metodologi, hvor man analyserer en problemstilling ved hjælp af et praktisk eksempel [Andersen, 1990]. I case studiet vil jeg belyse, hvordan forankring kommer til udtryk i gennemførelsen af et konkret projekt og muligvis ved anvendelse af projektets resultater. Med et case studie er det muligt at komme tæt ind på evt. konflikter, som følge af manglende forankring og hvordan interessenterne opfatter forankring i deres projekt gennem deres egne erfaringer. Dette vil jeg holde op mod min forståelsesramme.

For at beskrive det konkrete sundhedsinformatiske projekt anvender jeg både den dokumentariske metode (referater, projektgrundlag, erfaringslog, beskrivelse af system mm.) og den spørgende metode. Min begrundelse for at anvende den spørgende metode er:

- Jeg kan få oplysninger om emner, der normalt ikke er tilgængelige for observation, fx interviewpersonens holdning til et emne

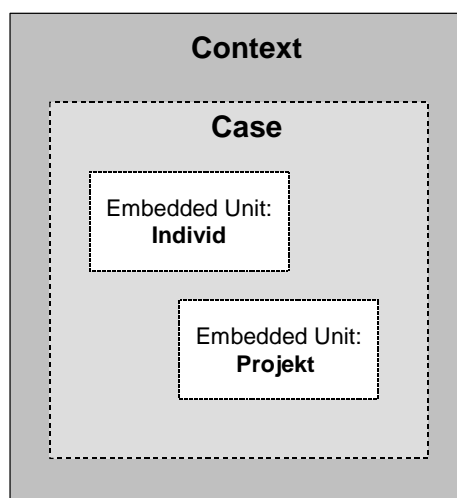
- Jeg kan få oplysninger om begivenheder, der er sket tidligere end undersøgelsestidspunktet
- Jeg kan få oplysninger om andre end undersøgelsespersonen, idet denne kan benyttes som informant
- Jeg kan få en mere dybtgående information, idet jeg har mulighed for at få uddybet svarene på spørgsmålene.

Det sundhedsinformatiske projekt er primært fortolket ud fra interviewpersonernes forestillingsverden. Interviewpersonerne er således subjekt for forskeren, mig, i tovejskommunikationen (de interviews jeg foretager). Videnskabssynet er i min case fænomenologisk, da jeg vil forsøge at forstå sociale fænomener indefra og i dybden [Andersen, 1990]. Se også Figur 4 på side 13.

Tilhængere af det mere positivistiske videnskabssyn kritiserer kvalitative undersøgelser for, at indsamling og resultaterne i al for høj grad er individafhængige [Andersen, 1990], [Kjørup, 1985], [Thurén, 1992]. Denne pointe, synes jeg, er meget relevant i mit undersøgelsesdesign, idet det kun har været muligt at gennemføre interviews med 4 udvalgte interviewpersoner. Derfor har jeg også udelukkende valgt at anvende det sundhedsinformatiske projekt til at illustrere nogle generelle pointer, frembragt i forståelsesrammen.

## 3.2 Case studie

I mit case studie anvender jeg det såkaldte embedded single-case design [Yin, 2003]. Med det forstås, at foruden at se på det sundhedsinformatiske projekt, som en subkultur i en basisorganisation, ser jeg også på individer i det sundhedsinformatiske projekt for holdning til forankring og succes. I starten af min planlægning af case studiet, betragtede jeg det som et holistisk single-case studie, men efterhånden som jeg fik bearbejdet min forståelsesramme, blev det mere og mere tydeligt, at holdninger til hvad succes og forankring er, nødvendigvis må afspejles af individerne i det sundhedsinformatiske projekt og ikke af selve projektet som en gruppe. Der er således to analyseniveauer, som dækkes af den samme dataindsamling.



Figur 3. Embedded single-case design. Efter [Yin, 2003].

Min case, det sundhedsinformatiske projekt, er udvalgt, således at det er en repræsentativ case for andre sundhedsinformatiske projekter. De ting jeg vil fremhæve i casen forudsætter, jeg vil sige noget om sundhedsinformatiske projekter generelt. Min case er udvalgt efter følgende kriterier:

- Casen skal omhandle en sundhedsinformatisk anskaffelse og implementering, hvor det er det sundhedsfaglige personale, der er slutbrugeren. Dette er der to grunde til 1) det skal opfylde studiepræmisserne og 2) det er med det kliniske personale som slutbruger, at jeg forventer mest tydeligt at kunne identificere evt. tegn på manglende forankring
- Casen skal være afsluttet eller næsten afsluttet. Det er der tre grunde til 1) jeg vil sikre mig, at jeg ikke kommer til at spille en rolle i det videre forløb, altså at jeg ikke med mit fokus på projektet ændrer dets forudsætninger eller præmisser. 2) jeg vil gerne have interviewpersonerne til at tænke hele projektet, og ikke kun enkelte faser i projektet, 3) jeg håber, at med et afsluttet projekt, at respondenterne er lidt mere reflekterende og ikke vil føle, at de ikke kan svare i overensstemmelse med deres subjektive erfaringer grundet aktuelle samarbejdsrelationer
- Casens aktører skal være samarbejdsvillige. Dette vil gøre det langt lettere at få den nødvendige dokumentation og aftaler om interviews
- Casen skal *ikke* være fra min egen arbejdsplads. Det er min oplevelse fra tidligere projekter, at interviewpersoner og andre kan have svært ved at forholde sig til mig som forskeren i en anden rolle, end de er vant til. Desuden vil jeg heller ikke være hæmmet af forudindtagelser om en case, som jeg evt. kender fra anden problemstilling. og at evt. konklusioner vil påvirke mine samarbejdsrelationer på arbejdspladsen.

Det sundhedsinformatiske projekt kommer således fra et andet amt end Hovedstadens Sygehusfællesskab, H:S, hvor jeg er ansat, og vil i rapporten blot blive refereret til som det sundhedsinformatiske projekt. I afsnit 6.1.2 er der redegjort for, at casen opfylder mine kriterier.

### 3.3 Interview

Interviewet er en samtale, hvor interviewereren skaffer sig information fra interviewpersonen. Interviewsituationen er en kommunikationsproces, hvor to mennesker påvirker hinanden.

I denne sociale sfære finder vi handlinger, som udføres af subjekter, og som vi i dagligdagen forholder os subjektiverende og vurderende til. I modsætning til naturens sfære hvor der iagttages hændelser, der sker med objekter, og som vi forholder os objektiverende og neutrale til. Vi forstår menneskelige handlinger ved at fortolke dem som udtryk for subjektive tilstande hos personerne, og disse fortolkninger indgår i det sociale samspil ved, at de forudsætter et sprogligt fællesskab, en sproglig kommunikation og en fælles fortolkning af betydningen af sociale normer. [Andersen, 1990], [Kjørup, 1985].

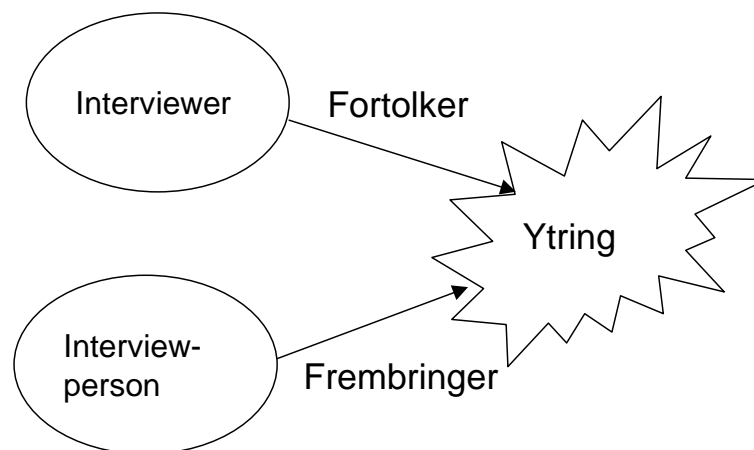
De metoder, der udvikles i hermeneutikken, bygger på den antagelse, at en tekst, hvad enten det er et politisk eller juridisk dokument eller en litterær tekst, er skabt af et subjekt og at en fortolkning derfor må indebære, at man konstruerer den subjektive tilstand hos tekstens ophavsmand. [Andersen, 1990]. Fænomenologien handler om de fundamentale

principper for, hvorledes verden opleves på det subjektive plan – hvordan vi strukturerer vores subjektive verden og hvordan dette betinger vores handlinger. [Andersen, 1990].

Gennem interviews vil jeg beskrive forståelse af forankring, og hvordan det synes at komme til udtryk, herunder hvad interviewpersonernes opfattelse af succes er. Det er således Interviewpersonernes egen vurdering og min fortolkning af den.

Interviewene sker som relativt fri dialog og med udgangspunkt i Steinar Kvaales metode til gennemførelse af halvstrukturerede interviews [Kvale, 2003]. Formålet med interviewene afspejler sig allerede i interviewguidens udformning og i udvælgelse af interviewpersonerne. Materialet er set på med bestemte briller – min intersubjektivitet – og der er set på specifikke begreber og sammenhænge, som jeg vælger ud.

I fortolkningen er der således tale om en subjekt-subjekt relation:



Figur 4. Subjekt-subjekt relation i fortolkningen. Efter [Andersen, 1990].

Målet i fortolkningsprocessen er, at et subjekt forstår et andet subjekts livsverden/forestillingsverden. Dette forudsætter, at de to personers livsverdener bringes i overensstemmelse med hinanden, at de gøres intersubjektive. Det vigtigste medium til at tilvejebringe en sådan overensstemmelse er sproget. Den sproglige kommunikation og dialog spiller en central rolle i fortolkningsvidenskabelige metoder. [Andersen, 1990].

Der kan være modstrid mellem den forforståelse intervieweren har og interviewpersonens virkelighedsbillede. Der kan også være modsætninger mellem interviewpersonernes virkelighedsbillede. I erkendelsesprocessen skal man finde frem til det samlede billede, der giver mening for både interviewpersonerne og intervieweren. Hvorvidt det lykkedes, er vigtigt for projektets pålidelighed. [Andersen, 1990].

### 3.3.1 Planlægning

Med udgangspunkt i mine kriterier for valg af projekt, som kunne indgå som empiri, fik jeg tilsagn fra et amt og deres ansvarlige for projekter relateret til sundhedsinformatik, om anvendelse af et projekt som case studie. Projektet skulle slutte omkring december 2005. Jeg havde et indledende møde i november 2005 med projektlederen, den EPJ-ansvarlige og andre interessenter i den afdeling, som gennemfører amtets sundhedsinformatiske projekter. På mødet præsenterede jeg min problemstilling og den forståelsesramme, jeg havde planer om at stille op og anvende. Mødet var meget

positivt, og der blev lavet en aftale om at stille materiale/dokumenter til min rådighed, og at min opgave skulle præsenteres på det sundhedsinformatiske projekts sidste styregruppemøde primo december 2005. Formålet var at informere om, at jeg ville tage kontakt til nogle af styregruppemedlemmerne for et interview.

I udarbejdelsen af min forståelsesramme var det i starten tydeligt, at forankring primært forbindes med en kobling mellem styregruppen i et projekt og virksomhedsledelsen. På baggrund af dette valgte jeg udelukkende at koncentrere mig om at interviewe projektlederen og styregruppemedlemmerne. Se afsnit 3.5 for kritik af dette.

Det første interview blev gennemført med projektlederen og efterfølgende blev styregruppeformanden og yderligere 2 styregruppemedlemmer interviewet. De to styregruppemedlemmer blev valgt ud således, at de repræsenterede hver deres faglige område, somatik og psykiatri. De blev desuden valgt ud således, at de repræsenterede to ledelsesniveauer: den ene var repræsentant for sygehusledelsen og den anden for den afdeling, der skulle deltage som pilotafdeling. Dette var for at få en bred præsentation både fagligt og ledelsesmæssigt blandt styregruppemedlemmerne. Der blev interviewet i alt 4 personer.

Forinden interviewet fik interviewpersonerne en skriftlig præsentation af mig og min opgave, således at de var orienteret om formålet, og hvilken baggrund jeg havde for at interviewe.

Interviewene foregik alle hos interviewpersonerne i perioden februar og april 2006.

### 3.3.2 Guide til gennemførelse af interviews

Til hvert interview blev der udarbejdet en interviewguide. Bilag 1 og 2 viser de 2 forskellige guider. Guiden til projektlederen er mere uddybende end til de andre interviewpersoner, da jeg her forsøgte at få mere viden om det sundhedsinformatiske projekt, samtidig med at jeg forsøgte at få projektlederens bud på, om der havde været konflikter, som der kunne spørges mere ind til hos de andre interviewpersoner. Interviewguiden til styregruppeformanden og de 2 andre styregruppemedlemmer er ens.

Guiderne er tilrettelagt efter emner eller temaer, som jeg valgte at fokusere på i forhold til min forståelsesramme og de dokumenter omkring det sundhedsinformatiske projekt, jeg fik stillet til rådighed:

- Interviewpersonernes egen holdning til hvad succes er
- Interviewpersonernes egen forståelse af forankring
- Uddybning af potentielle konfliktsituationer fx:
  - Manglende deltagelse i undervisning
  - Manglende deltagelse i pilotdrift
  - Udbredelse af nyhedsbreve

Spørgsmålene omkring eventuelle konfliktsituationer har ikke været at få kortlagt omstændigheder og under ingen omstændigheder evt. skyldsspørgsmål, men udelukkende for at få opfanget tegn på konflikter, som kunne henføres til forståelsesrammen, hvor projektet er en subkultur i en basisorganisation.

Spørgsmålene blev tilrettelagt efter ovenstående emner. Guiden blev fulgt, ikke altid kronologisk, men alle planlagte spørgsmål blev berørt. Foruden de planlagte spørgsmål

fik interviewpersonen mulighed for at supplere med evt. kommentarer til sidst, hvis det havde interesse. Guiden blev ikke sendt til interviewpersonen forud for interviewet.

### 3.3.3 Gennemførelse

Interviewene blev alle gennemført hos interviewpersonen i et lokale eller kontor hvor vi kunne tale uforstyrret sammen. Interviewene var planlagt at vare 2 timer for projektlederen og 1 time for resten af interviewpersonerne. Det holdt nogenlunde.

Interviewene blev alle optaget på minidisc, som jeg havde informeret interviewpersonerne om forinden. Interviewene startede med en kort introduktion til projektet, hvordan jeg regnede med interviewene ville forløbe og den efterfølgende proces.

Efter endt interview gentog jeg, hvad der nu skulle ske dvs. transskribering af interview, som de ville få sendt til godkendelse inden selve bearbejdelsen af deres udsagn. Alle har været indforstået med dette og godkendt det transskriberede materiale.

### 3.3.4 Transskribering

Alle interviewene er transskriberet efter følgende retningslinier:

- Interviewet er transskriberet så ordret som muligt, men samtidig forsøgt beholdt meningen. Det vil sige, der enkelte steder er rettet en ordstilling eller en sætning, for bedre at gengive meningen
- Interviewers små opmuntringer i form af 'ja' undervejs i interviewet, når interviewpersonen taler, er ikke medtaget
- Kommasætning er sket ud fra meningen i interviewet og ophold i sætningerne – og er således ikke grammatisk korrekte eller fyldestgørende
- Små pauser eller ophold i talestrømmen er ikke medtaget, medmindre de findes relevante. Det har den gjort få steder, hvor jeg finder det rigtigt at indikere, at her er en lille tænkepause. Det er også markeret ved et antal punktummer (....)
- Øh, hmm og lignende er medtaget de steder, hvor der er skift i sætningen og/eller en lille tænkepause.
- Bindestrøg (-) er anvendt, hvor der er indskudte sætninger, som kræver en bedre forståelsesmæssig adskillelse end komma
- Kursiv er anvendt, hvor et ord i en sætning er blevet tonemæssigt fremhævet.

Som nævnt fik interviewpersonerne det transskriberede interview til godkendelse, hvor de blev bedt om at godkende deres meningstilkendegivelse og ikke hæfte sig så meget ved selve sætningsopbygningen, da den i høj grad bærer præg af, at der er tale om talesprog og ikke skriftsprog. Det har alle interviewpersonerne også påpeget. Der har ikke været tilkendegivelser omkring de transskriberede udsagn, som har gjort, at jeg har måtte ændre eller uddybe transskriberingen.

## 3.4 Databehandlingsmetode

Dette afsnit handler om, hvordan jeg har bearbejdet de transskriberede interviews.



### 3.4.1 Analyse metode

I analysen af interviewene anvender jeg meningsfortolkning, meningskondensering og meningskategorisering. Det er ikke på forhånd fastlagt, hvornår jeg anvender det ene og det andet, men generelt kondenserer jeg interviewpersonernes udsagn, før jeg fortolker og kategoriserer i forhold til forståelsesrammen.

#### *Meningskondensering*

Med meningskondensering forstås, at interviewpersonernes udtrykte mening trækkes sammen til kortere formuleringer, uden at hovedbetydningen af det, der er blevet sagt, går tabt [Kvale, 2004]. Jeg anvender den empiristiske fænomenologiske metode ved at se efter naturlige betydningenheder og udlægger deres hovedtemaer [Kvale, 2004]. Fremgangsmåden er [Kvale, 2004]:

- Først læses hele interviewet igennem, så der opnås fornemmelse for helheden
- Derpå bestemmes de naturlige betydningenheder
- Det tema der udtrykkes beskrives så enkelt som muligt
- Der stilles spørgsmål til betydningenhederne i forhold til undersøgelsens specifikke formål
- De væsentlige temaer i interviewet knyttes sammen til et deskriptivt udsagn.

#### *Meningsfortolkning*

Fortolkningsmetoden er inspireret af den hermeneutiske filosofi og genstanden for klassisk hermeneutik var litterære, religiøse og juridiske tekster. Men der er sket en udvidelse af begrebet 'tekst', så at det også omfatter samtale og endda handling [Kvale, 2004]. Interviews er ikke nogen forudgiven litterær tekst, men opstår samtidig med, at den fortolkes. I princippet er en hermeneutisk udlægning til en tekst uendelig, men den stopper i praksis når man er nået frem til en fornuftig mening uden indre modsigelser. For fortolkningsprincipper ved en hermeneutisk tolkning tager Kvale udgangspunkt i Radnitzkys syv principper for litterære tekster [Kvale, 2004] og overfører dem til tolkning af kvalitative interviews:

- Kontinuerlig proces frem og tilbage mellem delene og helheden. Ved analyse af kvalitative interview er det almindeligt først at læse interviewet for at få en mere eller mindre generelt mening. Derefter går man interviewet igennem for bestemte temaer og udtryk og forsøger at udvikle deres mening og vender på ny tilbage til interviewets mere globale mening i lyset af den fundne mening i temaer og udtryk.
- Meningsfortolkningen ophører, når man er kommet frem til en "god gestalt", en indre enhed i teksten uden logiske modsigelser
- I princippet om afprøvning er det muligt for forskeren at gennemføre geninterviews for at få bekræftet eller afkræftet de første udsagn
- Tekstens autonomi betyder for interviewanalysen, at fortolkningen skal holde sig til udsagnetens indhold og søge at forstå, hvad de udtrykker om den interviewedes livsverden
- En hermeneutisk udlægning kræver viden om emnet og det kræves af interviewer, at vedkommende er lydhør overfor de udtrykte betydningsnuancer og de forskellige kontekster, meningerne kan indgå i
- Fortolkeren er ikke forudsætningsløs og må prøve at gøre sig det klart, hvorledes bestemte formuleringer påvirker svarerne. Intervieweren og fortolkeren kan ikke undgå at påvirke resultaterne (se afsnit 2.2 for diskussion af validitet og reliabilitet)

- Enhver fortolkning rummer fornyelse og kreativitet. I interviewsituationer udvides og raffineres de umiddelbart oplevede betydninger ved fortolkning.

De ovenfor beskrevet 7 principper er, så vidt det har været muligt, medtaget i analysen. Jeg har fx ikke anvendt geninterviews, men interviewpersonerne har alle fået mulighed for at kommentere de transskriberede interviews.

### *Meningskategorisering*

Meningskategorisering indebærer, at interviewpersonernes udsagn kategoriseres. [Kvale, 2004]. I min forståelsesramme kommer jeg frem til forskellige måder at anskue succes og forankring på og interviewpersonernes holdning til emnerne relateres til disse måder. En kategorisering vil strukturere en tekst til fx tabeller eller figurer. [Kvale, 2004].

Mit udgangspunkt for analysen af interviewene er først og fremmest interviewpersonernes egne subjektive holdning til succes og forankring. Dette er individniveauet af mit undersøgelsesdesign. Dernæst forsøger jeg at lægge konfliktperspektivet ned over interviewene og vil komme med eksempler på tegn på konflikter. Disse vil jeg forsøge at hæfte på lokale forhold og den kontekst, som er resultatet af at anskue projektet som subkulturer i en basisorganisation. Dette er projektniveauet i mit undersøgelsesdesign.

## **3.5 Kritik af undersøgelsesdesign**

Undersøgelsesdesignet er beskrevet med udgangspunkt i bogen *Case Study Research – Design and Methods* af Robert Yin. Bogen har givet mig god indsigt i planlægning og gennemførelse af et case studie. Jeg blev først sent i gennemførelsen af denne opgave opmærksom på bogen, og den kunne have bidraget tidligere i min planlægning af interviewene og min forståelse for skiftet fra en holistisk indgangsvinkel til det embedded single-case design i min empiri. Skiftet gjorde det også klar for mig, at jeg skulle inddrage endnu en vinkel på subkulturtilgangen, det fragmenterende princip, se kapitel 5.

For forståelse af det videnskabsteoretiske syn på den kvalitative analysetilgang har jeg primært baseret mig på Heine Andersen (red.) og bogen *Videnskabsteori og metodelære*, bind 1, introduktion [Andersen, 1990]. Bogen er letforståelig og har nogle pædagogiske afsnit, som har hjulpet mig til at forstå betydningen af videnskabsteori i designet af en undersøgelse. Jeg kunne have anvendt en anden primær kilde, men da jeg tidligere har anvendt bogen og mener, at den også i dette projekt har dækket mit behov, har jeg udelukkende valgt at supplere med anden litteratur, der hvor jeg har fundet det hensigtsmæssigt.

Steinar Kvale er med bogen *Interview*, en introduktion til det kvalitative forskningsinterview [Kvale, 2004], selvskreven som håndbog til gennemførelsen af mine interviews. Bogen er en lære- og håndbog både for nybegyndere og mere erfarne folk. Jeg er absolut en nybegynder på feltet, og kunne ikke have gennemført interviewene uden denne bog.

Generelt om interviewene synes jeg, det var tydeligt, at jeg havde taget min egen forforståelse for problemformuleringen med. Jeg synes, det er en hårfin balance mellem at "som man spørger, får man svar" til at få interviewpersonens egen holdning til et

emne (fx forankring), de måske ikke før havde tænkt over. Jeg har efterfølgende overvejet, om jeg skulle have udleveret interviewguiden på forhånd, men det tror jeg ikke ville have givet et andet billede. Jeg kunne måske have fået nogle mere velovervejede svar, men således ikke deres umiddelbare holdning til emnerne.

En metode-triangulering til besvarelse af min problemformulering og mine undersøgelsesspørgsmål ville have gjort mit undersøgelsesdesign mere validt. Jeg kunne fx have inddraget observation af styregruppemøder eller en spørgeskemaundersøgelse blandt projektgruppens medlemmer for uddybning af andre forhold af forankring. Dette har desværre ikke været muligt i forhold til mit resurseforbrug til opgaven. Jeg kunne også have valgt at interviewe andre medlemmer af projektgruppen og ikke udelukkende have koncentreret mig om styregruppen, men det var en logisk beslutning udfra forforståelse, og hvor mange jeg havde mulighed for at interviewe.

Min egen forforståelse for problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmålene har umiddelbart gjort det lettere at tilrettelægge undersøgelsesdesignet, idet jeg hurtigt fokuserede på en mindre del af det sundhedsinformatiske projekt som min empiri. Jeg fokuserede på styregruppen som repræsentant for forholdet mellem projektet og basisorganisationen. Som afsnittet omkring forankring vil vise, er dette blot én af tre måder at anskue forankring på. Det har betydet, at forståelsen for forankring og succes er belyst udfra en meget snæver gruppe af individer, og hvor slutbrugerne ikke er inkluderet.

Med styregruppen som målgruppe for mine interviews, har jeg således udelukket mig for udsagn om, hvordan forankring opfattes af medarbejdere, som er endnu tættere på slutbrugerne. Sådanne interviewpersoner kunne have bidraget med flere eksempler på hvad evt. identificerede konflikter betyder for projektet. Med styregruppen som målgruppe er jeg ikke i stand til at kortlægge konsekvensen af en konflikt til bunds, men jeg har stadig mulighed for at afdække om, der er en evt. konflikt, som er så betydningsfuld, at ledelsesniveauet er informeret eller inddraget.

## 4. INDKREDSNING AF PROJEKTERS SUCCES OG FORANKRING

---

Definition og forståelse for hvad projekter er, og hvordan det hænger sammen med min problemformulering, er formålet med dette afsnit. For at kunne forstå hvad projekter er generelt, gennemgår jeg her deres karakteristik.

"Enhver af mine patienter er et projekt: de har en unik problemstilling, sygdomme eller symptomer, i forhold til deres unikke person. Så projektarbejde er bestemt ikke nyt for mig".

Dette blev sagt under opstart af et projekt for 2½ år siden af en læge, som skulle deltage i et projekt<sup>4</sup>, som svar på, hvad hans erfaring med projektarbejde var. Projektarbejde er blevet et slidt begreb, men jeg vil læne mig opad Mikkelsen og Riis' definition i bogen: Grundbog i projektledelse. [Mikkelsen, 2003]. Her præsenteres projektarbejde som "*en bestemt organisations- og arbejdsform for løsning af komplekse og vanskelige opgaver. Et projekt er en opgave, som fordrer, at der dannes en særlig organisation til udførelsen og dermed også en særlig ledelse*". [Mikkelsen, 2003].

Den organisation, der opbygges, er således orienteret mod løsning af lige netop de opgaver, som projektet varetager. Heri ligger så, at organisationen skal besidde tilstrækkelig autoritet (beføjelser), drivkraft og accept hos dem, som skal udføre opgaven. Opgaver, der er velegnet til at gennemføre som projekter, har følgende karakteristika [Mikkelsen, 2003]:

- De er komplekse – i form af mange elementer og samspil mellem mennesker og teknik
- De har udviklingskarakter – det er nye løsninger og nye veje i forhold til hvad organisationen ellers er opbygget til at håndtere
- De fører til et resultat af væsentlig omfang og betydning – fx gennem antallet af mennesker det berører, forretningsmæssig betydning eller økonomiske virkninger
- De kræver en flerfaglig indsats – for at løse opgaven skal forskellige fagligheder inddrages
- De kræver en fælles organisatorisk indsats – flere afdelinger og virksomheder skal levere viden, arbejdsindsats, afprøvning og godkendelse
- De er genstand for flersidig interesse – flere forskellige afdelinger, virksomheder eller medarbejdergrupper skal leve med resultaterne
- De er af et betydeligt omfang – målt i medarbejder indsats og udgifter.

Foruden de ovennævnte karakteristika er projekter tidsbegrænsede med et start- og sluttidspunkt [Biering-Sørensen, 2004].

Projekter kan have forskellige formål, men de mest typiske, vi ser, i forbindelse med it-projekter er [Biering-Sørensen, 2004]:

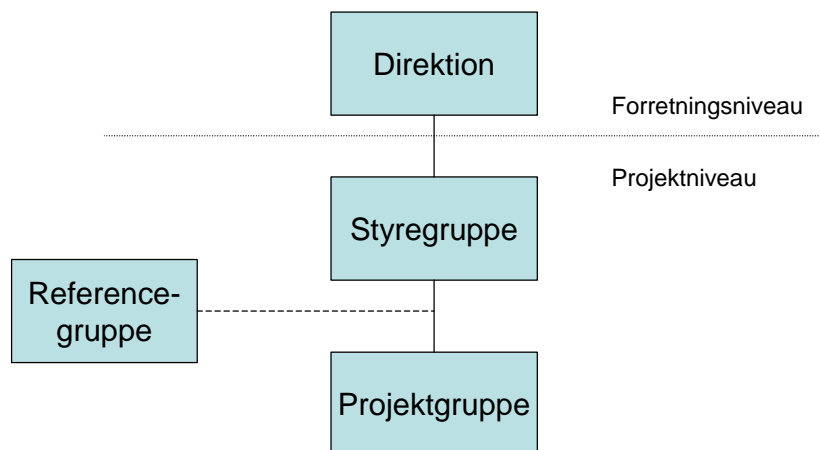
---

<sup>4</sup> Et internt H:S projekt om anskaffelse af EPJ-funktionalitet, og hvor jeg forestod introduktionen til projektarbejde.

- Analyseprojekter, hvor formålet er at analysere en given problemstilling evt. for at danne et beslutningsgrundlag. Kaldes også udredningsprojekter
- Softwareudviklingsprojekter som omfatter bl.a. udvikling af ny software fra bunden. Der kan indgå både arkitektur, genbrug af eksisterende komponenter og programmering
- Tilretningsprojekter hvor et standarddrammesystem tilpasses den konkrete organisations behov
- Udrulningsprojekter som også kaldes implementeringsprojekter, hvor systemet implementeres i brugerorganisationen. Et udrulningsprojekt er ofte en del af et forandringsprojekt, hvor målet er at forandre en organisation
- Leveranceprojekt som går ud på at levere it-udstyr eller software. Kaldes fra kundesiden et anskaffelsesprojekt
- Vedligeholdelsesprojekt som starter efter at udviklingsprojektet er afsluttet. Det skal håndtere fejlretning og tilpasninger.

Et projekt er baseret på et ønske om at opnå noget, som virksomheden eller organisationen kan se en fordel i. Ofte er argumenterne for denne fordel dokumenteret i en Business Case [OGC, 2004]. Argumentationen kan handle om, at det vil effektivisere resurseforbruget i en given arbejdsproces, være økonomisk fordelagtigt eller måske er der vægt på mere kvalitative gevinster som fx implementeringen af mange sundhedsinformatiske systemer synes at være [H:S it-strategi, 2002], [National it-strategi for sundhedsvæsenet, 2003]. Beslutning om at igangsætte et projekt er som regel ledelsesniveauets ansvar i organisationen, og her tages det økonomiske ansvar og/eller ansvaret for gennemførelsen af projektet [Mikkelsen, 2003].

Et projekt ses ofte organiseret efter nedenstående skabelon.



Figur 5. Klassisk projektorganisation. [Egen figur].

Figur 5 viser en opdeling i forretningsniveau og projektniveau, hvor forbindelsen mellem disse to niveauer sker gennem en styregruppe udpeget til netop at være ansvarlig for løsning af projektets opgave.

## 4.1 Projektters succes

Et projekts succes afhænger bl.a. af projektets mål - eller vision. Succes kan ses som: *"Hvad vil få de vigtigste (= de mest betydningsfulde) interessenter til at kalde projektet en succes?"* [Mikkelsen, 2003].

Interessenterne kan være mange, og de kan alle have forskellige opfattelser af, hvad der er succes for projektet. Nogle af de kriterier, der ligger bag en succes kan være [Mikkelsen, 2003], [Biering-Sørensen, 2004]:

- Lav pris
- Let at lære at anvende
- Effektivisering af arbejdsgange
- Brugervenligt
- Høj performance
- Godt projektteam
- Tidsplanen blev overholdt
- Minimum af resurseforbrug
- Brug af personlige kompetencer

[Biering-Sørensen, 2004] går i dybden med hvilke succeskriterier, der kan ligge i et projekt for de forskellige interessenter og påpeger, at der i – specielt større organisationer – er mange interessenter, og at de kan have modstridende succeskriterier. For at fastlægge projektets succeskriterier kan det derfor være nødvendig at inddrage projektets sponsor – eller ejer – som har det sidste ord. [Biering-Sørensen, 2004]. Kortlægning af interessenters succeskriterier afdækker således, hvorvidt det overhovedet er muligt at opnå succes.

Litteratur som fx [OGC, 2004] inddrager i udarbejdelsen af en business case vurderinger over hvad nytten eller effekten af projektet skal være, og medtager endda planlægning omkring at vurdere denne effekt. [Mikkelsen, 2003] påpeger, at nyttemålene skal foreligge i formuleringen af projektet i starten og derefter i projektplanen.

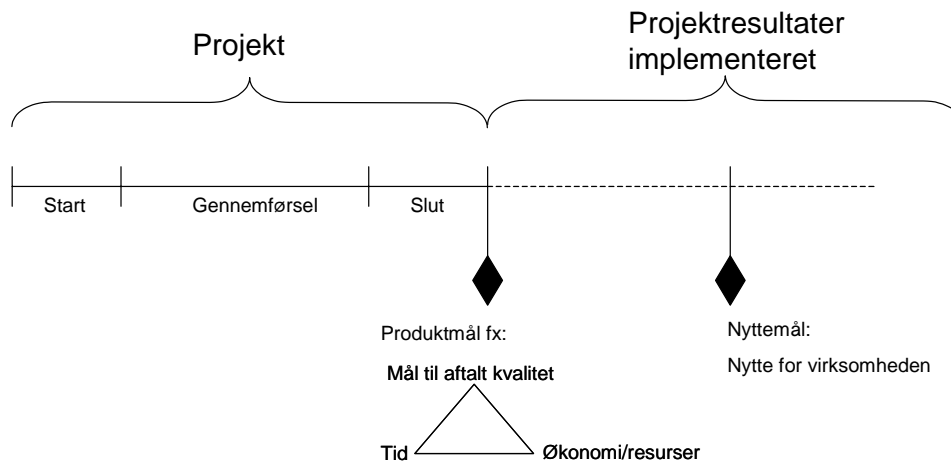
Overordnet kan der skelnes mellem produktmål og nyttemål, som styrende for om projektet er en succes [Mikkelsen, 2003], hvor produktmål er det synlige produkt eller leverance, mens nyttemål er interessenternes udbytte efter implementeringen af produktet.

Et hyppigt anvendt produktmål for succes er, at projektet skal opfylde formulerede mål relateret til tre parametre (måltrekanten) [Mikkelsen, 2003]:

- Holdt økonomien og resurserne?
- Holdt tidsplanen?
- Fik vi det produkt/den ydelse vi indgik aftale om?

Men opfyldelse af dette projektstyringsdogme er ikke det samme, som at interessenterne synes, det er en succes, og bliver dogmet sammenholdt med interessenternes forskellighed, må det betragtes som for simpelt [Mikkelsen, 2003]. Christensen og Kreiner er inde på noget af det samme, når de skriver: *"Succes kan have mange facetter – både i forhold til deltagerne, interessenterne og i forhold til projektets resultater"*. [Christensen, 1991].

Nedenfor har jeg illustreret hvorhenne henholdsvis produktmålene og nyttemålene kan dokumenteres i et projektforb.



Figur 6. Måleparametre for et projekts succes i forhold til, hvor det vurderes. [Egen figur].

Projektets aftalegrundlag bygger som oftest på fremskaffelse af et produkt eller et resultat, som er det projektlederen skal planlægge og styre efter at opnå [Biering-Sørensen, 2004]. Succesen vil blive målt i forhold til dette. Projektets resultat eller produkt er *midlet* til at opfylde det forretningsmæssige behov udtrykt ved nyttemålene. Opfyldelse af produktmålet kalder jeg det produktmæssige succesperspektiv.

Vurdering af opfyldelse af nyttemål er væsentligt mere komplekst, idet projektet sandsynligvis er afsluttet, når det kan måles. Nyttetmål kan være langsigtede og være påvirket af andre forhold end det projektet afstedkom fx omorganisering midt i en implementering. [La Cour, 2004]. Opfyldelse af nyttemålene kalder jeg det forretningsmæssige succesperspektiv, da det er her, de forretningsmæssige forventninger skal indfries.

En interessentanalyse afslører ofte at vurdering af succes ikke alene kan relateres til produkt- eller nyttemål. Interessenterne kan have personlige succeskriterier, som ikke er dokumentet i aftalegrundlaget mellem projektet og virksomheden eller andre steder. Det kan fx være, at en medarbejder gennem deltagelse i projektet ønsker, at blive kvalificeret til at deltage i andre projekter. Sådanne individuelle mål, som ikke indgår i aftalegrundlaget, kalder jeg det individuelle succesperspektiv.

De ovennævnte perspektiver på succes er relevante, når vi taler om succes som forudsætning for forankring. I næste afsnit vil jeg forsøge at analysere, hvad forankring betyder.

## 4.2 Hvad er forankring?

I den danske ordbog er forankring forbundet med et fartøj, som fastgøres ved at kaste et anker ud. [Den danske ordbog, 2004]. I overført betydning vil forankring betyde, at nogen eller noget har faste og solide rødder i en bestemt opfattelse, et bestemt fænomen eller lign. [Den danske ordbog, 2004]. I forhold til projekter vil det betyde, at

det handler om accept af projektet, engagement og motivation i forhold til projektet, opbakning og fastgørelse til projektet, ejerskabsfølelse og forpligtigelse. [Larsen, 2004].

I min analyse af forankring tager jeg udgangspunkt i tre forhold, som er beskrevet i [Mikkelsen, 2003]:

- Virksomheden er projektansvarlig. Dette kalder jeg *ledelsesforankring*
- Projektet gennemføres ved hjælp af resurser fra organisationen. Dette kalder jeg *medarbejderforankring*
- Resultatet af projektet skal bruges i organisationen. Dette kalder jeg *resultatforankring*.

For de to første forhold gælder det, de begge er styret af måden projektorganisationen bygges op på. Forankring knyttes ofte til organisationen og måden projekter er organiseret på i forhold til den samlede organisation. [Mikkelsen, 2003], [Olling, 2000]. Det tredje forhold handler om, at projektets resultat implementeres, og slutbrugerne tager det i anvendelse. Det sidste forhold er der ikke som følge af en organisering, men om forankring gennem den forandring, som resultaterne medfører.

For bedre at kunne forstå og anvende de tre forskellige forankringsforhold i forståelsesrammen, er de uddybet nedenfor med fokus på, hvad projektledelseslitteraturen fremhæver, vi gerne vil opnå.

#### 4.2.1 Ledelsesforankring

I projektets styregruppe (eller projektets øverste ledelse) sidder en eller flere repræsentanter fra det forretningsmæssige niveau, og formanden for gruppen er den ansvarlige for projektets økonomi og fremdrift overfor resten af virksomhedens ledelse [OGC, 2003]. Nogle projekter er ikke organiseret med en styregruppe, men bliver 'forankret' i linieledelsen direkte. Det vil sige, at 'styregruppeformanden' er en linieleder i organisationen fx afdelingsleder, som har ansvaret og varetager rollen [Mikkelsen, 2003].

Ved ledelsesforankring forstås det sæt af aftaler, der er lavet mellem projekt og virksomhed ved opstart, hvor aftalerne definerer projektet og samspillet mellem projekt og virksomhed [Høgenhaven Larsen, 2000]. [Olling, 2000] er inde på det samme og skriver, at den initiale forankring – og han skelner mellem forankring i forskellige stadier af projektet – er på plads gennem den initiale organisering, hvor ejeren af projektet (altså virksomheden) kan tage ejerskab. Men fordi den initiale forankring er på plads, skriver han, er det jo ikke sikkert, den er det i hele projektforsløbet, da omgivelserne er foranderlige og påvirker projektet [Olling, 2000].

[Mikkelsen, 2003] er meget eksplicit omkring forholdet, at virksomheden er ansvarlig: "*et projekt må knyttes til et ledelsesorgan i virksomhedens basisorganisation..... denne har i sidste ende afgørelserne omkring projektet*". [Mikkelsen, 2003]. Dette ledelsesorgan skal have tilstrækkelig autoritet og kompetence til at kunne varetage denne opgave. Projektledelsesmetoden PRINCE2 er helt enig i dette og peger på, at virksomhedsledelsen skal være repræsenteret i projektet for at sikre den forretningsmæssige sammenhæng til projektet, og at de rette personer er på plads med den myndighed, de ansvarsområder og den viden, som er nødvendig for at træffe de rigtige beslutninger [OGC, 2004]. PRINCE2 angiver eksplicit, at i styregruppen skal 'det rette' ledelsesniveau være repræsenteret, og at det afhænger af faktorer som budget, omfang og vigtighed for virksomheden.



Styregruppen er således ansvarlig i forhold til de rammer, der er udstukket af virksomhedsledelsen [OGC, 2004]. Dette hænger jo også sammen med, hvad [Høgenhaven Larsen, 2000] var inde på ovenfor. Andre bøger om projektledelse er også enige i ovenstående herunder [Biering-Sørensen, 2004] og [Mikkelsen, 2003].

Anbefalinger fra Teknologirådet [Teknologirådet, 2001] peger på, at en årsag til manglende succes for et projekt er netop denne manglende forankring i organisationens øverste ledelse og/eller ledelsens manglende vilje til at tage ansvaret for udviklingen af det nye system. Anbefalingerne lægger sig opad den anførte projektledelseslitteratur og fremhæver, at ledelsen skal kunne skære igennem og sikre at målene fastholdes sammen med ambitionsniveauet. Ledelsen skal sikre, at projektet understøtter det forretningsmæssige mål [Teknologirådet, 2001].

Sammenfattet skal ledelsesforankring sikre:

- En aftale mellem virksomhed og projekt, som definerer projektet og samspillet mellem projekt og virksomhed. Det vil sige de beføjelser, projektet får fx i form af økonomiske og resurse-mæssige bevillinger
- At målene fastholdes sammen med ambitionsniveauet. Det vil sige, styregruppen skal stå til ansvar overfor virksomhedsledelsen, såfremt aftalen ikke overholdes
- Adgang til virksomhedens øverste beslutningsmyndighed. Parterne i styregruppen kan blive uenige og have svært ved at træffe en nødvendig beslutning. Det skal så løftes til virksomhedsledelsen for beslutning
- Sikring af forretningsmæssig sammenhæng mellem projektets resultat og virksomhedens forretningsmæssige mål
- Legitimering af projektet overfor resten af organisationen. Er et projekt afhængig af ydelser eller andet fra andre enheder i organisationen, må projektet være legitimeret fra virksomhedens ledelse.

#### 4.2.2 Medarbejderforankring

Indenfor den klassiske organisationsmodel<sup>5</sup>, kan der også ske en kobling til basisorganisationen gennem projektmedlemmerne, hvor ønsket om at skabe forankring ligger i deres rolle [Mikkelsen 2003]. For gennemførelse af fx H:S' it-strategi er det fx et ønske om at forankre strategien og de enkelte anskaffelsesprojekter, at hospitalerne får projektledelses-ansvaret for udvalgte projekter.

Bogen Professionel it-forundersøgelser [Bødker, 2000] fremhæver som én af de få, brugerdeltagelse omkring det at gennemføre projektet ved hjælp af resurser fra organisationen dvs. med repræsentanter for direkte berørte ansatte, som deltager aktivt i projektgruppens arbejde. Men bogen anvender ikke forankring direkte som et af formålene med brugerdeltagelse. På den anden side nævner bogens forfattere et andet princip om forankring bag metoden. Det om forankring til dem, som ikke direkte deltager i projektet, men som bliver berørt af det. Princippet handler om at informere om, at skabe forståelse for samt opbakning til mål, visioner og planer [Bødker et al, 2000]. Det er klart, at der her er en forventning om, at de involverede brugere interagerer med dem, som senere skal anvende systemet. Principperne om brugerinddragelse og forankring er

---

<sup>5</sup> Er defineret som en hierarkisk organisation med funktionsopdelte afdelinger og afdelingsledelser [Mikkelsen, 2003].

knyttet til metoden MUST<sup>6</sup> hvor målet er it-forundersøgelser, men principperne er umiddelbart overførbare til andre typer af projekter.

Anden litteratur om projektledelse taler om brugerinddragelse med det formål, at få brugernes ønsker og krav inddraget, således at produktet kan anvendes i den dagligdag brugerne befinder sig i. Der er ikke eksplicit taget stilling til forankring, men det hænger sammen med projektets succes [Andersen, 1999] og [Mikkelsen, 2003].

Sammenfattes ovenstående skal medarbejderforankring sikre:

- Inddragelse af brugergrupper, som bliver berørt af projektets resultater. Det vil sige, selvom de ikke personligt er inddraget i projektet som udførende, vil nogle af deres kollegaer, som de kan identificere sig med, være udførende
- Opbakning til mål og visioner blandt medarbejderne. Ved at kollegaerne, som har deltaget direkte i projektet, taler om projektet og dets resultater, kan medarbejderne blive påvirket til at tænke positivt om resultaterne, det vil sige, om de kommende forandringer projektets resultater vil medføre
- Slutbrugernes krav og ønsker bliver inddraget uden først at skulle ud og undersøge det. Medarbejderne bruger deres viden og formidler deres ønsker til produktet, måske også ved at spørge andre kollegaer 'hjemme'.

Medarbejderforankring er noget der sker i projektets levetid og er ikke relateret til perioden, hvor resultatet og produktet er implementeret.

#### 4.2.3 Resultatforankring

Foruden at skabe forankring gennem repræsentanter i styregruppen og gennem deltagelse af organisationens medlemmer i projektgruppen altså gennem organiseringen af projektet, kan forankring også anskues ved at se på projektets produkt eller resultat, som skal anvendes af slutbrugerne. Det sidste kan udmærket være målet, uden at de to andre forankringsforhold gennem projektorganisationen anvendes. En undersøgelse blandt 850 respondenter via spørgeskema [DIEU projektlederundersøgelse, 2003], peger på, at sikring af at projektets resultater bliver anerkendt i organisationen, er en af de større udfordringer.

[Mikkelsen, 2003] siger om projektets resultatforankring, at det er opnåelse af brugernes forståelse og accept af projektets produkter og deres korrekte anvendelse. Der vil sandsynligvis være tale om at gennemføre ændringer i organisationen ved hjælp af eller som følge af projektets resultater. Her peger [Kotter, 1999] på otte almindelige fejl i en forandringsproces, vi risikerer at begå, og som kan give alvorlige konsekvenser:

1. Man tillader for stor selvtilfredshed. Ledelsen og nok især medarbejderne kan ikke se nødvendigheden af forandringen – det går jo fint og det har det gjort de sidste mange år
2. Man forstår ikke at skabe en tilstrækkelig stærk, styrende koalition. Dette hænger sammen med ledelsesforankring beskrevet tidligere
3. Undervurdering af visionens magt. Visionen referer til et billede af fremtiden med nogle implicitte eller eksplicitte kommentarer om, hvorfor man bør stræbe efter at skabe denne fremtid
4. Visionen kommunikeres utilstrækkeligt. Den virkelige styrke ligger i, når visionen bliver forstået og de involverede har samme forståelse af forandringens mål og retning. Den

---

<sup>6</sup> Metode til forundersøgelse i Systemudvikling – og Teori herom.

fælles oplevelse af en ønskelig fremtid kan medvirke til at motivere og koordinere den type af handlinger, der skaber forandringer

5. Forhindringer får lov til at blokere for den nye vision. Virksomhedens strukturelle opbygning kan blokere for gennemførelse af forandringen.
6. Man forsømmer at skabe kortsigtede gevinster. Hurtige synlige gevinster får medarbejderne til at tro på visionen
7. Sejren fejres før slaget er vundet. Ved de første synlige tegn på succes, begynder organisationen at slappe af. Man tror, at fordi man har skabt et resultat, har man også en effekt eller nytte
8. Man forsømmer at forankre forandringerne i virksomhedskulturen. Forankring af resultater tager tid. Hvis opmærksomheden fjernes vil de langsigtede resultater ikke indfinde sig.

Fejlene er ikke uundgåelige og med opmærksomhed og dygtighed kan de undgås eller i det mindste mildnes. [Kotter, 1999].

Det, resultatforankring forsøger at sikre, er:

- Forandringsprocessen ikke går i stå
- Forandringen er blivende dvs. bliver en del af dagligdagen hos slutbrugerne
- Resultaterne anvendes, så den forventede effekt eller nytte opnås
- Brugere forstår og accepterer omfanget af resultaternes anvendelser
- Tilstrækkelig kommunikation til relevante interessenter
- Mindske modstand grundet organisatoriske strukturer

Jeg har fremhævet, at dette forankringsforhold ikke er knyttet til organiseringen, men [Mikkelsen, 2003] peger på, at man bør se på det som en forankringsdel i et projekt (specielt produktudviklingsopgaver og interne fornyelsesprojekter), som bør udføres og ledes. Til dette er der brug for en 'sponsor', en chef, som går i spidsen og sikrer dens gennemførelse. Rollen indebærer [Mikkelsen, 2003]:

- Fornyelsens advokat, fortaler og fanebærer, der bl.a. hjælper med at synliggøre fornyelsesprojekter
- Støtte ved at udvise udholdenhed og ved at opmuntre i vanskelige etaper
- Vejviser ved at fokusere på nyttevirkningerne, støtte i politiske situationer ved bl.a. at hjælpe med manøvrering
- Fornyelsens arkitekt ved at sikre samklang med strategien, afgrænse opgaven og ved at sætte ambitionsniveauet

Rollen skal varetages allerede under projektets tilblivelse – og den fortsætter efter projektresultatets levering og idriftsættelse – og også efter projektets afslutning, fordi sponsor vil sikre, at nyttevirkningerne opnås [Mikkelsen, 2003]. Resultatforankring er specielt knyttet til tiden efter resultatet eller produktet er taget i brug og der, hvor det forretningsmæssige succesperspektiv kan måles.

### 4.3 Forankring i et videnskabsteoretisk perspektiv

Én bog der sætter spørgsmålstejn ved 'sandhederne' i projektledelse er Søren Christensen og Kristian Kreiners bog: Projektledelse i løst koblede systemer. I denne bog fremhæver forfatterne, at det at forvalte en ufuldkommen virkelighed som om den var fuldkommen, er urealistisk, risikabelt og i de fleste tilfælde uproduktivt. Bogen tager stilling til

projektarbejdsformen som et resultat af, at dagens virksomheder og organisationer lever under nye betingelser og forhold, der tvinger dem til at organisere sig anderledes fx i projekter, hvor resultater hurtigt skal leveres for at kunne leve op til den hurtigt skiftende omverden og deres foranderlige krav til virksomheden. Udgangspunkter er således de betingelser, som det post-industrielle samfund skaber for virksomheder og organisationer. [Christensen, 1991].

Den øvrige projektledelseslitteratur, som jeg har anvendt og citeret flittigt ovenfor i forhold til ledelses- og medarbejderforankring, fx [Mikkelsen, 2003], [Olling, 2000] og [Bødker, 2000], gør godt nok opmærksom på, at der kan være forandringer i kravene til projekterne, og at projekternes omgivelser kan ændre sig, men projektet opfattes i sig selv stadig som en statisk tilstand. Udgangspunkter er således ikke de betingelser, som det post-industrielle samfund fører med sig, men den industrialistiske hvor omgivelserne er standardiserede, den sociale struktur er hierarkisk, og hvor de organisatoriske værdier er vækst, effektivitet, standardisering og kontrol [Andersen, 1990]. I uddybningen af resultatforankring har jeg anvendt [Kotter, 1999], og han tager udgangspunkt i globaliseringen af markeder, som er forbundet med teknologisk udvikling, international økonomisk integration, mætning af hjemmemarkeder i de mere udviklede lande og sammenbruddet af verdensomspændende kommunisme [Kotter, 1999]. John P. Kotter's udgangspunkt er således det post-industrielle samfund.

Det verdenssyn Christensen og Kreiner lægger til grund i deres bog er, at som titlen antyder, organisationer og virksomheder kan opfattes som løst koblede systemer. Projekter, som andre elementer, lever så at sige deres eget liv dekoblet de andre elementer i organisationen. Nedenfor er en oversigt over den traditionelle industrialistiske opfattelse af ændringsprocesser (det som implementeringsprojekter, herunder it-projekter, afstedkommer) og af den alternative, det postindustrielle perspektiv. Det meste af projektledelseslitteraturen lægger sig opad det traditionelle perspektiv med de metoder og anvisninger der foreligger, mens Christensen og Kreiner samt John P. Kotter skelner til den alternative.

	<b>Traditionel</b>	<b>Alternativ</b>
<b>Organisationer</b>	Struktur, hierarki	processer, netværk
<b>Projekter</b>	midlertidig modifikation af den eksisterende basisorganisation	projekter som løst koblede systemer
<b>Processer</b>	lineære	kaotiske
<b>Teknikker</b>	sikre	usikre
<b>Strategier</b>	universelle	lokale
<b>Ledelse</b>	Planlægning, dogmatisk	Improvisering, inspirerende

Tabel 2. Traditionel og alternativ syn på processer i ændringer. Efter [Borum, 2005] suppleret med [Christensen, 1991].

Den traditionelle rationelle opfattelse af hvordan projekter skal ledes, er udgangspunkter for det meste projektledelseslitteratur. Alt søges gjort afgrænset og styrbart ved hjælp af traditionelle styringsværktøjer og metoder. Ingen af forfatterne tager stilling til, hvordan projekter kan styres i et situationsbestemt perspektiv og hvilke værktøjer og metoder, der kan anvendes med dette udgangspunkt. Christensen og Kreiner mener da også, at teorierne om projektledelse i overvejende grad tilskynder til blind bureaukratisering. [Christensen, 1991].

Et af de kætterske råd, Christensen og Kreiner kommer med i deres bog, er:

*Skab forankring for projektet i en vision, som på samme tid er konkret og kan rumme mange forskellige løsninger.*

[Christensen, 1991].

Heri ligger, at det er visionen, der skal drive værket. Det er forankringen i visionen, der skal få deltagerne til at se mulighederne i projektet og dets resultater. Visionen skal gøre det muligt at genkende og definere personlige interesser i realiseringen af visionen. Uden denne vision vil deltagelse blive et spørgsmål om pligt og derved sætte klare grænser for energi og involvering. [Christensen, 1991]. Visionen går også igen i tre af John P. Kotter's otte fejl, hvor det er mangel på kommunikation af visionen, undervurdering af visionens magt og forhindringer, fx organisationsstrukturen, der får lov til at blokere for gennemførelsen af den nye vision. [Kotter, 1999].

Ledelsesforankring, som den traditionelle projektledelseslitteratur tager op, er *ikke* en forudsætning for succes ifølge Christensen og Kreiner, og casen om succesprojektet EAGLE, som bogen beskriver, er da også et eksempel på et projekt, hvor ledelsesforankring ikke var tilstede, og hvor resurser primært var baseret på deltagernes eget *ønske* om at bidrage [Christensen, 1991]. At projektets resultater skulle anvendes, var der ikke tvivl om, men ikke udfra de gængse opfattelser af produktmålene. Det var *visionen* om, hvad resultaterne kunne anvendes til, der var tale om. Altså visionen blev anvendt som et kommunikationsredskab og et *middel* til at nå et mål, hvis nytte var af forretningsmæssig interesse.

#### 4.4 Opsummering af forankringsforhold

Forankringsforhold	Videnskabsteoretisk perspektiv	Forankringsforholdet skal sikre:
<b>Ledelsesforankring</b>	Industrialistiske	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En aftale mellem virksomhed og projekt, som definerer projektet og samspillet herunder rammer og vilkår for projektet.</li> <li>• At målene fastholdes sammen med ambitionsniveauet.</li> <li>• Adgang til virksomhedens øverste beslutningsmyndighed.</li> <li>• Sikring af forretningsmæssig sammenhæng mellem projektets resultat og virksomhedens forretningsmæssige mål.</li> <li>• Legitimering af projektet overfor resten af organisationen.</li> </ul>
<b>Medarbejder forankring</b>	Industrialistiske	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inddragelse af brugergrupper, som bliver berørt af projektets resultater.</li> <li>• Opbakning til mål og visioner blandt medarbejdere.</li> <li>• Slutbrugernes krav og ønsker bliver inddraget uden først at skulle ud og undersøge det.</li> </ul>

Forankringsforhold	Videnskabsteoretisk perspektiv	Forankringsforholdet skal sikre:
Resultatforankring	Post-industrielle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forandringsprocessen ikke går i stå</li><li>• Forandringen er blivende dvs. bliver en del af dagligdagen hos slutbrugerne</li><li>• Resultaterne anvendes og den forventede effekt opnås</li><li>• Slutbrugerne forstår omfanget og accepterer anvendelse af resultatet</li><li>• Tilstrækkelig kommunikation til relevante interessenter</li><li>• Mindsket modstand grundet organisatoriske strukturer</li></ul>

Tabel 3. Tabel over de tre forankringsforhold, hvilket videnskabsteoretiske perspektiv de udspringer af, og hvad de skal sikre. [Egen tabel].

## 4.5 Kritik af det anvendte baggrundsmateriale

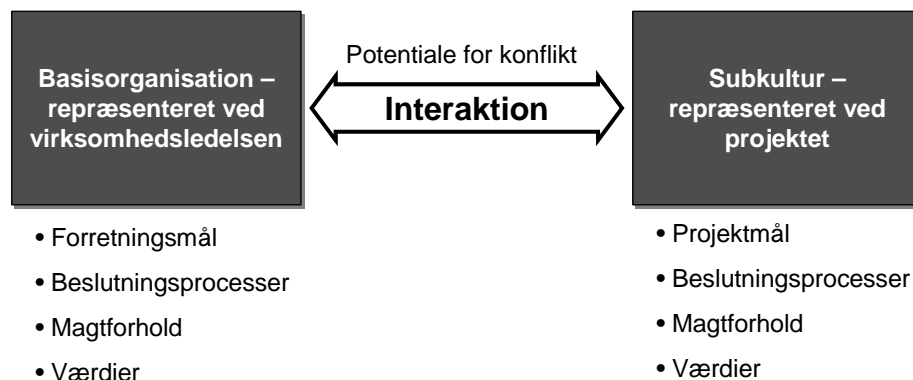
Den opmærksomme læser har bemærket, at jeg næsten udelukkende har anvendt dansk litteratur til indkredsning af begreberne forankring og succes. Det er med fuldt overlæg, idet jeg mener, den litteratur, jeg har medtaget, er både mangfoldig og dækkende for området. Jeg har forsøgt at inddrage de mest kendte og de nyeste udgivet bøger.

De danske forfattere har alle erfaring med projektledelse i Danmark, og ved at basere mig på deres bøger udelukker jeg tillige, at medtage holdninger fra forfattere med erfaring fra en anden kultur, som baserer deres erfaringer og anbefalinger i forhold til dette.

## 5. KULTUR OG KONFLIKT TEORIER

---

For forståelse af forankring i et mere teoretisk kompleks har jeg valgt at inddrage organisationsteorien og kulturforståelsen. Til dette har jeg valgt at se på projekter, som subkulturer i en basisorganisation, hvor temaet konflikt er i centrum. Det er en indgangsvinkel, der er interessant i et projektledelsesperspektiv, da jeg mener, at forsøget på at undgå konflikter kan forklare anbefalingen af mange metoder og værktøjer, der ligger i den traditionelle projektledelseslitteratur.



Figur 7. Basiskultur og subkultur i projektet. [Egen figur].

Mit projekt er ikke en kulturanalyse, så derfor vil jeg inddrage allerede foretagne kulturanalyser og generelle aspekter, såfremt det er relevant.

Kapitlet er struktureret sådan, at jeg først giver en kort introduktion til hvilken definition af kultur og subkultur jeg vil anvende sammen med det videnskabsteoretiske syn. Herefter vil jeg koble en teori omkring konflikt til og til slut i kapitlet vil jeg argumentere for og beskrive, hvorledes jeg vil anvende det sammen med det empiriske materiale.

### 5.1 Organisationskultur

Litteratur omkring organisationskultur påpeger, at det er vanskeligt at adskille organisationskultur fra mere generelle kulturelle processer, som vi ser i samfundet, men at det er nødvendig for at få en bedre forståelse for uligheder i organisationer. Det der peges på her, er hvilket analyseniveau vi i vores forståelse finder det relevant at have for at kunne udtale os om *kulturen*. Fx [Hatch, 2004], [Schein, 1994 ].

Organisationskultur er et svært begreb, og jeg vil ikke her gå ind i en diskussion af det, men lægger mig op ad Edgar H. Schein:

*"Et mønster af grundantagelser som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer".*  
[Schein, 1994:20]

Schein ser på kultureren i organisationen som en helhed i modsætning til at se på det som en samling af subkulturer, som eksisterer indenfor samme organisation. [Schein, 1994]. Han skriver desuden i forhold til ledelse i organisationer, at de dynamiske processer inden for kulturskabelse og –ledelse er kernen i ledelsesbegrebet, og det må indses, at ledelse og kultur er to sider af samme sag. Schein definerer kulturbegrebet og påviser dets forbindelse til ledelse, og jeg tager udgangspunkt i hans overbevisning om, at kultur overført til virksomheder og grupper i organisationen tydeligt viser, at kulturen er skabt, indlejret og udviklet og i yderste instans påvirket, ledet og forandret. [Schein, 1994].

Edgar H. Schein er socialpsykolog, og hans teori om organisationskultur blev udviklet i løbet af 1980'erne. Kernen i hans teori er overbevisninger og grundlæggende antagelser hos de enkelte individer. Det vil sige, at uligheder i grundantagelsen hos individerne og deres tilhængere af forskellige teoretiske perspektiver fx klassisk eller postmoderne, vil føre til forskellige opfattelser af, hvad som er væsentlig i organisationsteoretiske forklaringer [Hatch, 2004]. Schein definerer en række spørgsmål, som vil gøre det lettere at afdække disse i en kultur. Spørgsmålene relaterer sig til den menneskelige natur (er de fx grundlæggende gode eller onde?), organisationens forhold til omgivelserne og om virkelighed, sandhed, tid, menneskelige relationer og handlinger samt homogenitet kontra mangfoldighed. For yderligere forklaring henvises til fx [Brown, 1998] eller [Hatch, 2004].

De centrale grundantagelser, som er et output af spørgsmålene, påvirker mange aspekter i organisationen, som Schein grupperer i 2 kategorier [Schein, 1994]:

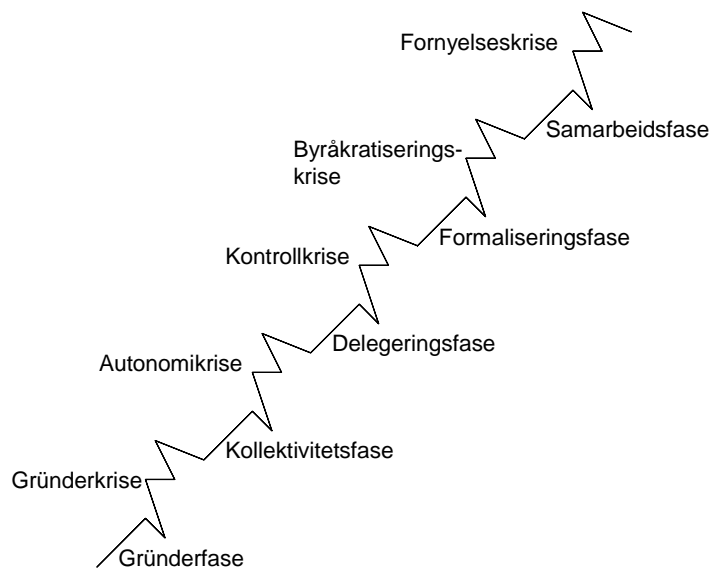
1. ekstern tilpasning som er, at konsensus skal skabes omkring mission, strategi, mål midler og kontrolsystemer
2. intern tilpasning som er konsensus om fælles sprog, afklaring af gruppegrænser, belønning og straf, status og magtrelationer.

Den vigtigste påvirkning af kulturen vil iflg. Schein midlertidig have form af normer (de uskrevne regler som gør, at man ved, hvad som forventes af én i forskellige situationer), værdier (danner basis for hvad der er rigtigt og forkert) og artefakter (verbale manifestationer, ritualer, ceremonier og redskaber). Set fra kulturmedlemmernes perspektiv er deres grundlæggende antagelser 'sandhed', og er som regel ikke genstand for diskussion. [Schein, 1994].

Schein skriver, at kulturer opstår gennem ledere, som påfører en gruppe egne værdier og antagelser. Hvis gruppen får succes og antagelserne opnår at blive taget for givet, er der opstået en kultur, som senere bliver retningsgivende for hvilke ledelsesformer, der er acceptable. På dette stadie er det kulturen, som definerer ledelsen. Men gruppen kan løbe ind i tilpasningsvanskeligheder fx gennem ydre påvirkninger og krav til ændringer, at nogle af de ellers gældende antagelser ikke længere er gyldige. Endnu engang kommer ledelsen til at gøre sig gældende, for nu skal denne ledelse evne at træde udenfor kulturen og starte en forandringsproces, som passer bedre. At kende ens egen kulturs begrænsninger og udvikle kulturen til den nye situation er kernen i og den største udfordring for ledelse. At forstå dynamikken i ledelse vil gøre os i stand til at klare denne udfordring. [Schein, 1994].

En livscyklus i en organisation kan beskrives med nedenstående figur.





**Figur 8. Greiners model af livscyklusen i organisationer. [Hatch, 2004].**

Greiner inddeler en organisations livscyklus i fem faser, og hvert fase har et fokusområde. [Hatch, 2004]. Hver fase ender med en krise, som truer organisationens eksistens. Hvis organisationen takler krisen, går det videre til næste udviklingstrin i livscyklusen. [Hatch, 2004]. På baggrund af [Hatch, 2004] beskrives kort de enkelte faser:

- **Gründerfasen (norsk) eller grundlæggelsesfasen.** Organisationen er optaget af at sælge sit produkt. Her er organisationen som regel lille og alle medlemmerne kender hinanden. Grundlæggere kan let kontrollere det meste selv, og den personlige kontakt til de ansatte, gør det lettere at motivere og følge op. Grundlæggere er som regel 'idemennesker' og behovet for professionel ledelseskompetence opstår, hvis organisationens produkt bliver en succes.
- **Kollektivitetsfasen.** Formulering af klare mål og rutiner kommer mere i fokus end produktion og markedsføring, som var det centrale i grundlæggelsesfasen. Organisationen bliver mere kompleks indtil den bliver for stor til den eksisterende sociale struktur og ledelse
- **Delegeringsfasen.** Når delegering er iværksat, sædvanligvis gennem decentralisering af beslutningsprocesser, opstår behovet for integration. Reaktionen på kontrollkrisen er sædvanligvis, at der etableres formelle regler og procedurer, som skal sikre, at beslutninger er i tråd med virksomhedsledelsens overbevisning
- **Formaliseringsfasen.** Organisationen vokser og differentieres mere og mere. Der indføres mere og mere komplekse kontrolmekanismer. Der er tendens til, at kontrollere gennem bureaukratiske procedurer
- **Samarbejdsfasen.** I denne fase bruges teamarbejde som et middel til ny personliggørelse af organisationen. De overdrevne differentierede arbejdsopgaver samles i mere genkendelige arbejdsområder og ansvaret overlades til grupper af ansatte på en måde, så arbejdet igen bliver mere forståeligt for dem.

En organisations livscyklus, beskrevet ved ovenstående dynamiske model, som fokuserer på organisationens vækst og udvikling som en sekvens af evolutionære perioder afbrudt af revolutionære hændelser [Hatch, 2004], er medtaget for vise at subkulturer selv har

forskellige betingelser alt efter i hvilken fase basisorganisationen befinder sig. Samtidig må modellen kunne overføres til subkulturen jf. definitionen på en subkultur i afsnit 5.2.

### 5.1.1 Sygehussektoren som basisorganisation

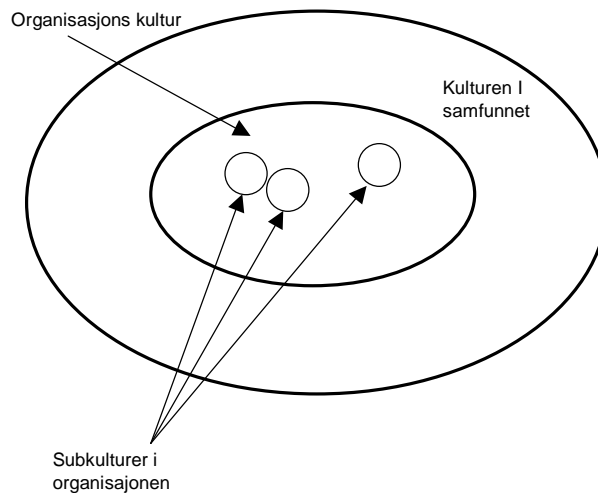
Sygehussektoren eller hospitalssektoren er præget af nogle stærke fagkulturer, der præger den samlede organisationskultur. [Eriksen, 1991]. Tre stærke fagkulturer er sygepleje-, administrations- og lægesøjlen som de dominerende. [Eriksen, 1991] analyserede i starten af 1990'erne de tre kulturer med udgangspunkt i Edgar H. Scheins tilgang om grundholdninger, værdier og artefagter. Konklusionen på analysen var, at lægerne groft sagt mest fokuserer på fremtidens patient, sygeplejerskerne især på proces og gruppetilhørsforhold og administratorerne på daglig drift og økonomi. I analysen konkluderes det tillige, at de tre fagsøjler overordnet set forholder sig rationelt til mulighederne ved ny teknologi. Læger og administratorer vurderes mere resultatorienteret end sygeplejerskerne, og generelt at læger er specialister og sygeplejersker er generalister. [Eriksen, 1991].

Sygehussektoren er karakteriseret ved en vidtgående regulering og standardisering på tværs af amter og sygehuse, men samtidig er der en modsatrettet tendens af lokal tilpasning på baggrund af store forskelle i befolkningsgrundlag, geografi og økonomi. [Borum, 2003]. Dette giver vidt forskellige lokale systemer af sygehuse, og dermed varierende ledelseskontekster: hvad der skal ledes, hvilke midler og resurser der er til rådighed, og de politiske og faglige bindinger, som lederne skal agere i forhold til [Borum, 2003]. Trojkaledelsen (baseret på de tre fagsøjler nævnt ovenfor) har været en standardledelsesmodel for sygehusene, men er ved at blive afløst af en mere éntydig ledelseskonstruktion med en overordnet sygehusdirektør. [Borum, 2003].

## 5.2 Subkultur

Med sin tilgang til organisationer ser Edgar H. Schein organisationer som harmoniske helheder, og den funktionalistiske tilgang ser ikke efter subkulturer i organisationer. Men subkulturer afvises ikke empirisk, og tilgangen til dem er den samme uanset niveauet for organisationsanalysen [Schultz, 2004].

På organisationsniveau forsøges det at forstå, hvordan subkulturer forholder sig til hinanden og afdække, hvordan de tilsammen udgør den generelle organisationskultur. På omgivelsesniveauet kan organisationskulturen betragtes som en subkultur i forhold til omgivelserne opfattet som en endnu mere omfattende kultur. Som figuren nedenfor viser, er subkulturen så sub-subkultur i samfundet. [Hatch, 2004]. I forhold til min problemformulering er mit analyseniveau de inderste to cirkler og 'kun' én subkultur, det sundhedsinformatiske projekt i mit case studie.



Figur 9. Analyseniveauer i relation til begrepet organisationskultur. [Hatch, 2004].

En subkultur kan defineres på flere måder, men mit utgangspunkt er nedenstående definition:

*".....en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler regelmessigt med hverandre, som oppfatter seg selv som en gruppe innenfor organisasjonen, som deler et sett av problemer som defineres som felles for alle, og som rutinemessig handler på grunnlag av kollektive forståelser som gruppen er alene om".* John van Maanen og Stephen Barley etter [Hatch, 2004:251].

Definitionen af subkultur kan sammenlignes med definitioner af kultur, men hvor Schein ser på kulturen som helhet, er der med introduksjonen af subkulturer et bilde af mange mindre kulturer, som eksisterer indenfor rammerne af den samme kultur. Idet vi sier, at subkulturen eksisterer, analyseres den således som "flere-organisationer-i-én", hvor subkulturen knyttes til forskjellige grupper i organisationen fx funksjoner og afdelinger. Både [Schein, 1994] og [Schultz, 2004] fremhæver i den forbindelse subkulturer som kilde til konflikter i organisationen.

To amerikanske organisationsforskere [Hatch, 2004] har identifisert tre adskilte perspektiver i studiet af organisationskulturer: integrasjon, differensiering og fragmentering. I relation til denne oppfattelse er Scheins helhedsoppfattelse, herunder at kulturer er konsensusbasert, konsistente, sammenhengende og stabile enheder, et uttrykk for et integrasjonsperspektiv, mens oppfattelsen af organisationer som en samling af subkulturer er et uttrykk for et differensieringsperspektiv. Fragmenteringsperspektivet er et postmoderne perspektiv, som kritiserer differensieringsperspektivet for at tenke i modsætninger eller dikotomier fx mellom fattig og rik, mænd og kvinner, hvor der sker en overforenkling og egenskapene hos grupperne forvrides hos medlemmene af grupper med lavere status [Hatch, 2004]. I stedet for at tenke i dikotomier bør man anerkende mangfoldigheten og se på kulturen med det perspektiv. [Hatch, 2004].

I analysen af min problemstilling omkring forankring er det relevant at se på det som en dikotomi mellom organisationen og projektet, hvor projektet i det perspektiv ikke nødvendigvis får en lavere status. Projektet eksisterer, fordi organisationen beslutter sig for at iværksætte det, men organisationens eksistens er kanskje afhængig af projektets resultat. Det forenkler min forståelsesramme, at se det som en dikotomi, men jeg er

hermed også klar over, at denne forenkling fratager mig muligheden for at flere forskellige forhold kunne gøre sig gældende for forankringen, herunder den multiplicitet som findes blandt medlemmerne i en sammensat gruppe. Derfor inddrager jeg også fragmenteringsperspektivet i min undersøgelse af, hvordan forankring og succes forstås i det sundhedsinformatiske projekt af enkeltmedlemmerne i min empiri.

Fragmenteringsperspektivet ser ikke efter konsistens eller stabilitet, men fokuserer på hvordan organisationskulturer er inkonsistente, mangetydige, mangfoldige og i stadig forandring [Hatch, 2004]. Det betyder, at ting og begreber kan defineres på flere forskellige måder, alt efter den situation eller kontekst man befinder sig i. Enighed eller uenighed mellem individer kan være sagsspecifik, og afspejle ikke nødvendigvis om de er i den samme subkultur eller ej. [Hatch, 2004].

### 5.2.1 Det sundhedsinformatiske projekt som subkultur

For at definere hvad der adskiller subkulturen (det sundhedsinformatiske projektet) fra basiskulturen (organisationen som helhed), bruger jeg de kriterier, som netop kendetegner et projekt, se afsnit 4. De vigtigste kendetegn er, at det er en gruppe af medlemmer i organisationen, som er fælles om at løse en opgave, der er kompleks, tidsbegrænset og kræver specialiserede kompetencer på tværs af basisorganisationen. Et projekt passer ikke på definitionen af vertikale eller horisontale arbejdsgrupper, som nogle forskere kategoriserer subkulturer som, se fx [Hatch, 2004], [Brown, 1998] eller [Trice, 1993].

Det, jeg her beskæftiger mig med, er en type af subkulturer, som ikke er opstået af sig selv, men på forhånd er defineret ud fra gruppens formaliserede samarbejde om at opnå et bestemt mål. Litteraturen omkring organisationsteori fx [Hatch, 2004], [Brown, 1998], [Bakka, 2004], [Maanen, 1998] og [Trice, 1993] beskæftiger sig primært omkring den type af subkulturer, der kategoriseres på baggrund af fælles interesser og grundantagelser, herunder interessefællesskaber, hierarkiske subkulturer, brancheforeninger, faggrupper mm. hvor den væsentligste forskel til projekter er, at projekter er formaliserede nedsatte arbejdsgrupper med et konkret formål. Medlemmerne af denne subkultur har måske ikke selv valgt at indgå i den, og det kan påvirke grundlaget af den kollektive forståelse, som er en del af definitionen ovenfor. Nu omhandler mit projekt ikke sammensætningen af projektgrupper, ikke fordi det ikke er interessant i denne teoretiske opstilling, og det er også et emne, som fylder meget i projektledelseslitteraturen, men grundet min afgrænsning og af hensyn til mit resurseforbrug forudsætter jeg, at projektgrundlaget gør medlemmerne i stand til at handle på grundlag af kollektiv forståelse.

Den amerikanske psykolog Bruce W. Tuckman har opstillet en model for en gruppes liv [Biering-Sørensen, 2004]:

- **Forming.** Gruppen mødes og medlemmerne føler hinanden på tænderne for at finde deres plads i gruppen. Men ingen har lyst til at gå ind i potentielle konflikter – man nøjes med at observere
- **Storming.** Meningerne brydes. Medlemmerne kender nu hinanden så godt, at de kan slås indbyrdes for, at deres meninger skal vinde
- **Norming.** Gruppen enes om fælles holdninger og måder at arbejde på. Det er nu gruppen bliver 'sammentømret' og den fælles kultur begynder at opstå

- Performing. Gruppen yder sit optimale – der arbejdes. Medlemmerne kender hinandens holdninger godt, og alle er trygge ved hinanden. Desværre når nogle grupper slet ikke frem til denne fase
- Adjourning. Grupper lukkes ned og medlemmerne siger farvel og skilles.

Sammenholdes denne måde at se gruppens liv på med en organisations livscyklus fra forgående kapitel, er der nogle overordnede fælles udviklingstræk fra at arbejde individuelt til at løfte opgaven i fællesskab. Hvor en organisation har et langt liv, hvis det overvinder kriserne, har projekter imidlertid en begrænset periode, det eksisterer i. Det har selvfølgelig betydning for udviklingen af kulturen i projektet i forhold til basisorganisationen eller andre subkulturer, som ikke har en formel tidsbegrænsning. Den begrænsede periode et projekt lever i, betyder bl.a. der er stor fokus på opstarten i forhold til at se på en hel organisation, hvor opstarten i dens livscyklus, kun beskrives som en mindre del af en fase.

I beskrivelsen af gruppens liv ses det, at det først er i fasen norming, at der begynder at opstå en fælles kultur. Det betyder, at hvis gruppen ikke kommer udover de første faser omkring forming og storming, vil vi ikke kunne se tegn på en fælles kultur. Det vil, hvis det sammenstilles med organisationens livscyklus betyde, at vi skal hen i kollektivitetsfasen, førend vi kan kalde det en subkultur. Spørgsmålet er så om projekterne når dertil. Som tidligere omtalt findes der meget lidt litteratur om at se på projekter som subkulturer, selvom det er et meget interessant perspektiv. Jeg vil dog i denne rapport begrænse mig til at erkende, at nogle projekter ikke når at opbygge en kultur, og jeg vil i den videre behandling af min empiri forudsætte, at det sundhedsinformatiske projekt i mit case studie har opbygget en kultur.

### 5.3 Konfliktteori

Konflikter i organisationer og teorier herom går på tværs af de forskellige organisationers teorier og deres perspektiver og er relevant i forbindelse med forholdet mellem basisorganisationen og subkulturen. Konflikter kan opstå der, hvor forskellige grupper har forskellige værdier, problemer og interesser. [Hatch, 2004], [Brown, 1998].

For besvarelse af min problemformulering og undersøgelsesspørgsmål vælger jeg at inddrage en konfliktteori for at forstå forankringen ud fra, at hvis der mangler forankring, må det på én eller anden måde udløse en konflikt, en uenighed eller uoverensstemmelse. Jeg er opmærksom på at konflikter, uenigheder eller uoverensstemmelser i et projekt ikke nødvendigvis kan begrundes i manglende forankring, årsagen kan være flere, men med konfliktperspektivet er jeg i stand til at pege på en mulig sammenhæng.

Konflikter i organisationer kan ses som åbenlyse og direkte kampe mellem to eller flere grupper eller organisationer. Grunden til konflikt kan være mange, men drejer sig ofte om favorisering af en social aktør fx en gruppe frem for andre, manglende resurser eller begrænsende muligheder. Konflikter kan opstå spontant eller være opbygget over længere tid, og kan have alvorlig indvirkning på organisationer og individer. [Fox, 2002].

Traditionelt er konflikter set som negative og den diametrale modsætning til samarbejde, og den traditionelle opfattelse er, at konflikter er tegn på manglefuldhed og ufuldstændig social struktur [Hatch, 2004]. Konfliktteoretikere mente derfor, at konflikter skulle

undgås, og at der skulle etableres strukturelle mekanismer til behandling af problemer, som kunne være konfliktskabende [Hatch, 2004].

Konfliktteoretikere går i dag mere ind for at acceptere og arbejde med konflikter i stedet for at forsøge at bekæmpe dem. Der er yderligere dem, som ser på konflikter som kilde til udvikling og innovation, og at der er brug for konflikter for at organisationen skal kunne udvikle sig [Fox, 2002], [Hatch, 2004].

Den traditionelle projektledelseslitteratur, mener jeg, bærer præg af, at konflikter skal opfattes negativt. Det ses blandt andet i forsøget på at formalisere så stor en del af projektledelsen som muligt, herunder rollefordeling og ansvarsbeskrivelser samt bemanning af projektgrupper ud fra typer.

I min opgave har jeg valgt at inddrage en konfliktmodel, som tager udgangspunkt i konflikter mellem enheder i en organisation.

## Kontekst → Lokale forhold → Observerbare tegn

- Omgivelser
- Strategi
- Teknologi
- Social struktur
- Kultur
- Fysisk struktur
- Gruppeegenskaber
- Uforenelige mål
- Opgaveafhængigheder
- Belønning og præstationskriterier
- Fælles resurser
- Statusinkongruens
- Uklare ansvarsforhold
- Kommunikationsproblemer
- Individuelle forhold
- Åben fjendtlighed
- Mistro/manglende respekt
- Informationsforvrængning
- "vi/dem" retorik
- Manglende samarbejde
- Interaktionsundvigelse

Figur 10. En model der viser mulige kilder til og tegn på konflikt. [Hatch, 2004] oversat fra norsk.

Konflikter kan være svære at observere, da mennesket har en række forskellige psykologiske forsvarsmekanismer og bevidste strategier til at undgå åbne konflikter. De observerbare tegn er dem, som vi ser og oplever i en konfliktsituation. [Fox, 2002]

Figur 10 viser sammenhængen mellem de observerbare tegn på konflikter, lokale forhold og den kontekst, det foregår i. Der er ikke et en-til-en forhold mellem de tre grupperinger, og åben fjendtlighed kan skyldes både uforenelige mål og fælles resurser, hvilket igen kunne skyldes den kulturelle kontekst, projektet fx er en del af. Det kunne også være grundet virksomhedens strategi, at de lokale forhold var, som de nu var, og igen gav sig udslag i observerbare tegn på konflikt. Konteksten listet i figuren, er ikke behandlet yderligere i denne opgave, da det er lokale forhold og den konkrete kontekst omkring *forankring* mellem basisorganisationen og subkulturen, jeg søger at finde.

De observerbare tegn på konflikter kan henføres til ni forskellige lokale forhold. [Hatch, 2002]. Efter beskrivelse af hvert forhold, kommenterer jeg det i forhold til projekter i en basisorganisation og i forhold til, om der er et specielt forankringsforhold, det lokale forhold kan relateres til.

### *Gruppeegenskab som følge af differentiering*

Konflikter grundlægges idet organisationen begynder at differentiere sig som følge af ydre eller indre pres. Denne differentiering skaber tydelige adskilte enheder i organisationen, som fx giver sig til udtryk i enheder med forskellige opgaver. Enheden har altså mulighed for at udvikle egen identitet og subkultur og det giver lejlighed for, at der opstår flere forskellige og modstridende interesser. Når de differentierede enheder forventes at samordne aktiviteter eller dele resurser og muligheder, bliver potentielle konflikter ofte reelle [Hatch, 2004].

I projekter forventes det, at de differentierer sig i forhold til resten af organisationen. Den traditionelle projektledelseslitteratur fremhæver det og skriver bl.a. om teambuilding og gruppeprocesser som en integreret del af at være i en projektgruppe.

Dette lokale forhold, mener jeg, kan relateres både til ledelsesforankring og medarbejderforankring. Ledelsen skal sikre legitimering af grupper og sikring af de forretningsmæssige mål. Blandt medarbejderne skal der være opbakning til det enkelte projekts mål og vision, hvilket kan ske gennem medarbejderforankring. Resultatforankring er ikke relevant, da projektet bliver opløst, når det har afleveret sit resultat eller produkt.

### *Uforenelighed i operative mål*

Alle enheder i organisationen skal forfølge de samme mål og strategier, men enheder kan have forskellige delmål, som giver grobund for uenighed enhederne imellem. I stedet for at have det fælles mål for øje, søger de enkelte enheder at suboptimere egne interesser. [Hatch, 2004].

For projekter ventes det, at de forfølger egne mål. Der kan være andre interessenter, som ikke er enige i målet og forsøger at obstruere projektet. Projektledelseslitteraturen påpeger ofte disse interessekonflikter og de foreslår forebygget ved at inddrage interessenter, lave interessentanalyser og udarbejde kommunikationsplaner efter sådanne analyser. Projektets forankring til ledelsen og styregruppemedlemmernes position ses også ofte, at skulle dæmre op for sådanne konflikter ved at have tilstrækkelig beslutningskraft repræsenteret fx [OGC, 2004]. Jo større forandring projektets resultater afstedkommer, jo større er risikoen for, at der er modstand fra andre i organisationen. [Kotter, 1999]. Ved dette lokale forhold ses, at alle tre forankringsforhold kan være repræsenteret.

### *Opgaveafhængighed*

Der findes mindst tre former for opgaveafhængighed, som hver i sær giver mulighed for forskellige konflikter. Aggregeret opgaveafhængighed betyder lille interaktion mellem parterne og mulighederne for konflikt er begrænset. Gensidig afhængighed giver derimod god grobund for konflikter, men samtidig gør afhængigheden det attraktivt at samarbejde, hvilket lægger en dæmper på evt. konflikter. Seriekoblet afhængighed hvor én enhed er afhængig af en anden, men hvor afhængigheden ikke er gensidig, er der grobund for en konflikt. [Hatch, 2004].

I projekter kan der være projekteksterne afhængigheder til andre opgaver, der udføres i organisationen. Afhængighed er defineret som, at en leverance er en forudsætning for, at et resultat kan færdiggøres. I programmer (flere projekter, som styres samlet under en fælles overordnet ledelse) kan der være stærke projektafhængigheder med leverancer til

hinanden. En seriekoblet afhængighed kan fx være overdragelse til drift af en anskaffelse (fx et medicinmodul). Der er ofte peget på konflikter i denne forbindelse, hvor et projekt har anskaffet et it-system, som driftsafdelingen senere skal drifte [Mikkelsen, 2004]. Alt efter om opgaveafhængigheden og resultatafhængighed er alle tre forankringsforhold for dette lokale forhold i spil. Ledelsen skal sikre det forretningsmæssige mål, medarbejdere som berøres af resultaterne, som skal levere en leverance til projektet, bør inddrages og opgaveafhængigheden kan være der, ikke bare i projektet men også efter resultatet er blevet implementeret.

#### *Belønninger og præstationskriterier*

Der hvor der er belønninger og fokus på præstationer, der vil der sandsynligvis også være en målrettet indsats. Hvis belønninger gives på individniveau, vil fx samarbejde i grupper og teams blive nedtonet og dermed måske det samlede ydelsesniveau. [Hatch, 2004].

Min egen erfaring er, at belønninger og præstationskriterier er knyttet til basisorganisationen, hvilket betyder, at det for flere ikke er prestigefuldt at deltage i projekter eller yde en ekstraordinær indsats. Da belønninger og præstationskriterier som regel fastlægges af ledelsen, er dette lokale forhold relateret til ledelsesforankring.

#### *Fælles resurser*

Afhængighed til fælles resurser eller knappe resurser giver ofte konflikter. Det kan fx være lokaler, maskiner eller en bestemt faglig færdighed, der er konkurrence om. [Hatch, 2004].

I projekter er der meget fokus på denne problemstilling, som søges løst ved at planlægge sig ud af det og evt. ved at pålægge ansvaret for frigivelse af de rette resurser så langt oppe i projektets ledelse som muligt [OGC, 2004]. Resurser er én af de tre hjørner i projektledelsestrekanten, og kan i projekter være en kilde til konflikt både mellem projekt og basisorganisation, andre projekter og internt i projektgruppen. Dette lokale forhold er relateret til ledelsesforankring.

#### *Statusinkongruens*

Statusinkongruens opstår hvis to grupper med ulige magtstatus skal samordne deres aktiviteter. Der er stor sandsynlighed for konflikt, hvis lavstatusgruppen tager initiativ til aktiviteter eller på andre måde forsøger at påvirke højstatusgruppen. [Hatch, 2004].

Situationen kan tænkes i forbindelse med, at et projekt kan have behov for input fra andre i organisationen og projektet bliver opfattet som en lavstatusgruppe i forhold til dem, som skal levere inputtet.

Forholdet er relateret til ledelsesforankring, da det er ledelsen, som skal legitimere projektet overfor resten af organisationen.

#### *Uklar ansvarsfordeling*

Uklare grænser for ansvar giver anledning til konflikt, både når der er overlap mellem ansvar, eller hvis der er områder, som slet ikke dækkes. Uklare situationer omkring hvem der skal have ros eller ris eller uklare situationer omkring hvem, der har ansvaret for at gennemføre en aktivitet, er meget hyppig årsag til konflikt. [Hatch, 2004].



I projekter forsøges disse konflikter at blive løst med præcise beskrivelser af ansvars- og rollefordeling. Nogle projektledeshåndbøger foreslår fx kontrakter med de enkelte deltagere og undervisning af styregruppemedlemmerne for sikring af varetagelsen af opgaverne. [Mikkelsen, 2004], [OGC, 2004]. Ved udarbejdelse af projektgrundlag, business cases mm. sikres aftalerammen mellem projekt og basisorganisation.

Dette lokale forhold relaterer sig til ledelsesforankring, hvor det sikres, at samspillet mellem projekt og basisorganisation defineres.

#### *Kommunikationsproblemer*

Hvis enheder taler forskelligt sprog, er der øget risiko for at blive misforstået, hvilket igen kan føre til konflikter evt. baseret på misforståelser. [Hatch, 2004].

I projektgrupper, som sædvanligvis er sammensat tværfagligt, er der god grobund for interne konflikter på grund af forskellig begrebsforståelse. Fra projektet og ud til eksterne interessenter er der også risiko for kommunikationsproblemer fx i kommunikationen af projektets formål til forskellige målgrupper.

Dette lokale forhold kan relateres til alle tre forankringsforhold.

Kommunikationsproblemer kan betyde, at projektet ikke bliver legitimeret, at medarbejderne ikke bakker mål og visioner op, da de ikke forstår dem og information om resultaterne og deres anvendelse slet ikke når ud til slutbrugerne.

#### *Individuelle forskelle*

Ikke alle mennesker kommer godt ud af det med hinanden. Mellemmenneskelige konflikter kan have mange årsager, men giver sjældent tilstrækkelige forklaringer på konflikter i organisationer. [Hatch, 2004].

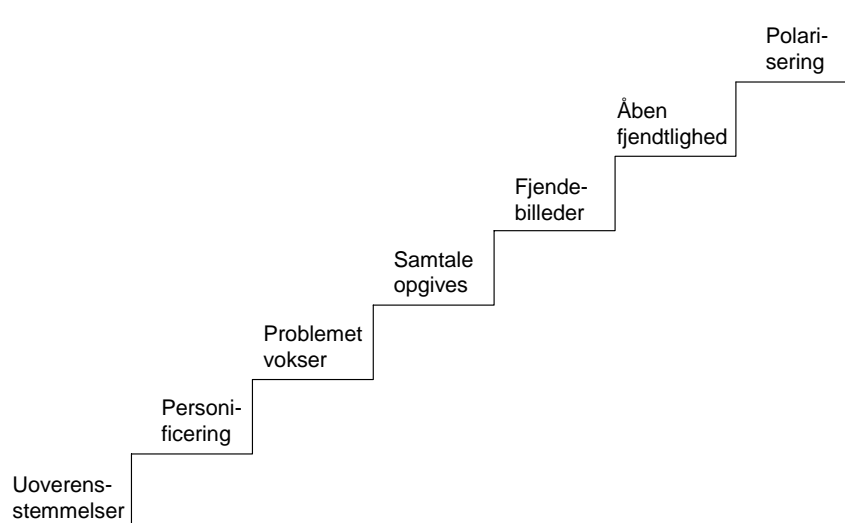
I projektledelseslitteraturen forsøger man at forebygge denne type konflikter med metoder til sammensætning af projektgrupper ud fra persontyper og peger også ofte på, hvilken type en 'ideel' projektleder skal være. Sammensætningen af grupper og deres ydelsesniveau er tæt forbundet, og det skal tilstræbes at danne et team, som respekterer hinanden, og den faglighed de enkelte repræsenterer.

Da jeg ser på konflikter mellem projekt og basisorganisation, vil jeg ikke medtage dette lokale forhold i analysen af min empiri. På grund af mit undersøgelsesdesign ville jeg ikke være i stand til at finde sådanne evt. forhold, selvom det ikke kan udelukkes, at individuelle forskelle kan medføre konflikter mellem projekt og organisation.

### **5.3.1 Konflikttrappen**

Der er ikke to ens konflikter da hver person, kultur og tidsalder har hver deres måder at takle konflikter på. Alligevel synes det, at der er fælles genkendelige mønstre for konflikter, både når de optrappes, og når de afspændes [Center for konfliktløsning, 2000].

I forgående afsnit beskrev jeg en model, hvor der er observerbare tegn på konflikter. Men de forskellige konflikter kan være mere eller mindre 'alvorlige' og nedenfor er en model, som beskriver udviklingen af en destruktiv konfliktsituation.



Figur 11. Konflikttrappe. [Center for konfliktløsning, 2000].

De enkelte trin er kort gennemgået nedenfor [Center for konfliktløsning, 2000]:

1. Uoverensstemmelser. Parterne vil ikke det samme, men de prøver at løse det opståede problem, som er en uenighed om, hvordan de skal forholde sig eller handle. Grænsen til næste trin er, hvis én af parterne træder ved siden af den saglige problemløsning, og situationen udvikler sig.
2. Personificering. Nu er det ikke længere problemet, der er problemet men den anden part. Det er den andens skyld, og de negative følelser begynder at forplumre billedet. Vi mistænkeliggør hinandens hensigter og begynder at stemple den andens karakter.
3. Problemet vokser. Vi kommer i tanke om mange andre brister og fejl hos den anden. De andre problemer, som han/hun skaber. Gammel uret og gamle, uafsluttede konflikter dukker op.
4. Samtale opgives. De negative følelser slører vores tænkeevne og indsnævrer vores tankebaner. Vi kommunikerer upræcist og forvrænger gensidigt, hvad den anden siger. Vi begynder at undgå at tale sammen og taler i stedet for *om* hinanden til andre.
5. Fjendebillede. Jo mere vi lukker af for den anden part, jo mere fastlåst og eksplosivt bliver forholdet. Målet er nu at få ret, at vinde over den anden og at nedgøre ham/hende. Vi er kun tilfredse med én bestemt reaktion fra den anden. Indrømmelser, undskyldning, total overgivelse. Vi er blevet fundamentalister.
6. Åben fjendtlighed. Modstanderen er ikke længere menneske af samme slags som os. Opfattelsen af fjenden har kun lidt med virkeligheden at gøre.
7. Polarisering. Parterne kan ikke længere være på samme sted. Man flygter eller jages væk. Det bedste er at parterne ikke længere har kontakt, det værste er, at de fortsætter krigen på afstand.

Mønsteret med de otte trin kan genfindes på alle niveauer i en organisation: Individuelt, grupper, mellem samfund og internationalt [Center for konfliktløsning, 2000]. Modellen er ikke en naturlov, men et grundmønster som forekommer, medmindre man vælger at handle anderledes og derved opløser konflikten [Center for konfliktløsning, 2000].

Sammenholdes modellen i Figur 10 med konfliktrappen, ses det at de observerbare tegn kan indplaceres på forskellige trin:

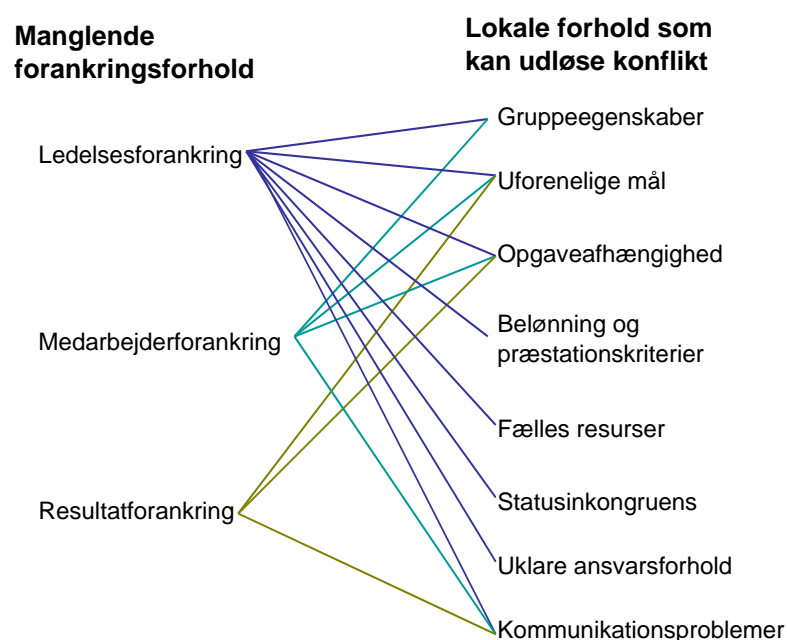
Observerbare tegn jf. Figur 10	Trin i konfliktrappen jf. Figur 11
Åben fjendtlighed	Trin 6: Åben fjendtlighed
Mistro/manglende respekt	Trin 2: Personificering
Informationsforvrængning	Trin 4: Samtale opgives
"Vi/dem" retorik	Trin 4: Samtale opgives
Manglende samarbejde	Trin 2: Personificering
Interaktionsundvigelse	Trin 4: Samtale opgives

Tabel 4. Observerbare tegn på konflikt koblet med trin i konfliktrappen. [Egen tabel].

Tabel 4 viser, at de observerbare tegn på konflikter fra modellen ikke vil pege på trin 1 i konfliktrappen, hvor der er tale om uoverensstemmelser, som løses af parterne. Heller ikke trin 3; Problemet vokser, trin 5; Fjendebilleder og trin 7; Polarisering er repræsenteret. Idet jeg ikke analyserer det sundhedsinformatiske projekt for hvor alvorlig en eventuel konflikt er, men om der er konflikt og hvilke forhold og kontekst den befinder sig i, har det ingen betydning, men jeg kan risikere at overse en evt. konfliktsituation ved udelukkende at basere min analyse på konfliktmodellen i Figur 10. Derfor vil jeg medtage trin 1 fra konfliktrappen og også se efter observerbare tegn på uoverensstemmelser i min analyse af det sundhedsinformatiske projekt.

### 5.3.2 Opsummering af lokale forhold for konflikter relateret til forankringsforholdene

Nedenstående er en model, som viser hvilke manglende forankringsforhold, der er relevante at fremhæve som følge af de lokale forhold, der kan findes i et projekt som følge af konkrete observerbare tegn på konflikt.



Figur 12. Relation mellem de tre forankringsforhold og lokale forhold, som kan udløse konflikt. [Egen figur].

Som Figur 12 viser, ses alle lokale forhold at kunne relateres til manglende ledelsesforankring, men manglende medarbejderforankring og manglende resultatforankring ses at kunne relateres til henholdsvis tre og fire lokale forhold. Omvendt viser figuren også fx at manglende ledelsesforankring potentiel vil kunne lede til konflikter i alle de listede lokale forhold. Hvilke manglende forankringsforhold, der evt. gør sig gældende i en konkret konflikt, vil afhænge af den konkrete situation. I analysen af min empiri, vil jeg søge at pege på konkrete sammenhænge.

## 5.4 Kritik af de anvendte teorier

Idet der ikke har været litteratur, som har været fokuseret på projektorganisationer som subkulturer, har jeg forsøgt at anvende eksisterende teorier til dette forhold for at få en relevant forståelsesramme.

Den litteratur om subkulturer, som jeg har fundet og anvendt til min forståelsesramme handler udelukkende om subkulturer, som er opstået eller dannet med baggrund i fag, religiøst tilhørsforhold, køn, race, musiksmag, geografisk tilhørsforhold og hvor man fx ledelsesmæssigt er placeret i en virksomhed. Jeg har ikke fundet litteratur endsige teorier, der beskæftiger sig med projektorganisationer som subkulturer.

Projektorganisationer er ofte nævnt i et mindre afsnit eller en bisætning i den fundne litteratur, men generelt er det i diskussionen af subkulturer meget lidt opmærksomhed, denne form for subkulturer har fået. Jeg vil ikke udelukke, at der findes litteratur med denne snævre indgangsvinkel.

I forståelse af kultur i organisationer og subkulturer har Edgar H. Schein og hans teori om organisationskultur været i centrum. Hans syn på organisationskultur som et holistisk element er medtaget, fordi jeg mener, det giver mig en operationel forståelse for, hvad forankring mellem en basisorganisation og en subkultur er. Dette perspektiv valgte jeg at udvide med et mere postmoderne perspektiv, efter jeg havde foretaget mine interviews, og det stod klart for mig, at interviewpersonerne havde forskellige opfattelser af forankring og hvad succes er i et projekt. Jeg ser ikke de to perspektiver som konkurrerende i min forståelsesramme, men snarere som et supplement til hinanden.

Med anvendelse af konfliktteori til analyse af forankring løb jeg ind i nogle af de samme problemer, som med subkulturen. Min søgen efter litteratur om konflikter var der overvældende mange 'hits' på konflikter som følge af race og religiøs uoverensstemmelse. I projektledelseslitteraturerne omkring konflikter var det næsten udelukkende på individniveau, det handlede om eller sikring af, at konflikter ikke opstår mellem projektet og identificerede interessenter. Jeg har ikke fundet litteratur som beskæftiger sig med konflikter mellem projekter og deres basisorganisation endsige forsøg på at opstille en sådan model. Det betyder ikke, at jeg ikke har set beskrivelser af potentielle konflikter i litteraturen, men det er ikke forsøgt tematiseret eller beskrevet i forhold til fx den kulturelle kontekst projekterne befinder sig i, og hvilke tegn det giver sig udslag i. Det tætteste på en tematisering jeg har set, er i John P. Kotters bog; I spidsen for forandring [Kotter, 1999], som angiver en række fejl, hvor konsekvenserne og konflikterne er beskrevet. Fejlene er behandlet i forhold til en forandringsproces i en organisation, og jeg opfatter dem som fejl i forbindelse med manglende resultatforankring.

Til min forståelsesrammen har jeg således anvendt en overordnet model om konflikter (Figur 10) suppleret med en model for eskalering af konflikter (Figur 11). Min hypotese i relation til mine undersøgelsesspørgsmål er, at manglende forankring vil give konflikter i forholdet til den organisation, projektet er en del af. Jeg har konstrueret en model (Figur 12), som viser en sammenhæng mellem observerbare tegn på konflikter og hvilke manglende forankringsforhold, der kan være tale om. Det er ikke undersøgt, hvorvidt de observerbare tegn på konflikter kan skyldes andre forhold end forankringsforhold. Men jeg har i beskrivelsen af de enkelte forankringsforhold uddybet, hvad forholdet skal sikre (kapitel 4.2), og mener således, at den er operationel i forhold til mine undersøgelsesspørgsmål.

## **6. DATAFREMSTILLING OG DISKUSSION AF RESULTATER**

---

Dette kapitel omhandler indsamling af empiri baseret på dokumentarundersøgelse og interviews. Kapitlet er opbygget således at det sundhedsinformatiske projekt først beskrives sammen med den basisorganisation, den er en del af. Dernæst gennemgås interviewene i forhold til min forståelsesramme. Det vil sige, analysen af resultaterne præsenteres direkte sammen med rapporteringen fra interviewene.

### **6.1 Portræt af subkulturen og basisorganisationen**

Det er valgt af hensyn til interviewpersonerne at holde navne og steder anonyme for læseren.

Det sundhedsinformatiske projekt og dets basisorganisation beskrives i det omfang, det giver læseren information om hvilket slags projekt, der er tale om, og hvordan det organisationsmæssigt er konstrueret i forhold til min problemformulering og undersøgelsesspørgsmål.

#### **6.1.1 Basisorganisation – sygehussektoren i amtet**

I spidsen for det administrative amt er der en direktion, som består af amtsdirektøren, vicedirektøren samt fire fagdirektører fra udvalgsområderne. Direktionen har ansvaret for, at dagligdagen i forretningen kører som den skal, at administrationen og institutionerne, herunder sygehusene, når de mål, politikerne har sat, og at det sker inden for de rammer, som politikerne har meldt ud.

Under direktionen er der fem fagforvaltninger, som hver især har deres eget fagområde. Sundhedsforvaltningen er et af dem, hvorunder det somatiske område hører til, og Social- og psykiatريفorvaltningen er et andet. For it-området er der indgået en aftale om, at det hører under Sundhedsforvaltningen for både somatik og psykiatri.

Det er forvaltningens opgave [Amt, 2006]:

- At fremkomme med forslag til overordnede rammer, strategier og politikker
- At bidrage til og medvirke til og kontrollere at sygehusene når de fastsatte mål og udfører opgaverne i overensstemmelse med politiske intentioner og planer
- At fastholde og videreudvikle sundhedsvæsenets kvalitet med hensyn til faglighed og service over for borgerne

Det somatiske område råder over 690 sengepladser og 3400 medarbejdere. [Amt, 2006]. Det psykiatriske område råder over 119 døgnpladser i sygehuspsykiatrien og knapt 450 normerede fuldtidsstillinger. [Amt, 2006].

Både det somatiske og det psykiatriske område ledes af en sygehusledelse, som består af en sygehus- eller psykiatridirektør, en cheflæge og en chefsygeplejerske. På det psykiatriske område er der tillige en socialpsykiatrichef. Der er en flad organisationsstruktur med kun to niveauer: sygehusledelse og afdelingsledelsen. Den enkelte afdelingsledelse har stor selvbestemmelse indenfor de aftalte faglige og

økonomiske rammer og hver af afdelingerne/distrikterne<sup>7</sup> bliver ledet af en afdelingsledelse, hvor der indgår relevante fagledere, der har et fælles ansvar for afdelingen.

Sygehusledelse har det samlede ansvar overfor forvaltningen, mens afdelingsledelsen har ansvaret for drift og udvikling af deres ansvarsområde. Der indgås ét-årige driftsaftaler mellem sygehusledelse og afdelingsledelse om afdelingens faglige ansvarsområde, økonomiske rammer, mål for kvalitet, aktivitet, servicemål, udvikling mm.

For både det somatiske og det psykiatriske område er afdelingsledelserne samlet i et såkaldt afdelingsledelsesråd. I dette forum udveksles information mellem ledelse og afdeling, og relevante emner tages op til diskussion.

### 6.1.2 Subkulturen – det sundhedsinformatiske projekt

Da det er valgt at gøre det sundhedsinformatiske projekt anonymt, er beskrivelsen heraf baseret på den samling af dokumenter, som kun er udleveret i et tillæg til rapporten til vejleder og censor.

#### *Projektets formål*

Det helt overordnede formål med projektet er, at amtet skal leve op til egen strategi, den nationale strategi 2003-2007 og økonomiaftalen mellem regeringen og amter 2003. Det indebærer, at sygehuse i amtet med udgangen af 2005 i videst mulig omfang har erstattet papirjournalen med elektronisk patient journal (EPJ). Projektet omhandler anskaffelse og implementering af et notatføring og –visningsmodul.

Overgangen fra papir til elektroniske notater (kaldet notatfunktion) betragtes som et af de helt centrale elementer i en kommende samlet EPJ i amtet, og indførelsen af skrivning og visning i et elektronisk medie er derfor et vigtigt skridt på vejen til, at den overordnede målsætning indfries. Projektet dækker både somatik og psykiatri.

Projektets overordnede målsætning er:

*”At personalet oplever en lettere adgang til mere komplette og opdaterede patientdata, som samlet set giver et væsentligt kvalitetsløft, et forbedret tværfagligt samarbejde og et uændret eller mindsket resurseforbrug.”*

For opfyldelse af målsætningen har projektet yderligere defineret nedenstående delmål:

- Alle kontinuationsberettigede<sup>8</sup> notater bliver dokumenteret således, at der gives adgang til disse for klinikere uafhængigt af geografi, tid og den fysiske journals tilstedeværelse
- Det kliniske personale kan på en let og enkel måde søge på forskellige parametre og dermed få notaterne vist, på den for opgaven mest hensigtsmæssige måde
- Alle indskrevne notater kan til enhver tid udskrives til en papirjournal. Alle notater gemmes elektronisk og kan derfor rekonstrueres flere gange
- Der opnås større sikkerhed ved, at de som får adgang til den kliniske dokumentation også er autoriseret i systemet

<sup>7</sup> På de psykiatriske område er der i alt 4 distrikter, som organisationsmæssigt kan ligestilles med en afdeling på det somatiske område.

<sup>8</sup> XXX

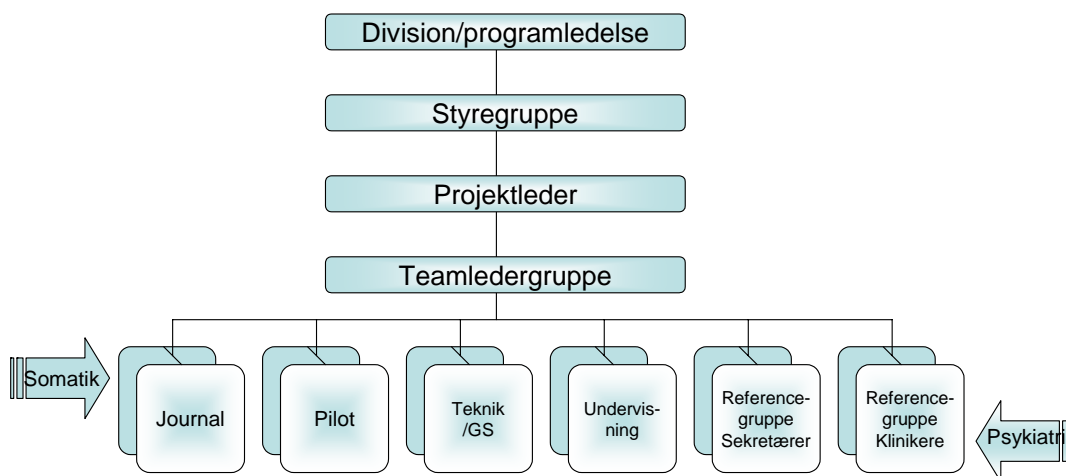
- Der opnås mere effektive arbejdsgange, som følge af ovenstående punkter. Især forventes det, at tilgængeligheden af notater samt en formindsket risiko for bortkommen information kan bidrage hertil
- Der opnås større medarbejdertilfredshed, som følge af mere hensigtsmæssige arbejdsgange.

Idet projektet styres efter metoden PRINCE2, se bilag 3 for en kort beskrivelse, er der udarbejdet en Business Case, som er et resumé af projektgrundlaget, men derudover også beskriver det forventede udbytte:

- Tilgængelighed til notater skrevet i GS
- Hensigtsmæssig udsøgning i continuationerne
- Større sikkerhed ift. adgange til informationerne
- Større sikkerhed ift. journalens tilstedeværelse

Projektet startede op i januar 2005, og det blev afsluttet i december 2005 efter planen. I projektets afslutningsrapport er der redegjort for, at 2 ud af projektets 17 succeskriterier/godkendelseskriterier ikke er opfyldt. Det er omkring udarbejdelse af en journalinstruks for det somatiske område og opsæt af tilstrækkeligt hardware. På basis af forslag til opfølgingsaktiviteter blev projektet godkendt og lukket på projektets sidste styregruppemøde den 5. december 2005.

Figuren nedenfor viser projektets organisation.



Figur 13. Organisering af Projekt. [Projektgrundlag].

Den dobbelte repræsentation af arbejdsgrupper og referencegrupper skal illustrere, at projektet tilgodeser de to meget forskellige fagområder somatik og psykiatri.

#### *Division/programledelse*

Amtet, dvs. forvaltningen, er den overordnede ansvarlige for initiativer på området (EPJ), og for varetagelse af projekterne er der nedsat en EPJ-programledelse bestående af det øverste niveau i sundhedsforvaltningen, EPJ-enhedens<sup>9</sup> ledelse samt sygehusledelsen. Det er denne gruppe, der har udpeget styregruppen.

<sup>9</sup> I forvaltningen er det etableret en gruppe, som udelukkende tager sig af projektet relateret til sundhedsinformatik.



### *Styregruppe*

Styregruppeformanden er udpeget på sundhedsforvaltningsniveau. Det er begrundet i, at projektet går på tværs af sundhedsforvaltningen (somatik) og psykiatريفvaltningen.

Som seniorbrugere (PRINCE2 begreb) blev der udpeget repræsentanter fra både psykiatrien og somatikken, da den ledelsesmæssige konstruktion på sygehusene udgøres af to forholdsmæssige selvstændige lag med hver deres kompetencer og budgetter. Der blev i alt udpeget 6 repræsentanter.

Som seniorleverandører (PPRINCE2 begreb) blev der udpeget en repræsentant fra IT driftsorganisationen og en repræsentant fra leverandøren af systemet (ekstern person).

### *Projektleder*

Projektlederen er udpeget blandt medarbejderne i EPJ-enheden.

### *Teamledergruppe*

Projektlederen suppleres med 2 lokale faglige teamledere, én fra somatikken og én fra psykiatrien til varetagelse af det daglige projektarbejde. Derudover er der et teknisk hold med tre teamledere, der dækker relevante it-system fagområder og de hardware- og netværksmæssige problemstillinger.

### *Arbejdsgrupper*

Arbejdsgrupper udfører konkrete leverancer. Der er som minimum en teamleder i en arbejdsgruppe. Pilotafdelingerne er defineret som arbejdsgrupper. Der er pilotafdelinger fra både psykiatrien og somatikken. Derudover er der Teknik og GS gruppen, der har til opgave at få det tekniske omkring systemet til at fungere og Undervisningsgruppen, der udarbejder strategi for uddannelse, undervisningsmateriale og gennemfører undervisning for personalet.

### *Referencegrupper*

Der er to grupper, som er direkte interessenter i projektet: Lægeseekretærgruppen og Klinikergruppen. Projektet anvender de eksisterende fora for de to grupper, for at få de relevante personalegrupper i tale fx afdelingsledelsesrådet.

## **6.2 Tematisering af resultater og diskussion**

Dette afsnit handler om resultaterne fra interviewene. Afsnittet er struktureret således, at jeg først fremdrager og diskuterer interviewpersonernes forståelse for succes og forankring. Dernæst forsøger jeg vha. konfliktmodellen og den konstruerede model for sammenhængen mellem manglende forankring og lokale forhold, der kan medføre konflikter, at samle nogle af de tegn på konflikter, jeg kan identificere.

### **6.2.1 Resultater i forhold til forståelse af succes**

Som beskrevet i afsnit 4.1 kan succes anskues i forhold til projektledelsestrekanten, i forhold til nytten opnået på grund af projektets resultater eller gennem opfyldelse af mere individuelle successmål. Det ene udelukker ikke det andet. Tolkningen af interviewpersonernes egen vurdering af, hvad der for dem er projektets succes, tager udgangspunkt i de tre måder at anskue succes på: det produktmæssige

succesperspektiv, det forretningsmæssige succesperspektiv og det individuelle succesperspektiv.

*Projektlederen* svarer klart og entydigt på, at projektet er en succes, hvis en slutbruger melder tilbage, at resultatet kan bruges, og at det gør det daglige arbejde lettere. Projektlederen svarer således ud fra det forretningsmæssige succesperspektiv og ikke i forhold til opnåelsen af projektmål indenfor aftalt tid og resurser, det produktmæssige succesperspektiv. Projektlederen udtaler på et tidligere tidspunkt i interviewet, at ikke alle projektgrundlagets succeskriterier er indfriet, men det er ikke det, der betyder succes eller ej. Det er brugernes konkrete historier og oplevelse af, at der er en gevinst ved at benytte projektets resultater.

*Styregruppeformanden* udtaler, at formålet med projektet er at give mulighed for at skrive notater i det grønne system, og at man efterfølgende kan se og søge blandt notater på skærmen. Det er det beskrevne formål med projektet, og at det er blevet indfriet. Styregruppeformanden siger tillige, at det jo så er et andet spørgsmål om hvorvidt og hvordan det bruges, men at det falder udenfor projektet. Det er tydeligt, at styregruppeformanden har det mere forvaltningsmæssige perspektiv og styrer direkte efter opfyldelse af projektgrundlaget uden at skelne til brugen. Ikke fordi han ikke synes, det er vigtigt, tværtimod, men det ligger ikke i rammerne for projektet. Som han siger: "*Det var styregruppens opgave at forholde sig til at gi' et redskab. Alt det andet er så i virkeligheden sygehusafdelingsledelsens ansvar.*". Styregruppeformanden har således det produktmæssige succesperspektiv og mener, at projektet er en succes.

*Styregruppemedlem A* har et lidt mere nuanceret billede af succes, idet han har nogle ønsker fra nogle tidligere tiltag til en elektronisk notatfunktion, som han medbringer i sit arbejde i styregruppen. Det er omkring fælles<sup>10</sup> søgeord, som er noget, han helst ikke ser går tabt i opbygningen og implementeringen af den nye notatfunktion. Han kan for nuværende ikke vurdere, om søgeordene er gået tabt, og om det har været et fremskridt at få notatfunktionen, men forventer at undersøge det i den nærmeste fremtid. Dette succeskriterium er ikke skrevet i projektgrundlaget, men for ham vil projektets succes alligevel blive målt derefter. Ud over dette individuelle succesperspektiv, nævner han, at det både skal være et klinisk nyttigt værktøj, og at det skal opfylde de politiske mål om, at der skal være en notatfunktion og et medicinmodul i tide<sup>11</sup>, når nu det er det, man har aftalt. Styregruppemedlem A har således også det produktmæssige og det forretningsmæssige succesperspektiv. Generelt betegner styregruppemedlem A projektet som en succes.

Til det klinisk nyttige værktøj, mener styregruppemedlem A, at klinikerne er blevet glædeligt overrasket over funktionaliteten, specielt fordi sygehusfunktionen er spredt over mange lokaliteter. Den vagthavende læge kan gå ind og se en journal fra en anden lokalitet - også om natten.

*Styregruppemedlem B* siger om projektets succes, at det er, at kunne gå ind og læse journalerne på den modsatte geografi, uden at der behøver at være en sekretær som står ude ved en kopimaskine, kopierer det forkerte og sender det forkerte af sted til den forkerte modtager. Den rigtige person skal kunne gå ind og se på den rigtige patients notater umiddelbart. Og det, udtaler han, lever projektets resultater fuldt og helt op til.

---

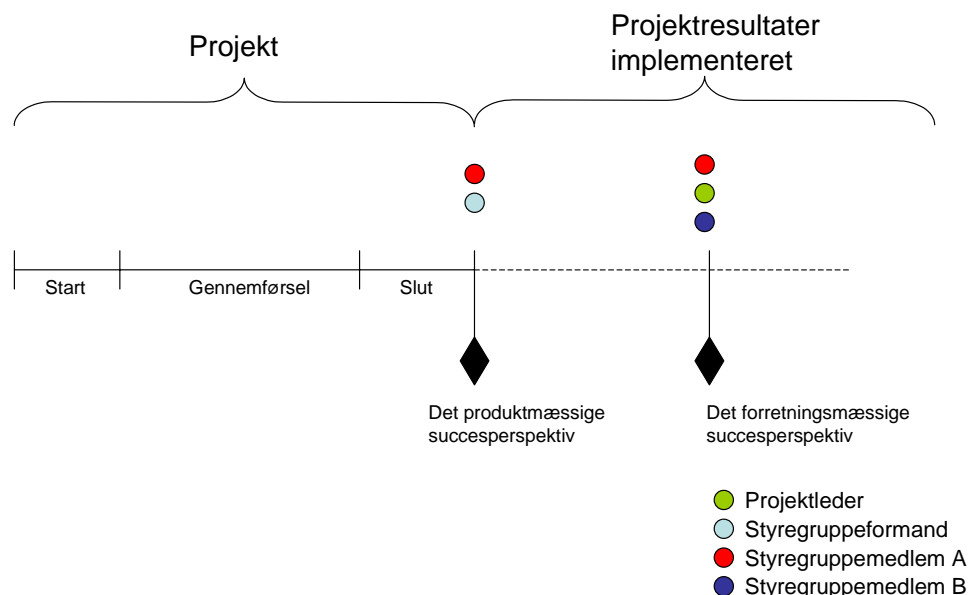
<sup>10</sup> Fælles for flere faggrupper.

<sup>11</sup> Jf. den nationale sundhedsstrategi.

Styregruppemedlem B lægger også stor vægt på fortællinger fra klinikerne om brugen af notatfunktionen og oplever, at flere og flere kan fortælle, at det understøtter det daglige arbejde hensigtsmæssigt, bl.a. ved at klinikerne er i stand til hurtigere at få oplysninger om patienten, og ikke er nødt til at vente på, at papirjournalen bliver skrevet og sendt. Styregruppemedlem B udtaler, at nok havde man det succesmål, at man altid skulle kunne gå ind og læse patientjournalen, men han mener også, at det var et lavt visionsmål og at resultaterne viser sig at kunne udnyttes i andre situationer, som styregruppen nok ikke tænkte over i starten. Det er således hans oplevelse, at projektets succes blev dokumenteret af styregruppen i projektgrundlaget som projektmål til aftalt tid og økonomi, men at det er andre faktorer, som nu viser sig bagefter, som egentlig er det, der er det vigtige. Styregruppemedlem B har det forretningsmæssige succesperspektiv og udtaler, at han synes, at projektet virkelig er en succes.

### 6.2.2 Opsummering

For de fire interviewpersoner har jeg markeret deres produkt- og forretningsmæssige succesperspektiv i figuren fra afsnit 4.1.



Figur 14. Interviewpersonernes egen opfattelse af projektets succes. [Egen figur].

Som figuren viser, er der forskellige opfattelser af succes, og det ses at styregruppemedlem A, som skrevet ovenfor, har udtrykt flere forståelser af succes, og hvad figuren ikke viser er, at han tillige havde en individuel opfattelse, et ønske han medbragte til projektet, som ikke er dokumenteret i projektets grundlag.

Umiddelbart tyder interviewpersonernes udtalelser på, at jo tættere du er på klinikken og brugerne, jo mere ses succes som udbytte i forhold til understøttelse af klinikernes daglige arbejdsrutiner (det forretningsmæssige succesperspektiv) end som opfyldelse af projektgrundlaget baseret på fx mål til aftalt tid og økonomi (det produktmæssige succesperspektiv). Styregruppeformanden, som er en del af forvaltningen, holder sig til projektets produkt som målepunkt for projektets succes, hvor projektlederen og repræsentanterne for klinikerne og deres ledelser som i dagligdagen er tættere på

klunikken og brugen, overvejende har projektets nytte som målepunkt for succes (det forretningsmæssige succesperspektiv).

Det er et paradoks, at de interviewede primært har det forretningsmæssige succesperspektiv, idet aftalegrundlaget mellem projektet og virksomheden primært er udarbejdet ud fra det produktmæssige succesperspektiv. Den i projektet udarbejdede Business Case lever i højere grad op til interviewpersonernes succesperspektiv, idet den er udbygget med forventede udbytte/effekt, men formelt set er den ikke aftalegrundlaget, jf. PRINCE2.

### 6.2.3 Resultater i forhold til forståelse af forankring

Projektlederen ser forankring som tre delelementer:

Dem, der sidder i toppen af systemet, skal:

- Have sagt ja til at det er en god ide
- Have sagt ja til at der bruges de resurser, som projektet nu gør
- Have gjort sig nogle tanker om hvad de får ud af det.

Projektlederen udtaler forståelse for forankring som forbindelsen til virksomhedsledelsen – hvilket understøttes af projektlederens udtalelser om organiseringen og rollefordelingen, hvor det understreges, at styregruppeformanden blev udpeget så højt oppe i det organisatoriske hierarki, som det var muligt.

Omkring organiseringen af projektet kommer projektlederen ind på, hvordan forskellige medarbejdergrupper er inddraget, men hun sætter det ikke i direkte forbindelse med forankring. I dannelsen af organisationen er der fokus på at få de rigtige ledelsesmæssige og faglige kompetencer inkluderet, og en enkelt faggruppe udelukkes, da det er opfattelsen (i starten af projektet), at de ikke kan bidrage. Det giver noget kritik af projektorganiseringen fra denne gruppe, og set i bakspejlet udtaler projektlederen da også, at deltagelse fra gruppen kunne have bidraget til at få noget af arbejdet gennemført mere gnidningsfrit. Der er tale om sygeplejegruppen, som ikke er den primære målgruppe for produktet, da notatfunktionen i første omgang ikke omfatter sygeplejedokumentation. Men da det er forskelligt fra afdeling til afdeling og mellem somatik og psykiatri, hvordan ledelsesopgaverne er fordelt mellem læger og sygeplejersker er erfaringen, at sygeplejegruppen kunne have bidraget fx omkring udarbejdelsen af journalinstruks<sup>12</sup>.

Projektlederen udtrykker helt klare forventninger til, hvad forankringen til ledelsen betyder, og det er forbundet med information ud i resten af organisationen. Her tænkes ikke blot på styregruppeformanden men også på brugerrepræsentanterne, hvor hun tvivler på, at de alle har formået at få information videre ud til de næste lag i organisationen og ikke blot det lag, de selv repræsenterer. Og det har givet konsekvenser, at informationen ikke er kommet ud til slutbrugerne, som fx manglende kendskab hos brugerne til hvad der skulle implementeres og hvorfor. Samtidig peger projektlederen på, at projektets mål umiddelbart er let kommunikerbart, og at hun ikke oplevede, at der var modstand ved implementeringen. Slutbrugerne syntes, det var en rigtig god ide.

---

<sup>12</sup> En vejledning til brugerne om hvordan notater skal kategoriseres og dokumenteres i it-systemet.

*Styregruppeformanden* udtaler, at forankring er, at projektets resultater skal forankres i driftsorganisationen, og at det vil sige, at ledelsen skal vide, resultaterne er der, og at de skal bruges. Styregruppeformanden har helt klart en holdning til, at projektet skal frembringe nogle resultater, som herefter skal anvendes af driftsorganisationen. Projektet har kun og kun ansvar for projektets eget produkt og ikke effekten. Dette passer med hans opfattelse af projektets succes. Han peger så samtidig på, at man kan øge incitamentet for, at resultaterne bruges, og at forvaltningen kunne spille en rolle ved at indarbejde brugen igennem den aftale, som indgås omkring drift mellem forvaltning og sygehusene. Et andet element styregruppeformanden peger på er, at de fleste ledelser godt kunne være mere offensive på at bruge de elektroniske medier til datafangst af data til kvalitetsbrug, og hvordan personalet og måske nok primært lægerne kan bruge det, som et godt redskab.

Om hans egen rolle i styregruppen og forankringen til forretningsledelsen siger styregruppeformanden, at projektet udspringer af det ledelsesforum, der er på sygehusområdet, altså der hvor forvaltningen og sygehusledelserne aftaler de ting, de er fælles om. Forvaltningen plejer i sådanne projekter at sidde for bordenden med sygehusene repræsenteret af sygehusledelserne, afdelingsledelserne for dem som var direkte involveret (her pilotafdelingerne), og repræsentanter for de direkte involverede faggrupper. Styregruppeformanden ser ikke hans rolle anderledes end for andre projekter, og har ikke brugt mere energi på det end planlagt. Nok mindre, siger han, idet projektet har kørt som planlagt, og der kun har været få afvigelser. I starten af projektet havde han stor fokus på projektgrundlaget, så det var i orden og kunne godkendes af styregruppen. Som han siger: "*Det har kørt meget godt af sig selv*".

For *styregruppemedlem A* er forankring to ting:

- Det ene er, hvordan selve projektet kommer til at køre. Det kan forstås som tildelingen af resurser, repræsentationen af virksomhedsledelsen (her forvaltningen) i projektorganisationen og fremdriften mod de mål, som projektet har. Det vil sige forankringen til forretningsniveauet men også selve organiseringen af projektet. Det vil sige, at det også kunne indeholde et element af brugerinddragelse
- Det andet er, hvordan selve produktet kommer til at fungere, efter projektet er forbi. Her er der altså tale om anvendelse af resultaterne.

Styregruppemedlem A peger på, at det vigtigste er det punkt omkring anvendelsen af resultaterne. Det hænger også sammen med hans udtalelser omkring projektets succes, som omhandlede både projektets produkt og effekt sammen med et mere individuelt ønske. Styregruppemedlem A finder det relativt let at lave projekter, men er mere forbeholden overfor, hvordan det går, når resultaterne slippes af projektlederen, og resultaterne skal i drift. Kommer det overhovedet i drift, og hvordan videreudvikler man resultaterne, spørger han.

For ansvaret for at resultaterne kommer i drift er det styregruppemedlem A's holdning, at det er ledelsens ansvar. Og med det mener han, at det ikke kun er forvaltningens, men også sygehusledelsens og afdelingsledelsernes ansvar. Styregruppemedlem A ser også sig selv som repræsentant for ledelsen og hans opgave som at sørge for, at der kommer et system, som går på tværs i amtet, og at somatik og psykiatri kan anvende et fælles modul. Samtidig ser han også hans egen rolle som at sørge for, at der er en mere lokal gruppe, som kan arbejde videre med det mere faglige indhold i it-systemet.

Styregruppemedlem B udtaler, at forankring er, når resultaterne bliver brugt. Han udtrykker det, som at modaliteten bliver brugt, for så er det forankret i det daglige arbejde. Han nævner også, at det hænger sammen med succeskriterierne, men hvis der kommer et resultat, som ikke opfylder succeskriterierne, men alligevel bliver brugt, er der jo også tale om forankring.

Ved spørgsmål om forankring var tilstede i organisationen forstået som, at repræsentationen i styregruppen var tilstrækkelig, peger styregruppemedlem B på, at der godt kunne have været flere kliniske afdelinger repræsenteret, da han mener, det har været svært at nå ud til alle med projektets mål og resultater. Han peger fx på, at det ville have været lettere at få flere medarbejdere med til informationsmøderne, hvis der havde været flere klinikere med i projektet. Som den eneste repræsentant for afdelingsledelsen for hans område, havde han gerne set større bredde i deltagelsen. På den anden siden synes han også, at styregruppen fungerede, som den var, og at antallet af medlemmer var rigeligt. Et andet konkret tiltag kunne have været, at projektet flere gange var blevet præsenteret i afdelingsledelsesrådet.

#### 6.2.4 Opsummering

For interviewpersonerne er alle tre forankringsforhold i spil, om end de ikke altid udtrykkes eksplicit. Nedenfor er interviewpersonerne opstillet med relation til de tre forskellige forankringsforhold. Parentes giver udtryk for, at interviewpersonen ikke har udtrykt sig eksplicit om det relevante forankringsforhold.

Forankringsforhold	Interviewperson
Ledelsesforankring	Projektleder Styregruppeformanden Styregruppemedlem A
Medarbejderforankring	(Projektleder) (Styregruppemedlem A) Styregruppemedlem B
Resultatforankring	Styregruppeformanden Styregruppemedlem A Styregruppemedlem B

Tabel 5. Opsummering af interviewpersonernes udtalelser om forankringsforhold. [Egen tabel].

Opsummeringen viser, at resultat- og ledelsesforankring er de to forhold, der tydeligst redegøres for af interviewpersonerne. Resultatforankring kan ses i sammenhæng med det forretningsmæssige succesperspektiv og udtalelser i forhold til dette. For projektlederen er det interessant at se, at resultatforankring ikke er i fokus, da det forretningsmæssige succesperspektiv var det, der her blev fremhævet som det eneste. På trods af dette forstås projektlederens forankring i forhold til ledelsen og ved uddybning af emnet, som i forhold til medarbejderne. Jeg tror det måske hænger sammen med projektlederens styringsmæssige fokus, og hvor hun måske har oplevet flest konflikter, som følge af manglende forankring.

Styregruppeformanden ses også at forbinde forankring med resultatforankring. Han udtrykker sig bare klart om, hvem der har ansvar for hvad, og det underbygges af hans produkt succesperspektiv. Styregruppemedlem B forbinder primært forankring med resultatforankring og det understøttes af hans forretningsmæssige succesperspektiv.

### 6.2.5 Resultater til forhold til konfliktteorien

Nedenfor er de fra Figur 10 observerbare tegn på konflikter gennemgået i forhold til interviewpersonernes svar, og hvad jeg har observeret i det materiale, som jeg har fået udleveret om det sundhedsinformatiske projektet.

#### *Åben fjendtlighed*

Der er ingen tegn på åben fjendtlighed internt i styregruppen. Tværtimod er der udtrykt meget stor personlig og faglig respekt om både projektlederen og styregruppeformanden. Den generelle holdning i interviewene har været, at styregruppen fungerede godt, at det var de rigtige ting, der blev sendt til debat, og at de nødvendige beslutninger blev truffet. Korte gennemarbejdede oplæg blev præsenteret på styregruppemøderne, og de blev drøftet, og en beslutning blev truffet. Åben fjendtlighed er trin 6 på konfliktskalaen, og jeg er ikke overrasket over, ikke at finde tegn herpå efter at have læst projektgrundlaget og afslutningsrapporten. Styregruppemedlem A udtaler også: "*Vi har ikke på nogen måde fornemmet nogen modstand imod projektet*".

Om projektets organisation nævner projektlederen, at udeladelse af en enkelt faggruppe i styregruppen ledte til nogle voldsomme kritiske spørgsmål om 'forbigåelse'. Det krævede ekstra energi fra projektets side at håndtere kritikken, men det kom bestemt ikke til åben fjendtlighed. Hændelsen må karakteriseres som en uoverensstemmelse, som det blev formået at løse op for, således at hændelsen ikke eskalerede udover trin 1 på konflikttrappen. Uoverensstemmelsen kan hænge sammen med uklare ansvarsforhold, ikke i projektet eller mellem projektet og basisorganisationen men i basisorganisationen, hvor den antagende rolle- og ansvarsfordelingen i projektet for læger og sygeplejersker ikke stemte overens med praksis.

Et andet lokalt forhold kunne være kommunikationsproblemer omkring formidling af projektets formål i etableringen af projektet. Ses uoverensstemmelse i forhold til forankring – eller mangel herpå – hænger det sammen med forholdet om, at projektet gennemføres vha. resurser fra organisationen, medarbejderforankring. Fra projektet har det ikke været overvejet, at faggruppen kunne bidrage positivt til gennemførelsen af projektet.

Et andet emne, der bliver nævnt af projektlederen, er spørgsmål om anvendelsen af DRG<sup>13</sup>, koder og registreringspraksis, som projektet ikke kunne svare på. Projektet var ikke forberedt på, at brugerne ikke selv vidste, hvordan der skulle registreres. Det endte med, at projektet udarbejdede en manual. Efterfølgende viste det sig, at der allerede fandtes flere vejledninger og manualer, men at de ikke var kendt af en større kreds og heller ikke blevet overdraget til projektet. Efter det blev de, projektet, en smule "*mopset*". Projektlederen udtaler, at de undervejs var rasende på brugerne, for hun oplevede, at brugerne "*havde ingenting, de kunne ingenting og de gjorde ingenting*". Heller ikke her er der tale om åben fjendtlighed, men en uoverensstemmelse måske tangerende til trin 2, personificering. Der er tale om et anstrengt forhold mellem

---

<sup>13</sup> Diagnose Relaterede Grupper. Anvendes til mellemamtslig afregning af hospitalsydelser.

projektet og brugerne, hvor der er uoverensstemmelse omkring nogle centrale emner for brugen af systemet. Et forhold, der her kan gøre sig gældende, er uforenelige mål. Virksomheden har nogle andre mål, eller måske mangel på mål, med registreringspraksis, som ikke stemmer overens med projektets mål om emnet. Uoverensstemmelsen kan ledes tilbage til forankringsforholdet om, at virksomheden er projektansvarlig, manglende ledelsesforankring. I forankringen ligger der en forventning om, at der koordineres mellem basisorganisationens mål og projektets mål eller delmål, idet projektgrundlaget er godkendt og accepteret.

#### *Mistro/manglende respekt*

Mellem projekt og organisation udtrykker både styregruppemedlem A og B, at de har oplevet skepsis fra brugerne og også afdelingsledelserne, som er kommet til udtryk gennem spørgsmål som "*hvad det nu skal til for, med det her elektronik*" og kommentarer som "*nyt elektronik, som stjæler alt min tid fra patienterne*". Der er også blevet udtrykt skepsis i forhold til, om et notat- og visningsmodul baseret på GS<sup>14</sup> kunne fungere, og om det var opbygget på samme måde som medicinmodulet. Men efterfølgende bliver det også fremhævet, at denne skepsis er forsvundet. Den udtrykte skepsis og den efterfølgende opløsning heraf, kan ledes tilbage til kommunikationsproblemer. Brugere ved ikke fra starten, hvad det er, de skal arbejde med, men så snart de lærer systemet at kende, forsvinder deres skepsis. Det understøttes af projektlederens udtalelser/mistanke om information, der ikke når ud til brugerne, men at de oplevede at brugerne syntes, det var en rigtig god ide, når systemet skulle implementeres. Dette leder hen på manglende resultatforankring.

Fra afdelingsledelserne var det nok mest skepsis i forhold til den energi og de resurser, de erfarede skulle bruges på implementering af medicinmodulet få måneder tidligere. Flere af interviewpersonerne nævner implementeringen af medicinmodulet, som en proces, hvor der blev brugt meget energi på, at få det til at fungere i praksis. Denne skepsis, vil jeg mene, kan ledes tilbage til det lokale forhold om fælles resurser. Både basisorganisationen og det sundhedsinformatiske projekt konkurrerer om de samme resurser. Det kan ledes hen til manglende ledelsesforankring. Virksomheden har nikked til resurseforbruget i projektgrundlaget og er hermed ansvarlig for, at det er tilgængeligt. PRINCE2 er desuden en metode, der meget eksplicit pålægger styregruppen at opfylde denne aftale.

#### *Informationsforvrængning*

Der er ingen tegn på informationsforvrængning, men der er udtalelser om, at information fra projektet ikke trænger igennem til resten af organisationen. Projektlederen peger på dette i forbindelse med udsendelse af nyhedsbreve fra projektet. Interviewpersonerne mener generelt, at informationen 'drukner' i den travle dagligdag, hvor brugerne må sortere i den information, som de bliver præsenteret for. Det bliver også nævnt, at fordi projektet selv synes, deres opgave er vigtig, kan det godt virke mindre vigtigt i den kontekst, de enkelte brugere befinder sig i. Informationen skal altså konkurrere med mange andre mindst lige så vigtige meddelelser. Dette leder til det lokale forhold om kommunikationsproblemer, hvor det er den manglende gennemtrængning til de rette mennesker med det rette budskab, der er problemet. Grunden til den manglende gennemtrængning, peger styregruppemedlem B på, kan være manglende deltagelse af resurser fra organisationen i projektet, men det kan næppe forklare det hele. Et andet

---

<sup>14</sup> Det grønne system er et mainframe system med en meget lidt brugervenlig brugergrænseflade.



forankringsforhold, der kan gøre sig gældende er manglende resultatforankring, hvor slutbrugerne ikke kan se og acceptere, hvorfor resultatet skal anvendes. Visionen er ikke kommunikeret ud. Hvis projektets vision ikke er kendt og kan forstås af brugerne, vil de ikke prioritere informationen om projektet.

#### *"Vi/dem" retorik*

Der er eksempler på vi/dem retorik fra alle interviewpersonerne, når de omtaler brugerne og andre udenfor projektet. Styregruppeformanden anvender for eksempel retorikken omkring levering af projektets resultater, som så skal driftes af nogle andre. Der er en klar opgavefordeling mellem projektet (vi) og efterfølgende driftsorganisationen (dem), som skal sikre, at produktet kan anvendes. Vi/dem retorikken er en del af opdelingen af basisorganisationen og projektet, og jeg mener, at det, når det anvendes i forhold til uoverensstemmelser, kan føres til flere forskellige lokale forhold:

- Uforenelige mål
- Statusinkongruens
- Uklare ansvarsforhold
- Kommunikationsproblemer

Jeg kan af interviewmaterialet ikke umiddelbart se, hvilke af de lokale forhold, der kunne gøre sig gældende i forhold til drift af resultaterne, men hvis det lokale forhold er fx statusinkongruens, kan det ledes hen til ledelsesforankring.

#### *Manglende samarbejde*

Interviewpersonerne bemærker, at de synes styregruppen har fungeret godt, og at der har været en klar rollefordeling. Der har på møderne været diskuteret emner og taget beslutninger, som har været relevante, og oplæggene har været korte og konkrete.

Projektlederen mener, at samarbejdet internt i styregruppen har båret præg af, at der også er samarbejdsrelationer medlemmerne imellem uden for gruppen, og at det kan have lagt en dæmper på situationer, hvor hun nok mener, at styregruppeformanden kunne have presset mere på. Men "*man skal vælge sine kampe med omhu*", som hun udtaler. Hun henviser til beslutninger i styregruppen, som ikke er fulgt op af enkeltpersoner, og som derfor er blevet taget op i styregruppen mere end én gang. Det skal ikke forstås, som at der er uenighed om beslutningen, den er bare ikke gennemført, som det var aftalt.

Projektlederen udtaler også, at styregruppen generelt har udført sit arbejde, men hvis der har været episoder, hvor der har været brug for en ekstra indsats, så har man eksplicit skulle bede om det. Et eksempel på dette er den manglende deltagelse af klinikere i undervisningen, hvor projektlederen ekstraordinært måtte bede den øverste sygehusledelse gå ind og henstille afdelingerne om at sende specielt lægerne til undervisning. Projektlederen sendte et brev direkte til hospitalernes ledelse, dvs. projektlederen handlede selvstændigt på vegne af styregruppen.

På det somatiske område viste samarbejdet mellem projektet og afdelingerne ikke at strække udover styregruppemedlemmets egen afdeling, og han peger på, at de andre afdelinger med fordel kunne have været inddraget enten ved at være repræsenteret i projektet eller gennem flere møder med afdelingsledelsesrådet.

Det manglende samarbejde mellem projektet og afdelingerne i fx undervisningen, mener jeg kan ledes tilbage til det lokale forhold om uforenelige mål og statusinkongruens, hvilket igen peger i retning af manglende ledelsesforankring.

#### *Interaktionsundvigelse*

Projektlederen peger på, at der internt i styregruppen har været nogle interaktionsundvigelser. Hun fortæller, at nogle af de ting, hun troede, var taget beslutning om, ikke er gennemført. Et eksempel er en styregruppebeslutning om, at der skulle udarbejdes en journalinstruks eller vejledning i somatikken, men den findes stadig ikke, også selvom projektet formelt er afsluttet. En grund til denne interaktionsundvigelse kan være, at opgaven med at samle en journalinstruks eller vejledning er, at den har været vurderet mindre kompleks, end den egentlig er. Med det mener jeg, at en fælles vejledning for et område, der indeholder flere specialer er en udfordring, som kræver, at den samlede ledelse for området går ind i sagen. Styregruppemedlem B udtaler også, at han godt kunne forestille sig, at der havde været enten flere repræsentanter fra afdelingsledelserne eller at projektet var blevet præsenteret flere gange for afdelingsledelsesrådet, og jeg mener, det kan tolkes som, at han selv mener, at hans ansvar og rolle ikke kan strækkes ud over hans egen afdeling.

Problemet, mener jeg, leder tilbage til uklare ansvarsforhold mellem gruppen og resten af organisationen og måske statusinkongruens. Det kan også lede hen til forholdet om uforenelige mål – eller prioritering af mål. Projektgruppen har det som mål, men for organisationen, som skal yde en indsats, og hvor de må prioritere denne, er det ikke et mål, der er forståelse for. Derfor bliver det ikke gennemført. Det kan ledes hen til manglende ledelsesforankring.

Med udpegning af en styregruppeformand på forvaltningsniveau, har man forsøgt at få én, der kunne dække både psykiatri og somatik, og som derved har magten til at kunne få gennemført nogle beslutninger. Men med den ansvarsfordeling, der normalt ligger mellem forvaltning og sygehusledelse udtrykt gennem de indgåede aftaler parterne imellem, har projektet ikke haft tilstrækkelig gennemslagskraft til at gå ind og få gennemført udarbejdelsen af en fælles journalinstruks.

Interviewpersonerne bortset fra projektlederen udtaler, at der ikke er handlinger eller beslutninger fra projektet, som ikke er gennemført. Dette stemmer ikke overens med, hvad der står i projektets slutrapport, hvor udarbejdelsen af journalinstruksen for somatikken og opsætning af printere samme sted ikke er gennemført. Hos styregruppeformanden og de to styregruppemedlemmer er disse to udeståender ikke nævnt. Det kan skyldes, at projektet er afsluttet, og at deres succesperspektiv synes opfyldt, og så er der ikke så meget fokus på de enkelte succeskriterier. Det gik jo godt og systemet bruges.

For deltagelse i de planlagte undervisningsseancer kan der tales om interaktionsundvigelse fra deltagernes side specielt fra somatikken. Denne undvigelse kan ledes tilbage til kommunikationsproblemer, uforenelige mål men også belønnings- og præstationskriterier.

Kommunikationsproblemer er nævnt af projektlederen, som ikke mener, at information om projektet er nået ud til alle. Derved har de enkelte brugere og deres afdelingsledelser ikke forstået formålet med undervisningen endsige vigtigheden af den for at anvende

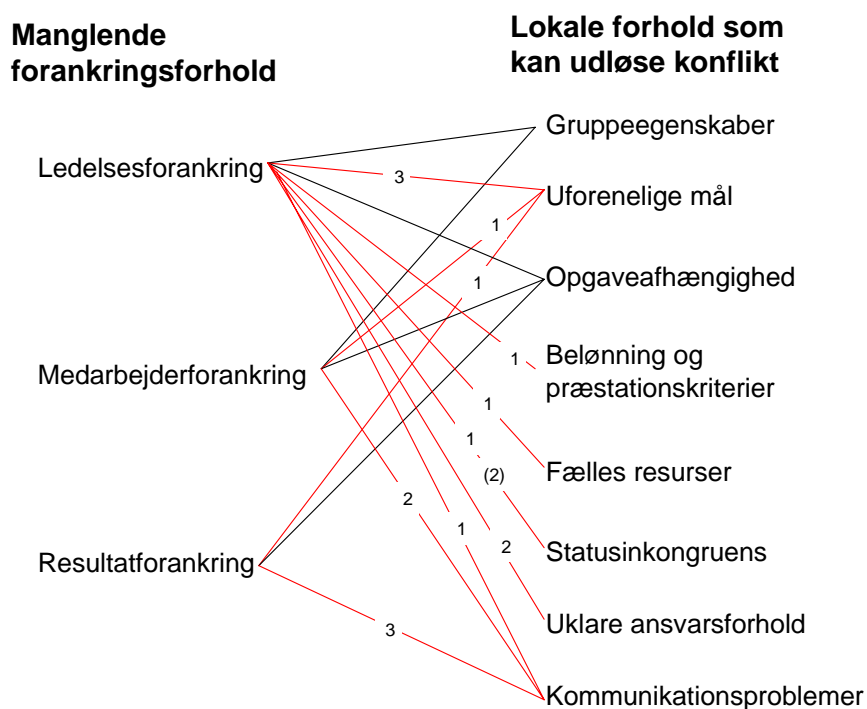
systemet optimalt. Dette leder hen til manglende resultatforankring, idet brugerne ikke kan se og acceptere at resultatet skal anvendes, men også manglende ledelsesforankring idet projektet ikke er legitimeret overfor resten af organisationen.

Det lokale forhold kan også skyldes uforenelige mål, hvor afdelingen skal behandle patienterne, og papirjournalen anvendes til at dokumenterer dette. En elektronisk udgave af journalen ændrer ikke ved dette primære mål for klinikerne, og i en travl hverdag nedprioriteres det primære mål således ikke. Dette leder hen til manglende medarbejderforankring, da der ikke er opbakning til mål og visioner samt resultatforankring, idet brugerne ikke kan se og acceptere at resultatet skal anvendes.

Manglende deltagelse i undervisningen kan også skyldes belønning og præstationskriterier, som i klinikken sandsynligvis er relateret til klinikkens primære opgave om behandling og pleje af patienten og ikke anvendelse af et elektronisk system til dokumentation. Forhold om den manglende deltagelse i undervisningen og projektets tiltag for at tiltrække flere, herunder brev til sygehusledelsen fra projektlederen, omlæggelse af undervisningsseancerne og direkte tilbud om at komme og demonstrere systemet på morgenkonferencer, er ikke nærmere belyst, da det vil kræve en yderligere analyse og evt. interview af slutbrugerne for en fuldstændig forståelse af problemstillingen.

### 6.2.6 Opsummering

En sammenfatning af resultaterne omkring konflikter og forankring ses nedenfor. Manglende forankringsforhold og lokale forhold som kan udløse konflikt, er markeret med udgangspunkt i modellen fra Figur 12.



Figur 15. Opsummering af forankringsforhold og lokale forhold, begrundet i observerbare tegn på konflikt i det sundhedsinformatiske projekt. Tallene henviser til antal identificerede sammenhænge. [Egen figur].

Som figuren ovenfor viser, har jeg identificeret manglende forankringsforhold, som kan ledes både til ledelse-, medarbejder- og resultatforankring. For seks af de otte lokale forhold har jeg set en sammenhæng til observerbare tegn på konflikter. To forhold, opgaveafhængighed og gruppeegenskab, er ikke set relevant i forhold til de tegn på konflikter, jeg har observeret. Det kan være, fordi der ikke er nogen opgaveafhængigheder, eller mere sandsynligt fordi det sundhedsinformatiske projekt har fået opfyldt afhængighederne. I projektet kunne udarbejdelse og godkendelse af en operationel journalinstruks ansues som en opgaveafhængighed, men idet det ikke er en forudsætning for anvendelse af systemet (men måske mere for en korrekt anvendelse), er de observerede konflikttegn i den forbindelse relateret til interaktionsundvigelse.

At jeg ikke har set tegn på konflikter i forhold til gruppeegenskaber, tror jeg, hænger sammen med, at der ikke er udarbejdet en egentlig subkulturanalyse, som giver mig projektets værdier, interesser og problemer mm. som jeg ville kunne relatere til basisorganisationen.

Jeg har set flest tegn på manglende forankring relateret til kommunikationsproblemer og manglende ledelsesforankring relateret til uforenelige mål. For begge blev der identificeret 3 relationer. For statusinkongruens er der en parentes med tallet 2, hvilket henviser til, at jeg ikke med sikkerhed har identificeret en relation. Jeg peger på i alt 16 (eller 18) identificerede forhold, som kan relateres til manglende forankring.

### 6.3 Kritik af empirien

Efter bearbejdningen af interviewene er det klart, interviewpersonerne havde en anden opfattelse af begrebet konflikt, end jeg som interviewer havde. Interviewpersonerne opfattede konflikt, som noget negativt, som alle – fraset projektlederen - afviste havde været i projektet. Hvis jeg havde anvendt begrebet uoverensstemmelse i stedet for konflikt, havde jeg måske fået et andet eller mere nuanceret svar. Det er dog alligevel lykkedes at danne et billede af uoverensstemmelser/konflikter og relateret til observerbare tegn på konflikter gennem udsagn generelt, men specielt fra projektlederen og det sundhedsinformatiske projektets dokumentation.

Validitet, forstået som den konstruerede validitet, som handler om, hvorvidt der er etableret det rigtige datagrundlag for undersøgelsen, mener jeg, er tilstede. Holdninger til forankring og succes kommer til udtryk i interviewene, og interviewpersonernes argumenter og holdninger kan relateres direkte til min forståelsesramme.

Tilrettelæggelsen af interviewguiden kunne være sket med udgangspunkt i et enkelt lokalt forhold som fx interaktionsundvigelse, som var det forhold, hvor jeg fandt relativt mange observerbare tegn på konflikter. Ved sådan en tilrettelæggelse ville jeg få påvist og uddybet begrundelsen for evt. manglende forankring for netop dette lokale forhold. Jeg ville måske have opnået et mere nuanceret billede af årsags-virkningen mellem konflikter og manglende forankring, men jeg ville have mistet muligheden for at kortlægge et samlet billede af projektets forankringsforhold relateret til det samlede billede af lokale forhold.

Jeg har antaget, at det sundhedsinformatiske projekt er en subkultur. Jeg har vist, at definitionen på et projekt kan passe ind i definitionen på en subkultur, men i hvilket udviklingstrin projektet befinder sig på i forhold til en organisations livscyklus, er ikke

undersøgt. Jeg har på den anden side ikke fundet tegn på, at det sundhedsinformatiske projekt *ikke* skulle kunne opfattes som en subkultur. For at sikre at min forudsætning holder, ville der skulle udføres en kulturanalyse på projektet. En kulturanalyse med udgangspunkt i om der er tale *om* en kultur eller måske flere subkulturer og ikke *beskrivelse* af en kultur(erne). Det ligger udenfor dette projekts rammer, men ville være yderste interessant og relevant.

## 7. KONKLUSION

---

Jeg ønskede med dette studium at undersøge i hvilket omfang, forankring i projekter er forudsætning for succes i implementeringen af projekters resultater.

Forankring viste sig, at kunne betyde ledelsesforankring, medarbejderforankring eller resultatforankring, hvor de to første forankringsforhold er relateret til organiseringen af projektet, mens det sidste forhold er relateret til anvendelsen af projektets resultat. De tre forskellige forankringsforhold skal hver i sær sikre forskellige vilkår for projektet:

- Ledelsesforankring skal bl.a. sikre aftalen mellem virksomhed og projekt, som definerer deres samspil herunder vilkår for projektet samt legitimering af projektet overfor resten af organisationen
- Medarbejderforankring skal bl.a. sikre opbakning til mål og visioner blandt medarbejderne forud for implementering samt at slutbrugernes krav og ønsker bliver tilgodeset
- Resultatforankring skal bl.a. sikre resultaterne anvendes og den ønskede effekt opnås samt at slutbrugerne accepterer anvendelse af resultatet.

I det sundhedsinformatiske projekt, som var genstand for mit studie, var der tegn på manglende forankring for alle tre forankringsforhold. Det er ikke undersøgt, om der er et manglende forhold, der har alvorligere konsekvenser end andre, men undersøgelsen afdækkede, at der var tegn på manglende forankring i 6 ud af 8 undersøgte lokale forhold. De 6 lokale forhold er uforenelige mål, opgaveafhængighed, belønnings- og præstationskriterier, fælles resurser, statusinkongruens, uklare ansvarsforhold og kommunikationsproblemer. Der blev fundet i alt 18 relationer mellem lokale forhold for projektet og manglende forankring hvoraf de 2 af dem, er lidt usikre. For relation mellem manglende ledelsesforankring og uforenelige mål samt mellem manglende resultatforankring og kommunikationsproblemer blev der fundet flest relationer. Interviewpersonerne udsagn viste, at de vurderede resultatforankring som det vigtigste efterfulgt af ledelsesforankring.

På trods af de manglende forankringsforhold, betegner interviewpersonerne det sundhedsinformatiske projekt som en succes. Succes måles ud fra tre forskellige perspektiver:

- Det produktmæssige succesperspektiv. Opfyldelse af projektets formål – levering af projektets produkt
- Det forretningsmæssige succesperspektiv. Opfyldelse af den forventede nytte af projektets produkt
- Det individuelle succesperspektiv. Opfyldelse af et individuelt ønske/behov.

Interviewpersonerne havde eet eller flere perspektiver som forståelse for succes og jo længere væk interviewpersonen var fra klinikken og slutbrugerne, jo mere vægt var der lagt på det produktmæssige succesperspektiv. Det er et paradoks imellem at flere fremhæver det forretningsmæssige succesperspektiv, mens aftalen mellem projektet og organisationen udelukkende omhandler det produktmæssige succesperspektiv. I afslutningsrapporten for projektet er der redegjort for, at projektet ikke har opfyldt 2 succeskriterier.

Udfra de opnåede resultater er forankring *ikke* en forudsætning for succes. Det sundhedsinformatiske projekt er blevet betegnet som en succes, mens der samtidig er blevet identificeret manglende forankring. Men manglende forankring synes dog at kunne forklare de to succeskriterier, som ikke er opfyldt, ved observerbare tegn på konflikter omkring interaktionsundvigelse. De to succeskriterier er knyttet til det produktmæssige succesperspektiv.

De opnåede resultater viser ikke noget om vigtigheden af de forskellige forankringsforhold, og resultaterne udelukker således ikke, at et andet projekts manglende succes, kan relateres til de samme manglende forankringsforhold. Det skal selvfølgelig også ses udfra interessenternes succesperspektiv, som kan være et andet.

En model for forankring i projekterne, som viser forankringsforhold, og hvad de skal sikre, er blevet opstillet. Samtidig er der opstillet en sammenhæng mellem forankringsforholdene og hvilke lokale forhold de relaterer sig til. I analysen af de tre forankringsforhold blev det klart, at ledelsesforankring og medarbejderforankring i projektlitteraturen er set udfra et industrialistisk perspektiv, hvor processer opfattes lineære og projekter er midlertidige modifikationer af den eksisterende basisorganisation, mens resultatforankring mere ses udfra det post-industrielle perspektiv, med projekter som løst koblende systemer og kaotiske processer. For opstilling af en model, der afspejler den virkelighed projekterne lever i, som er præget af globalisering, teknologisk udvikling og hyppige forandringer, vil det være nødvendigt først at se på ledelsesforankring og medarbejderforankring i det perspektiv.

## 8. PERSPEKTIVERING

---

Jeg har i denne rapport løftet en lille flig af emnet omkring forankring af projekter og deres resultater. Ved at studere emnet er der dukket andre muligheder og problemstillinger op, som der kunne arbejdes videre med, og begrænsninger er blevet mere åbenlyse.

At betragte projekter som subkulturer er interessant, og der er meget lidt litteratur at finde om emnet. Et spørgsmål der dukkede op undervejs var, om projekter på trods af at definitionen passede, kunne nå at danne sig en kultur i projektets levetid. Hvordan ville projekter skulle analyseres, så vi kunne afdække det, og er der nogle specielle kendetegn ved projekter i forhold til andre subkulturer bortset fra, at de formelt er nedsat i en tidsbegrænset periode? Set ud fra fragmenteringsprincippet vil det også være relevant at se på, om der er subkulturer i et projekt. Kan styregruppen fx opfattes som en subkultur i subkulturen? Mht. basisorganisationen har jeg set på psykiatri og somatik som en del af den samlede basisorganisation, men kan et projekt også opfattes som en subkultur, der går på tværs af andre subkulturer? I givet fald er det helt tydeligt, at der må tages udgangspunkt i fragmenterings princippet.

Konflikter er identificeret med det snævre syn, at kunne relatere dem til manglende forankringsforhold, men konflikter kan opstå på grund af andre forhold fx på grund af organisationens fysiske struktur, ny teknologi eller ændringer i strategi. Det kunne være interessant med et lignende undersøgelsesdesign at analysere om andre forhold end lige forankring, kan have betydning for projektets succes.

Den opstillede model for sammenhæng mellem manglende forankringsforhold og lokale forhold, der kan udløse konflikter, redegør ikke for om nogle forhold er mere betydningsfulde end andre. Modellen kan anvendes til at kortlægge konflikter og hvilket manglende forhold det kan relateres til, men ikke hvor betydningsfuldt det er for projektets succes. En konflikt omkring fælles resurser kan måske resultere i, at projektet lukkes, hvor det i andre sammenhænge blot giver lidt ekstra arbejde for projektlederen. Graden af forankring – eller mangel på samme - er en ekstra dimension på modellen, som ville være relevant at få medtaget fx med udgangspunkt i konflikttrappen. Manglende forankringsforhold og betydningen til hvilket udviklingstrin subkulturen befinder sig på kunne også være en dimension, som blev analyseret.

Modellen som den ser ud nu, kan anvendes til at kortlægge manglende forankringsforhold baseret på observerbare tegn på konflikter. Den er ikke opstillet med det formål, at vurdere interessenteres succesperspektiv og dets sammenhæng til forankringsforholdene, og hvad de forhold skal sikre. Men det ville være interessant, hvis det er muligt, at opstille en sådan model, da det proaktivt ville hjælpe projektlederen til at imødegå evt. konflikter.

Jeg analyserede et succesfuldt sundhedsinformatisk projekt ud fra min forståelsesramme, men hvad ville resultatet have været, hvis projektet havde været en fiasko? Ville de manglende forankringsforhold, som jeg kunne finde, så bære skylden alene? En konklusion ville kun kunne have vist, at de manglende forankringsforhold kunne have været medvirkende til en fiasko. Og det er begrundet i, at undersøgelsesdesignet ikke tager hensyn til at undersøge, hvor kritiske de enkelte konflikter er for opnåelse af



succes. Et sådan undersøgelsesdesign ville kræve indblik i flere forskellige projekter, både succesfulde og mindre succesfulde.

Konflikter anskues ofte som noget negativt, men hvad ville der ske med den opstillede model, hvis konflikter ikke skal opløses eller imødegås, men opfattes som kilden til innovation og udvikling? Det forekommer mig umiddelbart som en absurd tanke, men i analysen af et projekt og tegn på konflikter, er det vigtigt udelukkende at se efter destruktive konflikter og konflikter, som potentielt vil stige i forhold til konflikttrappen, hvis der ikke gribes ind. Hvilke typer af konflikter, man typisk oplever som destruktive i et projekts relationer til omgivelserne, kunne være relevant at få kortlagt.

Forankringsforholdene er opstillet med udgangspunkt i både det industrialistiske og post-industrielle perspektiv. Projekter lever i en foranderlig verden hvor omgivelsernes krav hurtigt skifter som følge af fx globaliseringen og den teknologiske udvikling. Forankringsforhold set udelukkende i et post-industrielt perspektiv kunne være interessant. Vil det fx vise at det er visionen, der bliver et central forankringsforhold? Visionen og medarbejdernes accept og forståelse af den er et omdrejningspunkt i bogen Projektledelse i løst koblen systemer [Christensen, 1991] og I spidsen for forandring [Kotter, 1999].

Men som en af interviewpersonerne udtalte, efter at interviewet var slut:

***Hvad er problemet, projektet blev jo en succes!***

## 9. ANVENDT LITTERATUR

---

Amt, 2006: oplysninger om sundhedsforvaltningen hentet på amtets hjemmeside i periode december 2005 til maj 2006 samt publikation om nøgletal for 2004.

Andersen, Heine (red.). Videnskabsteori og metodelære – Bind 1·Introduktion, 3. udgave. Samfundslitteratur, Frederiksberg C. 1990.

Andersen, Lene Juhl; Kruse, Søren; Hansen, Lasse Solheim og Rasmussen, Per. Introduktion til problem, metode og proces i projektarbejde. 1. udgave. Jordbrugsforlaget, Frederiksberg C. 1995.

Andersen, Ole Steen; Ahrengot, Niels og Olsson, John Ryding. Aktiv projektledelse. Børsens Forlag, København K. 1999.

Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Eigil. Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer. 4. udgave, 2. oplag. Handelshøjskolens Forlag, København. 2004.

Biering-Sørensen, Stephen. Praktisk it-projektledelse. Samfundslitteratur. 2004.

Borum, Finn. Center for Health Management, CBS. HR seminar den 3.11.2005, Københavns Kommune. Slides fundet på nettet den 14. april 2006 efter søgning (Google) på "løst koblede systemer, projekter".

Borum, Finn (red.). Ledelse i sygehusvæsenet. Handelshøjskolens Forlag, 2003.

Brown, Andrew. Organisational Culture. Second Edition. 1998. Financial Times, Pitman Publishing, London.

Bødker, Keld; Kensing, Finn og Simonsen, Jesper. Professionel it-forundersøgelse – grundlaget for bæredygtige it-anvendelser. Samfundslitteratur. 2000.

Center for konfliktløsning. Kunsten at løse konflikter. Redskaber og overvejelser. Kompendium 2000.

[www.konfliktloosning.dk/media/filebank/org/kompendium%202000.pdf](http://www.konfliktloosning.dk/media/filebank/org/kompendium%202000.pdf)

Christensen, Søren og Kreiner, Kristian. Projektledelse i løst koblede systemer – ledelse og læring i en ufuldkommen verden. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, Charlottenlund. 1991.

Den danske ordbog. Det Danske Sprog- og Litteraturselskab. Gyldendal, 2004.

Den Store Danske Encyklopædi. Danmarks national leksikon. Gyldendal. Danmarks Nationalleksikon A/S, 1999.

DIEU, Hovedkonklusioner på baggrund af DIEU Projektlederundersøgelse 2003. Fundet på nettet den 27.12.2005 efter søgning "projektledelse forankring ledelse".

Eriksen, Henrik og Ulrichsen, Helle. Tre kulturer i hospitalssektoren. Sygepleje-, administrations- og lægesøjle. Erhvervsøkonomisk Forlag S/I. København. 1991.

Fox, Anne. Managing conflict. Instant access to key tips, tactics and techniques. Fast Track. Spiro Press, London. 2002.

Hatch, Mary Jo. Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver. Oversat til norsk af Kari Marie Thorbjørnsen. 4. oplag. Abstrakt forlag as, Oslo. 2004.

Hofstede, Geert og Hofstede, Gert Jan. Kulturer & organisationer – overlevelse i en grænseskridende verden. 2. udgave. Oversat af Karen Koudahl. Handelshøjskolens Forlag, 2006.

Høgenhaven Larsen, Ulrich. Effektiv tilblivelse af projekter. Artikel: Når ledelsen står i spidsen. Redigeret af Morten Fangel. Håndbog for symposiet Projektledelse 2000. Foreningen for Dansk Projektledelse. Oktober 2000.

It-strategi for H:S. 2002 – 2006. Revideret december 2003. Hovedstadens Sygehusfællesskab, 2003.

Kirkegård, Lars; Birk, Steen og Christensen, Ivan. Afklare projektejerens rolle i starten af projektet. Ledelse af projekter. Foreningen for Dansk Projektledelse. Oktober 2003.

Kotter, John P. I spidsen for forandringer. Oversættelse af Torben Hanson. 1. udgave, 3. oplag. Peter Assshenfeldts nye Forlag, København. 1999.

Kvale, Steinar. Interview – En introduction til det kvalitative forskningsinterview. Oversat af Bjørn Nake. Hans Reitzels Forlag, København. 2004.

La Cour, Vicky og Koldby, Sven. En komparativ analyse af metoder til effektvurdering. 2. årgang ved studiet Master of Information Technology (MI) med specialisering i sundhedsinformatik, Aalborg Universitet. 2004.

Larsen, Vibeke Højmark (Danmarks tekniske universitetsbibliotek). PowerPoint præsentation "ESDH-systemer: anvendelse og organisatoriske forankring". Projekt Branchekompetence: Digital forvaltning. 28. april 2004. Fundet på internettet via søgning på Google med søgeordene "forankring, ledelse og projekt".

Maanen, John van (editor). Qualitative Studies and Organizations. The administrative Science Quaterly Series in Organization Theory and Behavior. SAGE Publications, Inc. USA. 1998.

Mikkelsen, Hans (red.). Ledelse af projektmylderet – om virksomhedslederes håndtering af udviklingsaktiviteter. Børsens Forlag A/S, 2005.

Mikkelsen, Hans og Riis, Jens O. Grundbog i projektledelse. Provedo Aps. 7. udgave, 2003.

Nationale IT-strategi for sundhedsvæsnet 2003 – 2007. Indenrigs- og Sundhedsministeriet, maj 2003. [www.im.dk/publikationer/itstrategi/itstrategi.pdf](http://www.im.dk/publikationer/itstrategi/itstrategi.pdf).

Olling, Lars. Effektiv tilblivelse af projekter. Artikel: Skabe den interne forankring og sikre at fokus på projektet bevares. Redigeret af Morten Fangel. Håndbog for symposiet Projektledelse 2000. Foreningen for Dansk Projektledelse. Oktober 2000.

OGC (Office of Government Commerce). PRINCE2 – Projektledelse med succes. Oversættelse af Roving Management A/S, Danmark. Ph Grafisk Produktion, Kvistgård. 2004.

Olsen, Poul Bitsch og Pedersen, Kaare. Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog. 3. udgave, 2. oplag. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C. 2004.

Projektworld, Osse mig, også mig. Fundet på nettet den 20. april 2006 på deres hjemmeside: [www.projektworld.dk](http://www.projektworld.dk).

Rienecker, Lotte. Problemformulering på de samfundsvidenskabelige uddannelser. 2. udgave. Samfundslitteratur, Frederiksberg C. 2001.

Schein, Edgar H. Organisationskultur og ledelse. 2. udgave, 1994. Forlaget Valmuen, København.

Schultz, Majken. Kulturer i organisationer. Funktion eller symbol. 1. udgave, 9. oplag. 2004. Handelshøjskolens Forlag, København.

Teknologirådet. Erfaringer fra statslige it-projekter – hvordan gør man det bedre? Rapport og anbefalinger fra en arbejdsgruppe under Teknologirådet. 2001. www.

Thurén, Torsten. Videnskabsteori for begyndere. Oversat af Knud Michelsen. 1. udgave, 1. oplag, 1992. Munksgaard, København.

Trice, Harrison M. and Beyer, Janice M. The Cultures of Work Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. 1993.

Yin, Robert K. Case study research – Design and Methods. Third Edition. Applied Social Research Methods Series, Volume 5. 2003. Sage Publications, Inc., USA.

## **BILAGSOVERSIGT**

---

Bilag 1: Interviewguide: Projektleder

Bilag 2: Interviewguide: Styregruppeformand og styregruppemedlemmer

Bilag 3: Introduktion til Prince 2

Bilag 4: Abstract in English

## **BILAG 1: INTERVIEWGUIDE TIL PROJEKTLEDEREN**

---

### **Indledning:**

#### **Præsentation af interviewer**

*Emne for interviewet:* Hvad der forstås ved forankring i projektarbejdet og en undersøgelse af hvorfor det anses for at være en forudsætning for succes

*Interviewets forløb og rapportering:* Interviewet vil blive optaget og renskrevet. Efterfølgende vil jeg fremsende det renskrevne interview til godkendelse. I den endelige rapport vil interviewpersonen fremstå anonymt. Såfremt det ønskes fremsender jeg en kopi af rapporten og kommer også gerne og fremlægger den.

*Spørgsmål eller andre ting der skal afklares inden interviewet?*

### **Interview:**

**Spørgsmål i relation til hvordan projektet er bygget op og arbejdsrelation. Det jeg søger efter er konflikter i forbindelse med manglende samarbejde, kommunikationsproblemer og uklare ansvarsforhold:**

Fortæl mig kort om projektet, organiseringen samt din rolle og ansvar i det.

Fortæl om dit forhold til styregruppen og et for dig typisk møde med den.

Fortæl mig om de ting, der gør det let eller svært for dig at udføre dit arbejde.

Kan du beskrive en konflikt du har oplevet i styregruppen og hvordan den blev løst?

(Hvordan håndterede styregruppen dine henvendelser og anmodninger om fx støtte til at løse problemer?)

Finder du at beslutningskompetencen og ansvaret er placeret på rette ledelsesniveau?

Oplever du opbakning til de overordnede mål og rammer for projektet udenfor projektorganisationen?

**Spørgsmål i relation til fælles opfattelse af projektets mission, formål og mål, for at få afklaret evt. uoverensstemmelser:**

Hvad vil det sige for dig at projektet får succes?

Har alle i projektet en klar opfattelse af hvad projektets mission/opgave er?

**Spørgsmål i relation til forankring konkret:**

Hvad forstår du ved forankring i forbindelse med dit projekt?

Hvordan kommer forankring til udtryk i dit projekt?

**Spørgsmål til konkrete situationer/episoder, som jeg har set i projektdokumentationen.**

Du skriver i erfaringsloggen side 2, at der var uro i projektet mht superbrugere, it-nøglepersoner og områdeansvarlige på RAF på grund af organisationsændring. Kan du fortælle hvad der skete og hvordan uroen blev håndteret og løst?

Du skriver i erfaringsloggen side 2 at styregruppen har været rigtig sammensat. Kan du uddybe hvad du mener med det?

Du skriver i erfaringsloggen side 2 at styregruppeformanden har taget ejerskab af projektet. Kan du uddybe hvad du mener med det?

Du skriver i erfaringsloggen side 3, at i har haft vanskeligheder med at få den ønskede effekt i kommunikationen med afdelingsledelserne. Hvad tror du er årsag til det?

Du skriver i erfaringsloggen side 5 at der i fase 2 opstod 'ejerskab' i projektet. Kan du uddybe det?

Du skriver i erfaringsloggen side 7 at der var lav deltagelse i undervisningen af klinikerne. Hvad tror du var årsagen og hvordan kunne man have højnet deltagelsen?

Du skriver i erfaringsloggen side 8 at kun få deltog i pilotdriften. Hvad tror du var grunden til det? Hvad kunne været blevet gjort anderledes?

Du skriver i erfaringsloggen side 9 at KS gruppen ikke vil tage ejerskab af modulet. Kan du beskrive problemstillingen og evt. årsag?

Du skriver i erfaringsloggen flere gange at der er problemer med at få somatikken til at støtte op om projektet og dets leverancer. Kan du beskrive problemstillingen, hvilken betydning det har og hvordan det løses?

**Afslutning**

*Farvel og tak.*

## BILAG 2: INTERVIEWGUIDE TIL STYREGRUPPEFORMANDEN OG STYREGRUPPEMEDLEMMERNE

---

### Indledning:

#### Præsentation:

*Emne for interviewet:* Hvad der forstås ved forankring i projektarbejdet og en undersøgelse af hvorfor det anses for at være en forudsætning for succes

*Interviewets forløb og rapportering:* Interviewet vil blive optaget og renskrevet. Efterfølgende vil jeg fremsende det renskrevne interview til godkendelse. I den endelige rapport vil interviewpersonen fremstå anonymt. Såfremt det ønskes fremsender jeg en kopi af rapporten og kommer også gerne og fremlægger den.

*Spørgsmål eller andre ting der skal afklares inden interviewet?*

### Interview:

**Spørgsmål i relation til hvordan projektet er bygget op og arbejdsrelation. Det jeg søger efter er konflikter i forbindelse med manglende samarbejde, kommunikationsproblemer og uklare ansvarsforhold:**

Hvad er din rolle i projektet?

Hvordan forvaltede du dit ansvar?

Har arbejdet krævet mere af dig end du forventede?

Hvordan har samarbejdet i styregruppen været?

Har styregruppen løst sin opgave?

Finder du at beslutningskompetencen og ansvaret i styregruppen er placeret på rette ledelsesniveau?

Beslutninger taget i styregruppen som kræver handling fra styregruppemedlemmernes side efterfølgende, er de gennemført?

Hvis ikke, kan du så give mig et eksempel og dit bud på hvorfor?

Kan du beskrive en konflikt du har oplevet i styregruppen og hvordan den blev løst?

Oplever du opbakning til de overordnede mål og rammer for projektet udenfor projektorganisationen?

**Spørgsmål i relation til fælles opfattelse af projektets mission, formål og mål, for at få afklaret evt. uoverensstemmelser.**

Vil du betegne projektet som en succes?



Hvad tror du er væsentlige årsager til at projektet er en succes/ikke succes?

Tror du at alle i styregruppen har en klar opfattelse af hvad projektets mission/opgave var?

Hvis noget i styringen eller ledelsen af projektets skulle have været gjort anderledes, hvad skulle det så have været?

**Spørgsmål i relation til forankring konkret.**

Hvad forstår du ved forankring af projektets resultater?

Hvordan synes du forankring er kommet til udtryk i projekt?

**Spørgsmål til konkrete situationer/episoder, som jeg har set i projektdokumentationen.**

I projektets erfaringslog står der, at der var lav deltagelse i undervisningen af klinikerne. Hvad tror du var årsagen og hvordan kunne man have højnet deltagelsen?

I psykiatrien nævnte Tove, at der havde været nogle problemer mht niveau for undervisning. Kan du genkende den situation?

Tove nævnte at ved implementeringen blev der pludselig stillet mange spørgsmål, i forhold til hvad de havde oplevet i somatikken, om registreringspraksis og anvende generelt af GS. Hvad tror du var årsagen til det?

I projektets erfaringslog står der, at kun få deltog i pilotdriften. Hvad tror du var grunden til det? Hvad kunne været blevet gjort anderledes?

I projektets erfaringslog står der i har haft vanskeligheder med at få den ønskede effekt i kommunikationen med afdelingsledelserne. Hvad tror du er årsag til det?

**Afslutning**

*Farvel og tak*

## BILAG 3: INTRODUKTION TIL PRINCE2

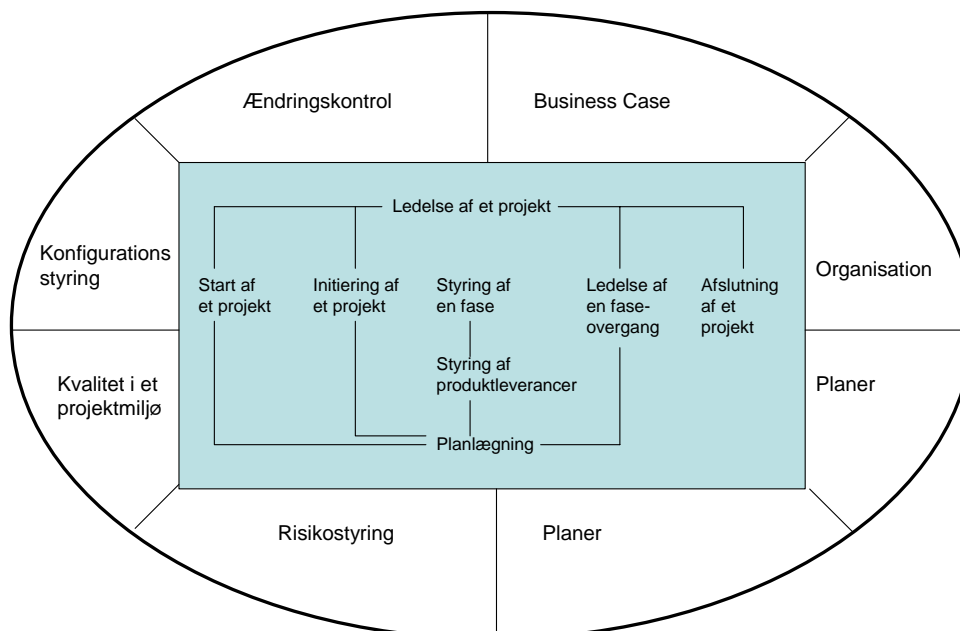
PRINCE (**PR**oject **IN** Controlled Environment) er en struktureret metode til effektiv projektledelse udviklet til den offentlige sektor i Storbritannien og er ejet af den engelske stat og styret af Handelsministeriet (Government of Commerce). Metoden er baseret på erfaringer fra snesevis af projekter og er blevet en de facto-standard, der efterhånden også anvendes i det private og i andre lande, herunder Danmark.

PRINCE2 metoden tager udgangspunkt i nogle principper, der vil gøre det nemmere at gennemføre et projekt med succes. Det er følgende principper:

- Et projekt er en afgrænset proces med en veldefineret start og afslutning
- Et projekt skal altid ledes. Ellers bliver de ikke gennemført med succes
- Hvis alle parter skal være engagerede i et projekt, skal de være klar over, hvorfor der er behov for projektet, hvilket resultat det forventes at nå, hvordan resultaterne skal nås, og hvilke ansvarsområder de har undervejs.

PRINCE2 er designet til at kunne anvendes til alle typer af projekter og i alle miljøer og indeholder et komplet sæt af begreber og projektledelsesprocesser, som er mindstekrav ved korrekt gennemførelse og ledelse af et projekt. I PRINCE2 fokuseres der altid på leverance af specificerede produkter, som skal opfylde kravene i Business Casen.

PRINCE2 indeholder en procesbaseret metode til projektledelse, hvor ledelsesaktiviteterne, der skal udføres, er defineret. Derudover er der en række komponenter, som skal anvendes indenfor de relevante aktiviteter. Figuren nedenfor illustrerer procesmodellen og komponenterne.



Figur 16. Prince2 processer og komponenter. [OGC, 2004].

**Kilde:** OGC (Office of Government Commerce). PRINCE2 – Projektledelse med succes. Oversættelse af Roving Management A/S, Danmark. 2004. Ph Grafisk Produktion, Kvistgård.

## BILAG 4: ABSTRACT IN ENGLISH

---

### Is the anchorage between a project and its overall organisation a precondition for success?

Vicky la Cour

*Department of Informatics, Copenhagen Hospital Corporation, Head Office, Copenhagen, Denmark*

#### Introduction

As a project manager you have been told, that the anchorage between a project and its overall organisation is at very important condition for whether the project will be a success or not.

This study focuses on explaining how to understand the success of a project and the anchorage between a project and its overall organisation. Furthermore it will set up a model for the connection among observed conflict situations and different kind of links between a project and its overall organisation.

#### Materials and Methods

The study design is based on documentary survey and semi-structured interviews. The study object is an it-project which goal is to purchase a part of an Electronic Patient Record (ERP) system at a Danish hospital. The persons for the interview were identified among the steering group of the project together with the project manager. All together four persons were interviewed.

Projects are regarded as subcultures and a model is included to describe conflicts in organisational cultures.

#### Results

The study showed that anchorage between a project and its overall organisation is not a precondition for its success.

Three different perspectives on success is identified:

- Product-oriented succes
- Business-oriented success
- Individual-oriented success

Apparently, the business-oriented perspective is stronger with interview persons closer to the clinic and the end users.

Total 16 relations between identified project conflicts are related to three different types of lack of anchorages to projects. The anchorages are:

- Management (top level) relation
- Employee relation
- Result relation

The first two are related to the organisation of the project and the latter is solely related to the use of the result.

Despite the identification of lack of anchorages to the project it was regarded as a success.

#### Discussion

Two criteria of success of the project were not fulfilled according to the formal conclusion. These two criteria were related to the product-oriented success, and lack of anchorage might explain why they were not fulfilled.

The study results do not support the importance of the anchorages but only focuses on which anchorages to find.

#### Acknowledgments

Thanks to my supervisor Margit Kristensen for guiding me through this final study and to those who I interviewed and their attempt to answer all my questions. Thanks to friends and family for supporting me.

#### Address for correspondence

For further information please contact project manager Vicky la Cour, vlc@hds.hosp.dk