



Cand.polit./instituttleder  
**May Aasebø Hauken.**  
 Betanien diakonale høyskole,  
 Institutt for videre- og  
 etterutdanning.

# Hva er et godt prosjektarbeid?

Prosjektarbeid er en spennende og utfordrende måte å jobbe på, men det krever tid og kunnskap om prosjektarbeid som metode for å lykkes.

**P**rosjektarbeid kan være et anvendelig arbeidsredskap for å utvikle sykepleiefaget, for eksempel knyttet til utprøving og implementering av ny praksis, kartlegging og opplæring. Eksterne midler knyttet til helsevesenet utlyses dessuten ofte som prosjektmidler. På bakgrunn av egen prosjekterfaring, både som prosjektleder og veileder, har jeg erfart at kunnskap om prosjektarbeid som metode er mangelfull. Hensikten med denne artikkelen er derfor å klargjøre hva et prosjekt er, redegjøre for hvilke momenter en prosjektbeskrivelse bør inneholde, samt viktige suksessfaktorer for prosjekter.

## Hva er et prosjekt?

Ordet prosjekt kommer av det latinske navnet projectus og betyr forslag til/plan for (1). Prosjektbegrepet brukes i mange ulike sammenhenger og gjennomgang av prosjektlitteraturen viser et utall av teorier og perspektiver for prosjektarbeid (1-4). Det finnes ingen allmenn akseptert definisjon, men det er enighet om at et prosjekt har følgende kjennetegn:

- › En klar behovs- eller problemorientering
- › En spesifikk hensikt og klar målsetting
- › En engangsoppgave
- › Gjennomføres innen gitte tids- og ressursrammer
- › Egen, midlertidig prosjektorganisasjon
- › Del av en innovasjonsprosess

En definisjon på prosjekt som kan passe innen sykepleiefaget kan være: «Et prosjekt er en spesiell, målrettet og avgrenset arbeidsoppgave som krever en samordnet, menneskelig innsats» (3. s. 18).

## Fra idé til prosjekt

Prosjekter oppstår i hovedsak som en spontan idé, gjennom analyse av eller erfaring knyttet til organisasjonen, eller ved forespørsel/pålegg utenfra. Prosjektlitteraturen har mange ulike forslag til hvordan man skal gå fram i prosessen fra idé til prosjekt, men gjennomgående påpekes viktigheten av planleggingsfasen (1-4). Et grundig planleggingsarbeid bidrar til å sikre at prosjektet gjennomføres og minsker mulighetene for at uforutsette hindringer dukker opp. I denne fasen dannes også prosjektets styringsgrunnlag (1). Det er viktig at de sentrale aktørene i prosjektet trekkes tidlig inn i planleggingsarbeidet, at prosjektet forankres i organisasjonens ledelse og at det faller inn under organisasjonens overordnede strategier (3). Aksept og eierskap er essensielle elementer for at et prosjekt skal kunne lykkes og gjennomføres på en tilfredsstillende måte (2).

All prosjektplanlegging er forbundet med en viss grad av usikkerhet (4). For å minske usikkerheten er det hensiktsmessig å planlegge ut fra følgende faktorer: prosjektets bakgrunn, metode, mål, organisering, framdriftplan, budsjett, evaluering og rapportering (1). Planlegging og beskrivelse av disse områdene utgjør prosjektbeskrivelsen.

## Prosjektbeskrivelsen

Prosjektbeskrivelsen er det viktigste dokumentet i prosjektet siden det utgjør den sammenfattende, skriftlige presentasjonen av prosjektet. Den er viktig i presentasjon av prosjektet utad, og ikke minst i bevisstgjøring og styring innad i prosjektet (1,4). Anbefalinger for hva en prosjektbeskrivelse skal inneholde, varierer i litteraturen (1-4). I det følgende gjennomgås de vanligste

### www.sykepleien.no

Les mer og finn litteraturhenvisninger på våre nettsider.

#### Søkeord:

- › Prosjektarbeid
- › Prosjektleder
- › Styringsgruppe
- › Prosjektgruppe
- › Referansegruppe





**SAMARBEID VIKTIG:** Felles forståelse og aksept for prosjektet innad i prosjektgruppen er nøkkelfaktorer for suksess. Arkivfoto: Erik M. Sundt

momentene i en prosjektbeskrivelse, selv om rekkefølgen ofte vil variere:

### Bakgrunn

Prosjektbeskrivelser bør starte med en innledning der bakgrunnen for prosjektet utdypes. Både problemområdet, målgruppe, prosjektets hensikt og viktighet bør tydeliggjøres (1–4). Har prosjektet et gitt mandat, presenteres det. Det er viktig å vise at prosjektet bygger på et solid kunnskapsgrunnlag. Dette kan for eksempel være tallfesting av målgruppe, dokumentasjon av dagens situasjon, egne erfaringer, hvordan prosjektet er knyttet opp mot lovverk, aktuelle utredninger og strategier, samt hva forskning på området viser.

### Metode

Mens man i bakgrunnen for prosjektet skal argumentere for hvorfor prosjektet må gjennomføres, skal man i metoden kort tydeliggjøre hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre det, hvordan og hvor det skal gjøres. Her kan det også være hensiktsmessig å skrive hvilken betydning man regner med at prosjektet får, og hvilke sentrale utfordringer man vil møte.

### Mål

Med mål menes de ønskede resultater ved oppnådd handling (4). Gode prosjektmål skal fungere som prosjektets styringsredskaper, skape en felles forståelse for oppgaven, gi et tydelig bilde av prosjektresultatet, være et motiverende samlingsmerke, samt gi et viktig underlag for å informere omgivelsene (1). I prosjektlitteraturen henvises det til ulike måter å etablere målsetting og

benevne målene på, men det er enighet om at en klar og presis problemformulering er essensielt for å kunne definere gode mål (1–4). Prosjektets hovedmål defineres ut fra prosjektets hensikt og visjon. En visjon er overordnet, et ikke-kvantifiserbart mål som har til hensikt både å gi retning til og skape motivasjon for prosjektarbeidet (2). Hovedmålene, eller effektmålene, skal vise på hvilke områder man har mål, og hva som ønskes oppnådd på disse områdene (1). Med utgangspunkt i hovedmålene, utarbeides delmål eller resultatmål. Delmålene må kunne følges opp, enten ved å være kvantifisert og tidsfestet, eller gjennom måleindikatorer (4). Erfaringsmessig er det både tidkrevende og vanskelig å lage gode prosjektmål. Ifølge Esnault (4) må målene være SMARTER; det vil si Spesifikke, Målbare, Aksepterte, Realistiske, Tids- og kostnadsbaserte og Enkle.

*En klar og presis problemformulering er essensielt for å kunne definere gode mål.*

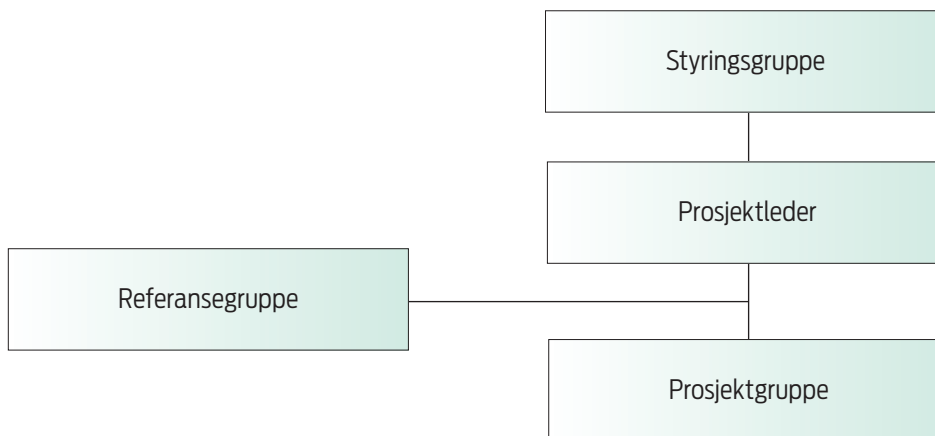
rer (4). Erfaringsmessig er det både tidkrevende og vanskelig å lage gode prosjektmål. Ifølge Esnault (4) må målene være SMARTER; det vil si Spesifikke, Målbare, Aksepterte, Realistiske, Tids- og kostnadsbaserte og Enkle.

### Prosjektorganisering

Oppdragsgiver for prosjektet kan være en ekstern bestiller, organisasjonens styre eller leder – og det er også de sistnevnte som har mandat til å sette ned en prosjektorganisasjon. Den formelle organiseringen i et prosjekt tydeliggjør fordeling av myndighet, ansvar og arbeidsoppgaver (1). Prosjekt kan organiseres på ulike måter, men såkalt matriseorganisering er det vanligste (1,3,4).



**Figur 1: Eksempel på en typisk prosjektorganisasjon:**



Figur 1 viser en typisk prosjektorganisasjon, som ofte er hensiktsmessig i våre sammenhenger, med en styringsgruppe, en prosjektgruppe ledet av en prosjektleder, og en referansegruppe.

**Styringsgruppen**

Styringsgruppen har det overordnede ansvar for prosjektet. Den bør bestå av medlemmer i det øvre sjiktet, eller som har fått delegert beslutningsmyndighet i den eller de basisorganisasjonene prosjektet er sprunget ut fra (3). Det kan også være strategisk å ha sentrale fagpersoner eller sentrale politikere representert i styringsgruppe.

Styringsgruppen er ansvarlig for godkjenning og oppfølging av prosjektets rammer, og har derved både en bevilgende og kontrollerende rolle. Avgjørelser i viktige prosjektspørsmål, for eksempel revidering av mål, tas av styringsgruppen. Styringsgruppen skal gjennom hele prosjektet være støttespiller for prosjektleder (4). Hvor ofte styringsgruppen møtes varierer, men ett til to møter i semesteret er vanlig. Styringsgruppens leder og prosjektleder bør ha en tett og jevnlig kontakt.

**Prosjektleder og prosjektgruppen**

Prosjektleder leder prosjektgruppen og det daglige arbeidet i prosjektet og har sammen med prosjektgruppen ansvar for å levere i henhold til prosjektmålene. Det er viktig at prosjektgruppen ikke er for stor (jamfør gruppeprosesser), og at den består av motiverte medarbeidere

med prosjektrelatert og faglig ekspertise (2,3). Prosjektleder er ansvarlig for at prosjektgruppen følger opp i henhold til prosjektbeskrivelsen, sørger for at nødvendige beslutninger tas og dokumenterer arbeidet (3). Prosjektleder rapporterer direkte til styringsgruppens leder og fungerer oftest som styringsgruppens sekretær.

**Referansegruppe**

I mange prosjekter oppnevnes det rådgivende referansegrupper. Dette er et «kontaktapparat» av personer med ekspertise av verdi for prosjektet (4). Referansegruppen kan innkalles til jevnlige møter, eller enkeltpersoner kan bli kontaktet ved behov.

**Fremdriftsplan**

Fremdriftsplanen er en synliggjøring av hvordan man skal gå fram for å oppnå prosjektets mål sett i et tidsperspektiv (2). Dette innebærer å bestemme varigheten av hver enkelt aktivitet, og hvordan disse aktivitetene skal plasseres i forhold til hverandre i tid (1).

Fremdriftsplanlegging er forbundet med usikkerhet, men den er et viktig redskap både i ressursplanlegging og som styringsredskap i gjennomføringsfasen. Det finnes et utall metoder for planlegging og oppsett av en fremdriftsplan (1-4). Et vanlig eksempel er Gantt-skjemaet som gir et umiddelbart visuelt inntrykk av planens innhold og utstrekning, og aktivitetenes beliggenhet i forhold til hverandre (1). Gantt-skjema er vist i figur 2.

**Figur 2: Gantt-skjema for prosjekt «Nytt kurs»**

Aktivitet	TID
Få lokaler	1-8
Personalbehov	1-4
Rekruttering	4-8
Kursutarbeiding	1-4
Markedsføring	4-8
Gjennomføring	9-12
<b>Uke</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</b>

I planen framstilles flere aktiviteter parallelt. Aktivitetene tar utgangspunkt i prosjektets delmål.

En annen vanlig måte for fremdriftsplanlegging er milepæl-planlegging. En milepæl er slutten på en fase eller tilstand, og i mange tilfeller vil dette sammenfalle med oppnådde delmål (3). I mindre prosjekter kan en fremdriftsplan settes fortløpende, for eksempel måned for måned med de aktivitetene som skal gjennomføres. I alt prosjektarbeid er både ansvarliggjøring og måloppnåelse sentralt.

### Budsjett

Budsjett skal synliggjøre de kostnadmessige konsekvensene av prosjektet og utgjør også et viktig styringsredskap (2,3). Erfaringsmessig er den største utgiften i prosjekter knyttet til tid og frikjøp av personell. I budsjettplanleggingen bør derfor følgende punkter vurderes:

- › Hvor mange personer skal arbeide med prosjektet – over hvor lang tid og hva koster dette?
- › Trenger man noe utstyr, kompetanseheving, reiser – hva koster dette?
- › Hvem skal gjennomføre evaluering og rapportering – hva koster dette?

Når prosjektets kostnader er estimert, utarbeides prosjektbudsjettet som skal henge nøye sammen med framdriftsplanen (2). Det er vanlig å periodisere budsjettet, enten på måneder, halvår eller år alt etter prosjektets størrelse. Det finnes ulike måter å sette opp prosjektbudsjetter på (1–4), og skal en søke om eksterne midler, vil dette som regel angis i søknadsskjemaet. Det er imidlertid vanlig å skille mellom lønnsutgifter og driftsutgifter (1).

De færreste prosjektene er egenfinansierte, og man må derfor søke om eksternt finansiering. Til prosjekter i helsevesenet er det mulig å søke prosjektmidler fra ulike hold, for eksempel gjennom helseforetakene, Fylkeslegen, HSH/KS, egne fagforeninger, Helse- og rehabilitering, ulike frivillige organisasjoner, fond og legater. Typiske trekk ved disse prosjektmidlene er at det er faste søknadsfrister, egne søknadsskjema med krav om en begrenset prosjektbeskrivelse, ledelsesforankring, krav til fremdriftsplan, samarbeid og rapportering. Videre er det en økende tendens til at finansieringsinstitusjoner forlanger opp til 50 prosent egendekning av prosjekter. I slike tilfeller er det viktig å synliggjøre egen og samarbeidende organisasjoners egendekning. Dette kan være knyttet til deler av stilling, kontor og utstyr, deltakelse i styringsgruppe, evaluering, opptrykk av rapport og lignende. I slike budsjetter må det komme tydelig fram hva egendekningen er og hva en søker midler om.

### Evaluering og rapportering

Hensikten med å evaluere prosjekter er både å dokumentere grad av måloppnåelse og resultater, og evaluering av prosjektprosessen med sikte på individuell og organisasjonsmessig læring (1). Igjen viser prosjektlitteraturen til et utall måter å gjøre dette på. En felles holdning er at prosjektevaluering må planlegges, den starter ved prosjektstart og skal være en naturlig del av prosjektets oppfølgingssystem (1–4). Prosjektevaluering innebærer måling i en eller annen form, og dokumentasjon av resultater må ses i forhold til mål og planer. Vanlige faktorer

å dokumentere og evaluere er økonomi, fremdrift, kvalitet og måloppnåelse. Det er hensiktsmessig å bruke både kvantitative og kvalitative evalueringsmetoder (2,4). Både kvantitative og kvalitative data bør samles underveis i prosjektet, da dette som regel er for sent ved prosjektslutt. Dokumentasjon kan dreie seg om alt fra enkle registreringskjema for aktivitetene i prosjektet, til brukerevalueringer, prosjektdagbok og logg. I tillegg til oppsummering og dokumentasjon av resultater, er det også viktig å oppsummere selve prosjektforløpet og de ulike prosessene, slik at organisasjonen lærer av dette og erfaringene kan komme andre til gode (4).

## Min erfaring er at mange prosjekter i helsevesenet strander på grunn av for lite kunnskap om prosjektarbeid.

Alle prosjekter skal resultere i et prosjektresultat som skal overføres til oppdragsgiver og de som skal bruke resultatet. Dette skjer oftest gjennom en prosjektrapport (1). Den kan organiseres på ulike måter (1–4), men ofte kan tilsvarende oppsett som prosjektbeskrivelsen med fokus på resultater og videre anbefalinger være hensiktsmessig.

### Kritiske suksessfaktorer

Hovedårsakene til at mange prosjekter i helsevesenet strander, er erfaringsmessig for lite kunnskap om prosjektarbeid. For dårlig tid i prosjektets planleggingsfase og naivitet knyttet til at prosjekter kan gjennomføres uten å avsette nok tid og personell, er medvirkende årsaker. Det er imidlertid mange faktorer som til sammen er avgjørende for at et prosjekt skal lykkes (1–4). En nøye og spesifikk planleggingsfase og vurdering av de ulike områdene som omfattes i prosjektbeskrivelsen, er slike faktorer. Kompetansen og motivasjonen til prosjektets medarbeidere er også avgjørende, og samarbeidet (spesielt i prosjektgruppen), felles forståelse og aksept for et prosjekt er nøkkelfaktorer for suksess. Det er videre helt sentralt at prosjektet er forankret i ledelsen, at ansvarsforholdene er avklart og at prosjektet har en planlagt og kontinuerlig oppfølging i hele prosjektperioden. ■■■

### LITTERATUR

1. Westhagen H, Faafeng O, Hoff KG, Kjeldsen T, Røine E. Prosjektarbeid. Utviklings- og endringskompetanse. 5 utg. Oslo: Gyldendal akademisk, 2002.
2. Kolltveit BJ og Reve T. Prosjekt – organisering, ledelse og gjennomføring. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget, 2002.
3. Jessen SA. Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget, 2005.
4. Esnault M. Prosjektoppstart. Du har ikke tid til å ha det travelt. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2005.