



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI, Vår 2020

Navn: Monika Zvirblyte, Amalie Henriette  
Finrud Jøsendal

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

# Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

## Prøvesvar

Digitale innbyggertjenester –  
spesialisthelsetjenesten, DIS



## BTH 2532 – B-oppg. Prosjektledelse

Utleveringsdato:

06.01.2020

Innleveringsdato:

03.06.2020

Studiested:

BI Bergen

*"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.*

*Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket"*

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	4
1.0 Innledning .....	5
1.1 Kort om helsenorge.no .....	5
1.2 Utvikling av tjenester på Helsenorge.no .....	6
1.2.1 Om delprosjektet Prøvesvar .....	6
1.3 Bakgrunn for valgt tema .....	8
1.4 Problemstilling .....	9
1.5 Avgrensning av oppgaven .....	9
2.0 Teori .....	10
2.1 Prosjektledelse .....	10
2.2 Prosjektleder .....	10
2.2.1 Prosjektleders rolle .....	11
2.2.2 Femfaktormodellen .....	12
2.3 Prosjektteam .....	13
2.4 Kommunikasjon .....	14
2.4.1 Kommunikasjonsprosessen .....	14
2.5 Prosjektkommunikasjon .....	15
2.5.1 Kommunikasjonsstrategi .....	15
2.5.2 Kommunikasjonsplan .....	16
2.5.3 Kommunikasjonskanaler .....	17
2.5.4 Internkommunikasjon i prosjekter .....	17
2.6 Oppsummering .....	18
3.0 Metode .....	18
3.1 Kvalitativ metode .....	19
3.2 Valg av design .....	19
3.3 Datainnsamling .....	20
3.4 Dybdeintervju .....	21

3.5 Datahåndtering - GDPR .....	22
3.6 Validitet og reliabilitet .....	22
3.7 Metodiske begrensninger .....	23
4.0 Resultater og funn .....	23
4.1 Prosjektledelse .....	23
4.2 Prosjektleder .....	24
4.3 Prosjektteam .....	25
4.4 Samarbeid .....	26
4.5 Kommunikasjon .....	26
4.5.1 Internkommunikasjon.....	27
4.5.2 Kommunikasjonsprosessen.....	28
4.5.3 Kommunikasjonsstrategi, plan og kanaler .....	29
5.0 Diskusjon .....	30
5.1 Verdien av samspill mellom prosjektleder og team? .....	30
5.2 Verdien av intern kommunikasjon i prosjekter? .....	32
6.0 Konklusjon.....	35
7.0 Referanser .....	37
Vedlegg 1 .....	39
Vedlegg 2 .....	43
Vedlegg 3 .....	47
Vedlegg 4.....	52

## Sammendrag

Vår bacheloroppgave tar utgangspunkt i et tverrfaglig og komplekst delprosjekt, Prøvesvar. I prosjektet skal en helsetjeneste utvikles i form av et digitalt verktøy for læring og forståelse av prøvesvarets betydning. Formålet med Prøvesvar er å bidra til at innbyggere skal kunne få tilgang til sine prøvesvar og på denne måten bygge kompetanse rundt egen helse.

Valg av tema baserte seg på et ønske om å få større innsikt i hvor stor grad prosjektet er avhengig av god kommunikasjon internt for å kunne realisere vellykkede digitale helsetjenester i Norge. På bakgrunn av dette utviklet vi problemstillingen: *Hvordan skaper prosjektleder god kommunikasjon internt i et prosjekt for å skape effektive team og arbeidsprosesser i utvikling av digitale helsetjenester?*

Teoriene og modellene vi har tatt for oss støtter opp under undersøkelsen av den valgte problemstillingen vår. Modellene vi har benyttet oss av er blant annet prosjektleders rolle, kommunikasjonsprosessen og den interne kommunikasjonen i et prosjekt. Vi har med dette fokus på kommunikasjonen mellom prosjektleder og prosjektteam og hvordan dette påvirker arbeidsprosessene til delprosjektet.

Valg av metode er tatt på bakgrunn av tidligere kunnskap og erfaringer. Ved eksplosivt design har vi tilegnet oss kunnskap ved å anvende faglitteratur og ulike data om kommunikasjon, prosjektledelse og prosjektteam. Vi har stilt krav til innhenting av informasjon ved å se på om dataene er valide og pålitelige. Selve oppgaven og diskusjonsdelen er basert på fire dybdeintervju, som har gitt oss god innsikt og forståelse for hvordan prosjektlederen arbeider med og benytter kommunikasjon internt i Prøvesvar. I tillegg har vi fått oversikt over de ulike rollene informantene har og hvilke egenskaper som er viktig for hver av dem.

Våre resultater og funn viser at selv om prosjektet er svært komplekst, kan man med et tverrfaglig team, riktige personlige egenskaper og med tilstrekkelig kunnskap om de ulike lederrollene oppnå godt samspill og effektive arbeidsprosesser. En god leder er en person som klarer å overføre sine gode holdninger til prosjektteamet. Videre har vi lært at en åpen og uformell kommunikasjon i det daglige arbeidet med prosjektet er svært betydningsfullt. Om nødvendig informasjon blir formidlet på riktig måte og til riktig interessent internt i prosjektet vil det resultere i et felleskap der alle har tillit til hverandre. I tillegg vil en prosjektleder som er i kontinuerlig kontakt med sine medarbeidere, skape effektive arbeidsprosesser og bidra til positive resultater.

## 1.0 Innledning

Etter å ha gjennomført kurset BST 2531 – Prosjektledelse satt vi igjen med en oversikt over hva prosjektledelse går ut på, hva som kjennetegner en god prosjektleder og hvordan man benytter arbeidet med prosjektledelse i praksis. I et prosjekt skal en prosjektleder forholde seg til flere mennesker, både ledelsen, kunder, interessenter og prosjektteamet. Derfor, ut ifra dette mener vi at kommunikasjon er svært vesentlig i arbeid med prosjekter. Vi mener riktig bruk av, og tydelig kommunikasjon kan føre til suksess. I denne oppgaven kunne vi fritt velge tema så lenge det var i sammenheng med prosjektarbeid og vi mener kommunikasjon er relatert til det.

På bakgrunn av dette valgte vi å skrive en oppgave med utgangspunkt i temaene prosjektledelse, prosjektleders rolle og bruk av kommunikasjon internt i et prosjekt. Vi har valgt å ta utgangspunkt i et nasjonalt prosjekt som har som hovedmål å tilgjengeliggjøre digitale helsetjenester til innbygger via Helsenorge.no.

### 1.1 Kort om helsenorge.no

I Norge har vi en nasjonal innbyggerportal som er et digitalt knutepunkt for helsesektoren og innbyggere, helsenorge.no. Helsenorge er en plattform som distribuerer digitale innbyggertjenester i Norge. På Helsenorge får innbygger tilgang til kvalitetssikret helseinformasjon, kombinert med infrastruktur som muliggjør sikker kommunikasjon og samhandling mellom innbyggerne og aktørene i helse- og omsorgssektoren, selvbetjening og digitale helsetilbud. Helsenorge er en felles inngangsport til offentlige helse- og omsorgstjenester på nett, virksomheter som er en del av dette kan benytte og tilby tjenester på helsenorge.no.

Innholdsmessig kan tjenestene på helsenorge.no kategoriseres i to. Rene informasjonstjenester som formidler helserelatert informasjon til innbyggerne og digitale helse- og omsorgstjenester og dialogtjenester den enkelte kan benytte for å følge opp egen helse og behandling. Informasjonstjenester omfatter kvalitetssikret informasjon om forebygging, sykdom og behandling, i denne kategorien inkluderes generell helseinformasjon fra myndighetene om

innbyggernes rettigheter og behandlingstilbud. De digitale tjenestene omfatter innsyn i egne helseopplysninger og kommunikasjon med den offentlige helse- og omsorgstjenesten. Formålet med innbyggerportalen er å gjøre det enkelt og sikkert for innbyggerne å ha kontakt med helse- og omsorgstjenesten digitalt, og bidra til at innbyggerne i større grad kan delta i og følge opp egen helse og behandling (jf. Nasjonal e-helsestrategi 2017-2022, s. 10 referert i Direktoratet for e-helse, 2019).

## 1.2 Utvikling av tjenester på Helsenorge.no

Prosjektet DIS (Digitale innbyggertjenester - spesialisthelsetjenesten), som vi har tatt utgangspunkt i, er et prosjekt som har som mål å utvikle nasjonale tjenester for spesialisthelsetjenesten via hels norge.no, dette er et samarbeids prosjekt mellom de fire helseregionene i Norge. I DIS arbeides det med å utvikle og forankre nasjonale tjenester for spesialisthelsetjenesten via hels norge.no, og dermed bidra til realiseringen av målbildet for én felles digital kanal for innbygger mot primær- og spesialisthelsetjenesten.

Helsenorge.no gir tilgang til kvalitetssikret informasjon og flere selvbetjeningsløsninger. Prosjektet DIS arbeider med å utvikle helsetjenester for å forenkle og effektivisere pasientens helsehverdag og gi bedre behandlingskvalitet ved å involvere pasienten i egen behandling og forebygging, samt gi tids- og kostnadmessige gevinster for helsepersonell og helseforetak.

Målet med prosjektet er å tilgjengeliggjøre tjenester og verktøy som gir innbyggerne støtte i alle faser man er i, uansett om man er frisk eller syk. Pasienter og pårørende skal få økt kunnskap og bedre muligheter til å ta valg om egen helse og behandling og det skal bli enklere for behandler å nå frem til innbygger med informasjon og opplæring (Direktoratet for e-helse, 2019).

Da DIS er et komplekst prosjekt med flere delprosjekter, har vi valgt å fordype oss i delprosjektet, digitale prøvesvar.

### 1.2.1 Om delprosjektet Prøvesvar

Vi har valgt å fokusere på delprosjektet Prøvesvar i DIS, da utvikling av digitale helsetjenester er veldig komplekst. Delprosjektet Prøvesvar skal utvikle en tjeneste som gjør det mulig for innbygger å få tilgang til sine prøvesvar på en forsvarlig måte via hels norge.no. Målbildet for prøvesvar tar for seg prosessen

fra prøver rekvireres til resultater foreligger. Prøvesvar tjenesten skal bidra til at innbyggeren holdes informert og bygger kompetanse. Prosjektet skal i tillegg legge til rette for digitale verktøy for læring og forståelse av prøvesvarets betydning.

Prøvetaking og prøvesvar står sentralt i kartlegging og oppfølging av innbyggernes helse, for behandling så vel som forebygging. Prosjektet vil gi god, relevant informasjon i prosessen og rask tilgang til resultater, der dette er hensiktsmessig. Mange kronikere blir eksperter på sin egen diagnose og tar selv ansvar for oppfølging, eventuelt også selvtesting. De vil tilby effektive verktøy som gir oversikt og kontroll, og som kan brukes i samspill med behandler, for et bedre beslutningsgrunnlag. Tilgang på diagnose-/situasjonsspesifikke digitale læringsressurser understøtter innbyggers involvering og bidrar til mestring.

Målbildet adresserer både innbyggere og helsetjenestens behov. Innbygger har behov for innsikt, oversikt og kontroll og at prøvesvarene presenteres på en enkel, nyttig og forståelig måte, som gir mulighet til å se historiske prøvesvar og trender. Innbygger får mulighet til digital kontakt med riktig og tilgjengelig helsepersonell om betydningen/konsekvensen av et prøvesvar. Sikkerhet og pasientrettigheter er viktig for innbygger når digitale innbyggertjenester på nett tas i bruk, og innbygger har behov for å vite at helsevesenet oppbevarer prøvesvar og resultat av prøver på en sikker måte. For å skape en mer effektiv helsetjeneste og imøtekomme innbyggernes behov har helsepersonell behov for å kommunisere med innbygger på nye måter samt tilrettelegge for digitale pasientforløp. Helsepersonell ønsker å informere og kommentere prøvesvar på en trygg, enkel og rask måte samt informere om tiltak. Ved prøvesvar som er utenfor normalområdet eller ved patologiske prøvesvar har helsepersonell behov for å kunne utsette innbyggers tilgang til prøvesvaret slik at helsepersonell har mulighet til dialog med innbygger om prøvesvaret.

Vi har valgt dette delprosjektet, da det er et tverrfaglig og komplekst prosjekt hvor de er avhengig av god kommunikasjon internt for å kunne realisere en slik tjeneste.



### 1.3 Bakgrunn for valgt tema

I oppgaven har vi valgt å se på hvordan man arbeider med digitalisering av nasjonale helsetjenester. For å kunne møte innbyggernes behov for digitale tjenester er det nødvendig med flere prosjekter. Noen av fallgruvene ved prosjektarbeid er dårlig kommunikasjon og at prosjektleder ikke styrer på en strukturert måte.

I komplekse prosjekter som har med IT og digitalisering å gjøre jobber man mot en ukjent fremtid i tverrfaglige og endringspregede sammenhenger, hvor det er behov for ny kompetanse. Denne type prosjekter krever tverrfag samarbeid mellom flere yrkesgrupper og aktører, noe som kan skape utfordringer både i kommunikasjon og i forankring av komplekse og nasjonale prosjekter.

Tidligere har prosjektarbeid dreid seg om den klassiske modellen for jerntriangelet. Denne har i nyere tid blitt utvidet til tid, kostnad, kvalitet og kommunikasjon, ettersom den sistnevnte er en betydningsfull og avgjørende faktor for arbeidet, delingen og utfallet av et prosjekt.

I pressen har det vært skrevet og snakket om at helsetjenesten i Norge ligger bak i utviklingen og at det har vært et behov for forbedringer og digitalisering (Ryvarden, 2018). Politiske føringer og trender viser en klar ambisjon om økt ressursutnyttelse og justert arbeids- og rollefordeling mellom behandler og pasient (Hauvik & Vatne). Dette forutsetter egnede tekniske løsninger, slike løsninger mangler i dag. Det er store utfordringer rundt digitalisering av helsetjenester, spesielt med tanke på personvern og deling av personlig informasjon. Utvikling og bruk av digitale helsetjenester krever et meget høyt sikkerhetsnivå med tanke på oppbevaring og sikker deling av data. Dette er også noe av årsaken til at de ligger bak andre bransjer i utvikling og bruk av digitale tjenester.

Dette har fanget vår oppmerksomhet og vi har derfor valgt å se nærmere på digitalisering av helsetjenester. Vi synes det er veldig interessant og komplekst, og vi ønsker å lære mer om digitalisering og utvikling av nasjonale helsetjenester. Vi er begge opptatt av å se på muligheter digitale tjenester kan gi og hvilke effekter digitalisering kan ha på samfunnet.

På bakgrunn av temaene vi har valgt, ønsker vi å få innsikt i hva som skal til for å lykkes med delprosjektet Prøvesvar og hvordan prosjektet blir planlagt og foregår på det interne planet. I denne oppgaven vil vi ta for oss hvor viktig kommunikasjon er for å oppnå effektive team og arbeidsprosesser. Vi vil kartlegge for metoder som sikrer at prosjektleder benytter seg av riktig og god kommunikasjon internt i gjennomføringen av et prosjekt.

## 1.4 Problemstilling

Problemstillingen vår er basert på bakgrunn for valgt tema, som er beskrevet over. Det vi ønsker å undersøke er relevant for prosjektledelse og det er aktuelt i dagens samfunn. I prosjekter arbeider mange mennesker sammen og det er flere interesser som involveres i arbeidsprosessen i et prosjekt. Her er man helt avhengig av kommunikasjon.

Vi ønsker å få en dypere forståelse av hvor viktig intern kommunikasjon er i gjennomføringen og styringen av et komplekst og tverrfaglig prosjekt, samt prosjektleders rolle. På grunn av dette, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvordan skaper prosjektleder god kommunikasjon internt i et prosjekt for å skape effektive team og arbeidsprosesser i utvikling av digitale helsetjenester?*

## 1.5 Avgrensning av oppgaven

Når vi bestemte oss for å skrive en bacheloroppgave i fordypningsfaget Prosjektledelse, valgte vi tidlig å skrive en oppgave basert på et prosjekt. Grunnen til dette var at vi hadde et ønske om å fordype oss i prosjektet ved å anvende relevant pensum. Dette fordi vi mener at prosjektlederens rolle og bruk av kommunikasjon er viktig for å kunne skape et samspill og på denne måten effektivisere arbeidsprosessene.

Vi har dermed fokus på den interne kommunikasjon mellom prosjektleder og prosjektteam. Og hvordan riktig bruk av kommunikasjon bidrar til å påvirke arbeidsprosessene innenfor delprosjektet, Prøvesvar. Vi snakker ikke om gevinstrealisering ettersom vi har for lite kunnskap om digitaliseringsprosjekter. I tillegg har vi valgt et pågående prosjekt. Dette for å kunne være med på

prosjektets livsløp. Ulempen her er at vi ikke får konkludert om prosjektet er vellykket eller ikke, siden fremtiden til prosjektet så langt er uvisst.

Vi ønsker å fokusere på det menneskelige perspektivet mellom prosjektleder og teamet og hva som gjør samspillet mellom disse viktig. På bakgrunn av dette skal vi ikke ta for oss planleggingen eller styringen av prosjektet. Vi velger heller ikke å gå i dybden på organiseringen av prosjektteam eller hvordan prosjektleder jobber konkret i forhold til jerntriangelet, selv om vi dette nevnes i teorien. Vi har også valgt å utelate scrum og fossefallsmetoden, ettersom disse modellene forklarer selve utførelsen av et prosjekt og ikke de menneskelige faktorene.

## 2.0 Teori

### 2.1 Prosjektledelse

Prosjektledelse handler om å planlegge, organisere, styre og kontrollere materielle og immaterielle ressurser mot et tidsbegrenset og temporært mål som er etablert for å oppnå ønsket tilstand eller resultat (Karlsen, 2017).

Alle prosjekter er forskjellige og krever derfor forskjellige tilnærminger av ledelse. Lederskap derimot kan defineres som en sosial prosess hvor lederen søker å nå sine mål gjennom andres arbeid. Oppgaver som teamutvikling, motivasjon og konfliktløsning står dermed sentralt i en slik prosess. En av de mest brukte lederskapsformene i prosjektarbeid er situasjonsorientert lederskap.

Situasjonsorientert lederskap innebærer at måten lederskap utøves på må tilpasses situasjonen, fordi ledelse er situasjonsbetinget. Det betyr at situasjonsbetingede faktorer vil påvirke både lederens og gruppens effektivitet og prestasjonsevne (Aarseth et al., 2015).

### 2.2 Prosjektleder

Prosjektlederen er den viktigste personen i et prosjekt. Det er en person med flere roller som for eksempel motiverer, innhenter ressurser og tar beslutninger. En prosjektleder har mange ulike oppgaver, alt fra planlegging, organisering av team og sette budsjett. Det totale ansvaret for gjennomføringen av et prosjekt og resultatene som forventes å skapes ligger i hendene til prosjektlederen (Karlsen, 2017).

## 2.2.1 Prosjektleders rolle

En prosjektleder har som sagt flere roller, både interne og eksterne. Henry Mintzberg har designet en modell for å gjøre det mulig å beskrive lederens rolle ved hjelp av en terminologi. Mintzberg har definert tre lederroller: mellommenneskelig rolle, informasjonsrolle og beslutningsrolle. Disse utgjør totalt 10 ulike lederroller, som skilles både på et internt og et eksternt plan (Martinsen, 2019).

### *Mellommenneskelig rolle*

Denne lederrollen er formell og handler om relasjoner mellom mennesker. På det eksterne planet skal lederen være en forbindelse mellom organisasjonen og eksterne aktører. Dette innebærer å være en frontfigur, men også operere som en nettverksbygger. På det interne planet skal lederen lede, utvikle, bygge team og styrke kulturen i organisasjonen. Denne rollen innebærer også ansvaret for arbeidet som underordnede gjør, også kalt personalleder (Martinsen, 2019).

### *Informasjonsrolle*

Denne rollen handler om å kommunisere med andre mennesker, spesielt med underordnede, samt håndtere informasjon. På det interne planet, skal lederen være en overvåker. Det vil si å samle inn informasjon fra omgivelsene. Den andre rollen er å formidle informasjon til ansatte, altså å ha en rolle som informasjonsspreder innenfor organisasjonen. På det eksterne planet har leder en rolle som talsmann som går ut på å sende informasjon utenfor enheten ved å holde et innlegg, eller være i kontakt med interessentene (Martinsen, 2019).

### *Beslutningsrolle*

I denne rollen vil en leder fungere som entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler. Disse utgjør en hovedrolle i organisasjonens beslutningssystem. Den førstnevnte handler om å forbedre organisasjonen, altså å tilpasse den til endrede betingelser i de ytre omgivelsene. Problemløser - rollen derimot er mer ufrivillig, fordi den handler om å gi respons på press spesielt på endringene utenfor lederens kontroll. Den tredje rollen som ressursfordeler handler om å fordele tid, penger og ressurser. Mens forhandler rollen tar for seg forhandlinger med både eksterne og interne interessenter (Martinsen, 2019).

	Internt	Eksternt
<b>Mellommenneskeligrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bygge team</li> <li>- Rekruttere</li> <li>- Styrke organisasjonsmiljøet</li> <li>- Gi opplæring og utvikling til underordnede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bygge nettverk</li> <li>- Representere</li> <li>- Overbevise</li> <li>- Omforme</li> </ul>
<b>Informasjonsrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overvåke</li> <li>- Formidle informasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talsperson</li> <li>- Nettverksbygger</li> </ul>
<b>Beslutningsrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lede prosjekter</li> <li>- Håndtere problemer og hindringer</li> <li>- Fordele ressurser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delta i forhandlinger</li> <li>- Mobilisere støtte</li> </ul>

Figur 2.2.1 Oppsummering av prosjektlederens interne og eksterne roller

## 2.2.2 Femfaktormodellen

I den moderne tid har forskningen vist at en kombinasjon av fem personlighetstrekk kan forklare mesteparten av de systematiske forskjellene mellom folk (Costa & McCrea, 1992, referert i Brønn & Arnulf, 2019). Denne modellen blir også brukt i forbindelse med den moderne prosjektlederen. Dimensjonene i modellen har to motsatte ytterpunkter, der ingen er bedre eller dårligere enn andre, men de viser en sammenheng mellom personligheten og lederens innvirkning på effektiviteten i et prosjekt eller en virksomhet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).

Den første dimensjonen er ekstroversjon. Personene med denne personlighetstrekk er som oftest sosiale, aktive, vennlige og optimistiske. Ledere som er utadvendte anses å være imøtekommende og har et stort omfang og intensitet i mellommenneskelig omfang. Det vil si at disse personene blir påvirket positivt av å kommunisere med andre og trives i situasjoner med mange mennesker (Einarsen & Skogstad, 2011).

Den andre dimensjonen er nervotisme. Denne dimensjonen reflekterer personens tendens til å oppleve negative emosjonelle tilstander. Gode ledere burde skåre lavt på nervotisme, mens høyt på stabilitet som er den motsatte enden av dimensjonene. Dette er fordi at stabile personer er mindre påvirket av stress, noe som igjen kan gjenspeiles i avslappet og rolig væremåte (Brønn & Arnulf, 2019).

Den tredje dimensjonen, omgjengelighet, beskriver forskjeller i måten man kommer overens med andre på. Mennesker som skårer høyt på denne dimensjonen er ofte mer samarbeidsvillig, hjelpsomme og gir godt grunnlag for å være en god teamarbeider. Ledere som viser høy grad av omgjengelighet og

evnen til å støtte, imøtekomme og inkludere er en definisjon av en effektiv leder (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).

Den fjerde dimensjonen tar for seg personer som er åpne for nye ideer og annerledes perspektiver noe som er viktig å ha for en leder i det moderne samfunnet. Åpenhet er som personlighetstrekk assosieres med intelligens og er viktig i forbindelse med arbeidsoppgaver som stiller særlige krav til kreativitet og innovasjon (Einarsen & Skogstad, 2011).

Den siste dimensjonen belyser personlighetstrekk som handler om evnen til å planlegge, nemlig planmessighet. Gode ledere viser altså evnen til å sette mål, være grundige i sitt arbeid og følge opp det som skal planlegges. Høyt skår på dette trekket viser til mennesker som er organiserte, selvdisiplinerte og hardtarbeidende (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).

### 2.3 Prosjektteam

Et team består av to eller flere personer som har et ansikt til ansikt relasjon i samspill om utføring av bestemte arbeidsoppgaver som må eksistere over en viss periode, slik at det etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene. Et godt team må ha felles måloppnåelse, ha gode samarbeidsevner og produsere høyt kvalifiserte resultater (Levin & Rolfsen, 2015).

I et team kreves det høy grad av tillit, slik at man klarer å jobbe sammen på tvers av ulikheter som kunnskap og kultur (Levin og Rolfsen, 2015). Økt produktivitet og bruk av prosjekt som arbeidsform tilsier at kunnskap om teamets dynamikk blir viktigere. Teambygging blir sentralt, og den må være relatert til den oppgaven gruppen skal løse og den konteksten gruppen opererer i. Dette er en prosess som krever refleksjon og modning, som igjen krever tid (Sjøvold, 2010).

Arbeidet med å skape forståelse og utvikle et prosjektteam retter oppmerksomheten i hovedsak mot mellommenneskelige relasjoner og samhandling. Et prosjektteam har en dypere forståelse av mål, prestasjonskrav, arbeidsfordeling og samhandling og de har en midlertidig eksistens hvor oppmerksomheten rettes mot definerte oppgaver (Skyttermoen og Vaagaasar, 2015).

Kommunikasjon blir sett på som den grunnleggende prosessen i det daglige arbeidet i et prosjektteam, fordi man kontinuerlig må ta beslutninger. Uten utveksling av informasjon ville det vært umulig for et team å løse oppgaver i felleskap (Karlsen,2017).

## 2.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan defineres som det mediet som ledelse utføres i, hvor kommunikasjon er mer en prosess enn en tilstand. Dette foregår mellom flere mennesker og knytter dem sammen i tid og rom, og har en form for objekt eller innhold som gjøres felles (Standal, 2018).

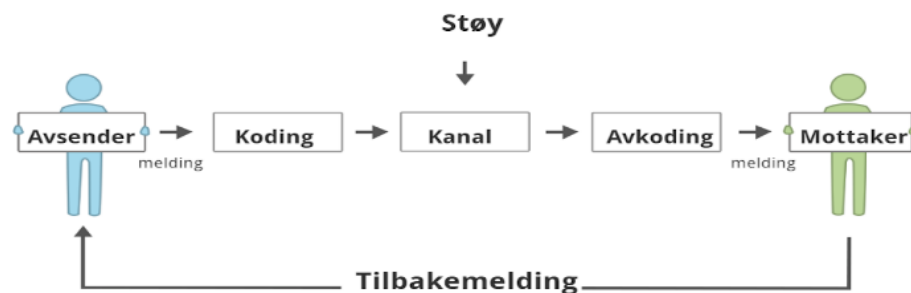
Det finnes to perspektiver på kommunikasjon, kommunikasjon som overføring av et budskap og kommunikasjon som deling av et budskap. Kommunikasjon som overføring ser kommunikasjon som en enveisprosess, hvor et budskap skal formidles via et eller annet medium fra en avsender til en mottaker. Her står en effektiv formidling av et budskap i sentrum. På den andre siden, kommunikasjon som deling ser kommunikasjon som en toveisprosess, der tolkning og forståelse står i sentrum. Her opprettholdes fellesskapet gjennom kommunikasjon, hvor kommunikasjonen er en kontinuerlig læringsprosess der det skapes en felles forståelse og mening (Brønn & Arnulf, 2019).

Overføring og deling har en stor forklaringsverdi når det gjelder hvordan organisasjoners kommunikasjon fungerer, både internt og eksternt. Disse perspektivene påvirker hvordan ledere, medarbeidere, og alle interessentene i en organisasjon eller et prosjekt kommuniserer og håndterer kommunikasjonsspørsmål (Brønn & Arnulf, 2019).

### 2.4.1 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjonsprosessen omfatter alltid minst to roller, en sender som ønsker å formidle et budskap og en mottaker som skal forstå dette budskapet. Hensikten med prosessen er å overbringe budskapet fra senderen til en mottaker på en slik måte at mottakeren forstår hva senderen mener. Senderen initierer prosessen ved å kode en melding, altså det senderen ønsker å formidle. Koding innebærer valg av symboler som formidler meldingen, senderen må også velge kanal for å overføre meldingen. Når mottakeren mottar meldingen, må den dekodes. Mottakeren må da

tolke symbolene i meldingen for å forstå den og danne en mening om hva senderen faktisk formidler. Det siste leddet i prosessen er ofte tilbakemelding, her gir mottakeren svar tilbake til senderen. Tilbakemelding innebærer en toveiskommunikasjon. Karakteristika ved sender, mottaker og budskap er fundamentene for vellykket kommunikasjon, men støy kan påvirke denne prosessen negativt ved å forstyrre overføring av signaler slik at budskapet ikke blir forstått (Levin & Rolfsen, 2015).



Figur 2.4.1 Kommunikasjonsprosessen

## 2.5 Prosjektkommunikasjon

Kommunikasjon er en viktig del av prosjektsuksess og den har en indirekte påvirkning gjennom prosjektdeltakers tilfredshet og produktivitet som er avhengig av prosjektleders evne til å kommunisere. Kommunikasjon handler om å gjøre seg forstått, noe felles. Det kommer fra det latinske ordet “communicare” og er en samhandling der atferden til deltakerne formidler noe (Brønn & Arnulf, 2019).

I prosjektsammenheng dreier kommunikasjon seg om overføring av meninger, oppfatninger, holdninger, erfaringer og følelser, siden prosjekter ofte har kunnskap som innsatsfaktor. Kommunikasjon er dermed avgjørende for utfallet av prosjektet, om det er suksess eller fiasko. Jo større og mer komplekst prosjektet er, desto viktigere blir kommunikasjonen for utfallet (Johannessen & Rosendahl, 2010).

### 2.5.1 Kommunikasjonsstrategi

Et prosjekts kommunikasjonsstrategi kobles til interessentenes behov for informasjon og deres kunnskap om og holdninger til prosjektet.

Kommunikasjonsstrategien må tilpasses den enkelte interessent i prosjektet, fordi ny teknologi og nye organisasjonsformer endrer måten man kommuniserer på.



Dette endrer også måten man leder og organiserer teamet på. Derfor er det viktig å skille mellom den generelle kommunikasjonsstrategien og spesifikk strategi overfor hver interessentgruppe, fordi kommunikasjon består av ulike faktorer som er likegyldig (Andersen, 2018).

Det første som bestemmes i strategien er hvor åpent prosjektet skal være i sin kommunikasjon med omverdenen, altså med de eksterne interessenter. Valget er avhengig av hvilke type prosjekt det er og hvem som er prosjektets interessenter. Dette skal avgjøres av prosjektlederen. Det som er viktig å tenke på er potensielle utfordringer knyttet til for eksempel effektiviteten til prosjektteam. Det som utgjør forskjell mellom full åpenhet versus ingen åpenhet er blant annet tilliten til interessentene, samt posisjonen i markedet og om det er et offentlig eller privat prosjekt.

<b>Kunnskap/informasjon om prosjektet</b>	<b>Velinformert</b>	Etablere en god dialog for å løse uenigheter på en konstruktiv måte	Åpen kommunikasjon. Gi detaljert informasjon
	<b>Uvitende</b>	Overvåk og informer når det er nødvendig, helst positive meldinger	Bidra med informasjon for økt kunnskap om prosjektet slik at støtten opprettholdes. Krev tilbakemelding
		<b>Ikke støttende</b>	<b>Støttende</b>
		<b>Holdning til prosjektet</b>	

Figur 2.5.1 Oppsummering av innholdet til kommunikasjonsstrategi

Når kommunikasjonsstrategien er ferdig utviklet, vil neste steg handle om å iverksette denne gjennom en kommunikasjonsplan.

## 2.5.2 Kommunikasjonsplan

For at kommunikasjonen skal bli så vellykket som mulig er det spesielt viktig å ha en god kommunikasjonsplan. Så utarbeidingen av en kommunikasjonsplan er en viktig del av planleggingsprosessen i et prosjekt, som går ut på å planlegge kommunikasjonen både eksternt og internt i prosjektet. En kommunikasjonsplan bør inneholde hensikten med kommunikasjonen, hvem som har ansvaret for

kommunisering og hva som skal kommuniseres. I tillegg skal planen ha en oversikt over hvordan og når det skal kommuniseres og hva slags tilbakemelding som kreves for at all relevant kommunikasjon skal lagres. Det er prosjektlederens ansvar å sørge for at en kommunikasjonsplan blir utarbeidet (Karlsen, 2017).

### 2.5.3 Kommunikasjonskanaler

Når man står ovenfor å formidle et budskap må man velge hvilken kommunikasjonskanal man ønsker å benytte. Det er mange kommunikasjonskanaler som er aktuelle i et bestemt prosjekt, men hvilken kanal som er best egnet vil være situasjonsbestemt. En faktor som sier noe om situasjonen er kompleksiteten i det som skal kommuniseres. De ulike kommunikasjonskanalene er ansikt til ansikt, telefon, e-post, personlig eller skriftlig, eller elektronisk, disse har forskjellige karakteristiske trekk. Ansikt til ansikt består av rask tilbakemelding, den er personlig og forbundet med kroppsspråk. Formelle notater er på den andre siden er upersonlig og preges av at tilbakemelding skjer senere (Karlsen, 2017).

### 2.5.4 Internkommunikasjon i prosjekter

Internkommunikasjon i prosjekter kan defineres som informasjonsflyten og utvekslingen av ideer, erfaringer og synspunkter mellom prosjektleder og medarbeidere i et prosjekt. Interkommunikasjon kan deles i to, ansatte som kommuniserer med ledelsen og ledelsen som kommuniserer med de ansatte. I tillegg eksisterer det kommunikasjon mellom enkeltpersoner og team på forskjellige nivåer i prosjektet. Det vil si at informasjonen flyter både oppover og nedover i linjen, men også på tvers av prosjektet. Dette skaper en treveis kommunikasjon (Johannessen & Rosendahl 2010).

Treveis kommunikasjon kan deles inn i formelle og uformelle kommunikasjonskanaler. Den formelle kommunikasjonen er godt planlagt, for å unngå negative spekulasjoner og rykter. Den uformelle kommunikasjonen, også kalt ikke - planlagt kommunikasjon, forekommer gjennom menneskelige relasjoner som prosjektleder ikke har kontroll over. Siden hvert enkelt prosjekt er unikt, må kommunikasjonsformen tilpasses enhver situasjon ut ifra hva prosjektlederen og medarbeiderne mener er mest effektivt og hensiktsmessig. På

grunn av dette er det betydningsfullt med en åpen og uformell kommunikasjon i det daglige arbeidet i et prosjekt (Karlsen, 2017).

Kommunikasjonen mellom personer i prosjekter består av fire hovedfunksjoner. En sosial funksjon som handler om å skape en følelse av fellesskap og samhørighet i et prosjektteam. Den ekspansive funksjonen er kommunikasjon som skal skape identitet og motivasjon hos deltakerne av prosjektet. Den neste funksjonen er informasjonsfunksjonen som tar for seg overføring, innhenting av informasjon og kunnskap fra de interne omgivelsene. Den siste funksjonen er kontrollfunksjonen, som ved hjelp av resultatorientert kommunikasjon påvirker holdninger og handlinger til prosjektaktører (Karlsen, 2017).

## 2.6 Oppsummering

I dette kapittelet har vi tatt for oss teorier og modeller vi mener er relevante for vår problemstilling. Etersom vi ønsker å undersøke hvordan prosjektleder kan benytte kommunikasjon internt i arbeid med prosjekter innenfor utvikling av digitale helsetjenester har vi valgt å redegjøre for hva prosjektledelse, prosjektleder og dens roller er, kommunikasjon og prosjektkommunikasjon, dette for å skape en felles oppfatning av disse. Hensikten med dette er for å unngå misforståelser senere i oppgaven.

Videre har vi valgt å ta for oss teoriene og modellene: prosjektleders rolle, femfaktormodellen, kommunikasjonsprosessen, kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsplan. Disse mener vi er relevante for å kunne støtte opp under undersøkelsen av den valgte problemstillingen vår og for å kunne svare på oppgaven.

## 3.0 Metode

I denne delen av oppgaven har vi gjort rede for hvilken metode som ligger til grunn for vår besvarelse av valgt problemstilling. Vi presenterer hvilken fremgangsmåte vi har benyttet for å hente inn relevant data og litteratur og hvordan disse er analysert. Videre presenterer vi gjennomføringen av dybdeintervjuene vi har utført. Til slutt ser vi på om valgt metode er reliabel og valid med hensyn til funn og data.

Metode er en planmessig fremgangsmåte og deles i hovedsak opp i to hovedområder, kvalitativ og kvantitativ metode. Den metoden man velger avhenger av det man ønsker å få undersøkt og besvart (Gripsrud et al., 2016).

### 3.1 Kvalitativ metode

Problemstillingen vår har fokus på sammenhengen mellom prosjektleder og kommunikasjon internt i et prosjekt. For å få forståelse for hvordan disse henger sammen og for å svare på problemstillingen, har vi benytte oss av kvalitativ metode for innhenting av data.

Ved bruk av kvalitativ metode går man i dybden for å skape forståelse for det man ønsker å undersøke. Metoden bygger på menneskelige erfaringer og teorier om fortolkning som omfatter forskjellige former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materialet. Analysen gir oss en bedre innsikt i menneskers atferd og handlinger. Her er det vanlig å benytte kommunikasjon, gjennom dybdeintervju som er en en-til-en samtale hvor man innhenter data. Den kvalitative metoden handler om fullstendighet, analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger (Gripsrud et al., 2016). En utfordring ved den kvalitative metoden i form av intervju, er at det er en vesentlig mengde med tekst, noe som har resultert i komprimering og systematisering av datamaterialet slik at den blir analyserbar.

### 3.2 Valg av design

Forskningsdesign er den systematiske beskrivelsen av fremgangsmåten man velger for å besvare problemstillingen man har tatt for seg. Det skilles mellom tre forskjellige forskningsdesign (Gripsrud et al., 2016);

- Eksplorativt (utforskende) design benyttes om beslutningstakeren har lite forkunnskap eller vet lite om saksområdet. Dette slik at man kan tilegne seg mer kunnskap og forståelse for det som skal undersøkes. Det er forståelsen som står i sentrum. En kan benytte seg av litteraturstudier og sekundærdata om det er tilgjengelig, det handler om å få innsikt gjennom ustrukturerte observasjoner, noe som gir verdifulle kvalitative data.
- Deskriptive (beskrivende) design brukes for å beskrive et fenomen med en forutsetning om at man har litt kjennskap til saksområdet fra før av.

Gjennom spørreundersøkelse, observasjonsmetode eller dagbokmetode vil man utføre en kvalitativ undersøkelse. Når denne dataen er hentet inn analyseres den og gir konkrete svar på hypotesene man ønsker å teste. Det handler i bunn og grunn om å kartlegge variabler.

- Kausalt (årsak-virkning) design handler i hovedsak om årsakssammenheng. Her undersøker man mulige årsakssammenhenger, gjennom eksperimentering. Man manipulerer en uavhengig variabel for å se hvordan denne virker inn på en eller flere variabler.

Problemstillingens utforming bestemmer hvilken av de overordnede designene man velger. Siden vi søker informasjon rundt et prosjekt, vil vi benytte oss av et eksplorativt design for å få mer innsikt og forståelse for det vi skal undersøke i oppgaven. Grunnen til at vi har valgt eksplorativt design er fordi vi har for lite forkunnskap, spesielt om temaet kommunikasjon og at vi ikke har hatt noen formening om hvilke sammenhenger som kunne tenkes å eksistere.

### 3.3 Datainnsamling

Sekundærdata er datakilder som allerede eksisterer og som er samlet inn av andre (Gripsrud et al., 2016). Vi har funnet sekundærdata gjennom skolen sin database og biblioteket, her har vi tatt i bruk ulik litteratur og flere bøker for å innhente inspirasjon til oppgaven vår. Vi har også benyttet oss av pensumlitteraturen fra kurset BST 2531 Prosjektledelse, samt annen faglitteratur og artikler. Dette har gitt oss en formening om hvilke typer kommunikasjon som eksisterer mellom prosjektleder og andre involverte parter internt i prosjektet. Vi har også tatt i bruk styringsdokumenter, prosjektmandat og prosjektforslag, noe som er svært relevante for oppgaven vår. Dette har gitt oss verdifull informasjon og kunnskap til arbeidet med oppgaven vår.

Fordelen med bruk av sekundærdata er at dataene er lett tilgjengelige og man sparer tid i forhold til å samle inn informasjon på egenhånd. En ulempe er at denne informasjonen ikke nødvendigvis er like pålitelig, siden man ikke har oversikten over hvordan de ulike dataene er hentet inn. Dette kan føre til lav validitet.

Primærdata kjennetegnes ved at informasjonen man finner er spesielt tilpasset og samlet inn for å svare på problemstillingen (Gripsrud et al., 2016). Primærdata

baserer seg på kvalitative og kvantitative metoder, vi har hovedsakelig hentet denne dataen fra dybdeintervju. Datainnsamlingen vår foregikk digitalt, hvor vi utførte flere intervjuer med ulike parter som er en del av delprosjektet vi har tatt for oss. Disse dataene har hjulpet oss med å sikre en dypere forståelse av hvordan faktisk prosjektet foregår og hvordan det arbeides med.

### 3.4 Dybdeintervju

For å kunne undersøke problemstillingen vår nærmere benyttet vi dybdeintervju. Vi utarbeidet en intervjuguide for å vise hvordan intervjuet skulle gjennomføres. Vi startet med å stille generelle spørsmål før vi gikk over til åpne spørsmål. Spørsmålene baserte seg på de ulike temaene vi har tatt for oss i oppgaven. Formålet med å stille åpne spørsmål var å få intervjupersonene til å uttale seg fritt og på denne måten skape mer dybde i svarene slik at vi fikk samlet inn relevant data for problemstillingen vår. Vi valgte å intervju fire nøkkelpersoner som er en del av delprosjektet, Prøvesvar.

- Informant 1 - Prosjektleder for DIS, den som har hovedansvaret for hele hovedprosjektet.
- Informant 2 - Delprosjektleder for Prøvesvar. Det er denne personen som har det totale ansvaret for gjennomføringen av prosjektet og for prosjektteamet.
- Informant 3 - Konseptansvarlig, en del av prosjektteamet.
- Informant 4 - Helsefaglig ansvarlig, en del av prosjektteamet.

Over har vi lagd navn til nøkkelpersonene vi intervjuet. Dette har vi gjort for å skille hvem som har sagt hva i resultatdelen (Kapittel 4.0), diskusjonen (Kapittel 5.0) og vedleggene våre.

Dybdeintervjuene foregikk som en en-til-en samtale via Zoom, dette på grunn av Covid-19. Underveis ble svarene notert ned og senere renskrevet. Siden vi ikke benyttet lydopptak, stiller vi oss noe kritiske til våre kilder og innhentet informasjon. Likevel er vi sikre på at vi har forstått budskapet informantene ønsket å formidle, fordi informasjon ble gjentatt og bekreftet flere ganger underveis i intervjuet. Vi anser intervjuobjektene som valide kilder for innhenting av data, dette på bakgrunn av at alle informantene arbeider med prosjektet daglig.

### 3.5 Datahåndtering - GDPR

Vi startet med å få intervjuguiden godkjent av vår veileder, som forsikret oss om at innholdet ikke bestod av personsensitive forhold. Videre ble intervjuene gjennomført frivillig og som en til en samtale, der vi noterte ned svarene underveis. Vi tok ikke lydopptak av intervjuene, så vi benyttet derfor ikke samtykkeerklæringer. Vi behandlet opplysningene rundt personene vi intervjuet konfidensielt, med samsvar av personvernregelverket. Vi oppgir derfor ikke navn, kjønn og alder til intervjuobjektene. De kalles heller for informant 1, 2, 3 og 4 gjennom oppgaven. Dette gjør vi for å sikre anonymitet og behandle deres personopplysninger på riktig måte. Informantene er klar over at vi benytter navnet til organisasjonen, delprosjektet og stillingstitlene der det er nødvendig. Vi vil understreke at intervjuene er gjennomført på en hensiktsmessig måte som skal være til nytte for oppgaven og gi oss et positivt utfall. Vi er ansvarlige for det vi selv har skrevet og all data vi har behandlet blir slettet etter innleveringen av bacheloroppgaven.

### 3.6 Validitet og reliabilitet

Når man skal vurdere kvaliteten på en undersøkelse, trekkes begrepene validitet og reliabilitet frem. Validitet dreier seg om hvor godt man undersøker det man ønsker å undersøke. Er validiteten lav, kan det føre til at konklusjonen man skal frem til i oppgaven blir feil. Reliabilitet derimot dreier seg om hvor pålitelig en undersøkelse er. Ved høy reliabilitet kan man anta at funnene fra undersøkelsen er pålitelig og at andre vil kunne få det samme resultatet ved en reproduksjon av undersøkelsen. Reliabilitet handler altså om i hvilken grad undersøkelsen og bearbeidingen av data er utført på en nøyaktig og korrekt måte (Nyeng, 2012).

Vi har stilt krav i søk av litteratur og i ulike databaser slik at de støtter opp under våre teorier og problemstilling. Vi har hatt fokus på innholdet og det totale budskapet. Måling og testing av resultater har vi ikke gjort, i og med at en kvalitativ metode ikke måler og tester holdninger og atferd i den forstand. Dette gjør det vanskelig å si noe om hvordan validiteten er. Her er det helhetlige bildet vært viktig, så fokuset vårt har vært å forholde oss til tema, både ved søk av litteratur og ved intervju.

Den største utfordringen har vært å holde seg objektiv i gjennomførelsen av intervjuet, dette fordi vi ønsker å oppnå et krav om etterprøvbarhet. Her er det viktig å nevne at spørsmål tolkes forskjellig fra person til person, noe som fører til at det er vanskelig å oppnå hundre prosent reliabilitet.

### 3.7 Metodiske begrensninger

I 2019 var e-helse ansvarlig for prosjektet, men det har blitt gjort endringer i henhold til styringen i 2020. Derfor har vi tatt utgangspunkt i informasjon fra 2019. En annen begrensning vi møtte på underveis i oppgaveskrivingen var at Covid-19 kom til Norge, noe som resulterte i begrenset tilgang til biblioteket. Covid-19 skapte også utfordringer for samarbeidet med kontaktpersonene fra Prøvesvar, fordi de som arbeider med prosjektet har vært svært belastet med andre viktigere oppgaver i denne perioden. Dette har ført til at vi kun har fått muligheten til å intervju fire personer digitalt og det har hindret oss i å få tak i informasjon tidlig nok med tanke på oppgaveskrivingen.

## 4.0 Resultater og funn

I denne delen av oppgaven tar vi for oss datamaterialet vi har samlet inn og setter dette opp imot teoriene vi har valgt å benytte. Videre trekker vi ut våre resultater og funn.

### 4.1 Prosjektledelse

Under intervjuet med informant 1, ble vi bevisst på hvor komplisert prosjektet er. Det ble derfor nødvendig for oss å få god innsikt i bakgrunnen og hensikten med hovedprosjektet. DIS er resultatet av et forprosjekt som ble utført av Nasjonal IKT HF, som er spesialisthelsetjenestens hovedarena for samhandling innenfor informasjons - og kommunikasjonsteknologi. NIKT ble besluttet nedlagt i 2019, og prosjektet DIS ble videreført som et program, hvor Norsk helsenett tok ansvaret. De fikk dermed også ansvaret for prosjektledelse, prosjektmetodikk, utviklingsmiljø og tjenesteutvikling på helsenorge.no, samt overlevering til forvaltning.

Funnene som ble gjort viser at gjennomføringen av delprosjektene i DIS, inkludert Prøvesvar, blir gjennomført som et interregionalt samarbeid. Det vil si at



prosjektgjennomføringen forutsetter at de regionale helseforetakene bidrar med nødvendige ressurser inn i prosjektet. I tillegg oppdaget vi at DIS og Prøvesvar bruker og følger Difi sin prosjektmodell.

Våre videre undersøkelser viser at Difis prosjektmodell tar utgangspunkt i prosjektveiviseren for styring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter. Denne modellen har som formål å bidra til flere vellykkede prosjekter og har fokuset rettet mot prosjektledere og prosjekteiere og den overordnede prosjektstyringen i grenseflaten mellom disse (Difi, no, 2020). Prosjektveiviseren dekker derimot ikke det komplette bildet av prosjektlederens detaljerte metoder og teknikker for planlegging og oppfølging av prosjektets gjennomføring.

## 4.2 Prosjektleder

Å være leder innebærer å ha ansvar for andre og skape resultater gjennom eller i relasjon med sine medarbeidere. Vi stilte derfor spørsmål om informant 2 var bevisst de ulike rollene en prosjektleder burde ha kunnskap og forståelse for. Det viser seg at denne informanten ikke innehar tilstrekkelig teknologisk og helsefaglig kompetanse som er helt nødvendig i dette prosjektet. Det betyr at prosjektleder er avhengig av å ha et tverrfaglig team rundt seg som jobber sammen mot et felles mål. Den mellommenneskelige rollen kommer derfor frem i form av delegering og motivering av medarbeidere og tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø. Ved å være åpen, tydelig og ydmyk klarer informant 2 å delegere mye, slik at medarbeidere med riktig fagkompetanse kan jobbe godt sammen. Prosjektleder sørger for at ressursene i teamet blir brukt på best mulig måte og tilrettelegger for at det blir gitt rom for ulike måter å jobbe på. Informant 2 mener det er viktig å gi temaet ansvar, men ikke å delegere bort beslutninger og arbeidsoppgaver som inngår i rollen som prosjektleder.

En beslutningsrolle innebærer å gjøre planene om til virkelighet. Dette gjøres ved å handle og utføre oppgaver som skaper fremdrift. Informant 2 er det viktig å avklare roller og ansvar tidlig i prosjektarbeidet for å sikre fremdrift og avklare hvem som gjør hva. Videre er det viktig å skape rom for diskusjon og meningsutvekslinger slik at alle opplever å bli hørt, og for å sikre at teamet er enige i beslutningene som skal tas. God kommunikasjon, informasjon og det å involvere alle prosjektdeltakerne på en god måte, mener prosjektleder sikrer og

bidrar til at arbeidet kan ferdigstilles innen fristene satt i fremdriftsplanen. Informant 2 legger til at det å lese landskapet og styre deretter er egenskaper som er viktig at en prosjektleder behersker. Disse evnene viser at man klarer å navigere i komplekse omgivelser og likevel vise veien frem mot et felles mål.

De fire nøkkelpersonene i prosjektet, fikk et spørsmål om hva de mener er de viktigste egenskapene hos en prosjektleder. Hovedmomentene som kommer frem er: “struktur”, “gode planer”, “tydelig”, “klar” og “åpen for gode diskusjoner”. Disse egenskapene hos prosjektleder viser seg å spille en sentral rolle for prosjektteamets engasjement. Informant 4 sier at engasjement kan bli svekket om man ikke blir tatt med på nødvendige avklaringer og beslutninger. Informanten understreker at dette gjelder spesielt i møter hvor det er behov for å sikre T-løsninger utvikles i tråd med helsefaglige anbefalinger, ettersom det kan være dyrt og komplekst å rette opp i. På den andre siden, blir informant 3 sitt engasjement svekket om man blir hindret i å ta de nødvendige valgene på egenhånd. Prosjektleder får en viktig rolle med å involvere de riktige ressursene på rett tid og sted. Informanten viser også til at en prosjektleder ikke må gå utover egen kompetanse og ta avgjørelser innenfor andres arbeidsområder uten å ha tilstrekkelig fagkompetanse. Det kan svekke både troverdigheten og respekten til en prosjektleder.

### 4.3 Prosjektteam

I delprosjektet Prøvesvar er prosjektteamet beskrevet i styringsdokumentet. Det er viktig å merke seg at teammedlemmene i hovedprosjektet DIS, varierer i forhold til hvilken fase prosjektet er i. Likevel, blir alle rollene og ansvarsområdene til hver enkel prosjektdeltaker i Prøvesvar beskrevet. Dette teamet blir kalt for kjerneteamet, et tverrfaglig team som har hovedfokus på Prøvesvar. Dette teamet kan også innhente flere ressurser ved behov, eksempelvis sikkerhet og juss.

Når vi spør informantene om hvilke egenskaper de synes er viktig for et godt prosjektteam, er det første som blir sagt, åpen kommunikasjon. Informant 3 understreker at struktur og balanse er ønsket for at man skal ha rom for å være kreativ. Mens informant 4 mener at respekt for hverandre er en egenskap som bidrar til at et team skal fungere godt. Gjensidig respekt skaper rom for diskusjoner og utveksling av ideer og meninger. Informant 2, mener et godt prosjektteam er når en gruppe mennesker utfyller hverandre både faglig og sosialt.

Et team bestående av selvorganiserte mennesker som tar ansvar for helheten og samtidig klarer å fokusere på egne oppgaver er verdifullt.

#### 4.4 Samarbeid

Etter å ha gjennomført intervjuene la vi merke til at svarene på to av spørsmålene skilte seg ut. Disse spørsmålene handlet om samarbeid internt i prosjektteamet, men også samarbeid mellom prosjektleder og prosjektteamet. Ved spørsmålet om hvordan informantene samarbeider med andre interessenter i prosjektet fikk vi litt ulike svar. De ulike svarene henger trolig sammen med rollen de ulike informantene har i prosjektet. Informant 4 skiller tydelig mellom oppgavene til prosjektleder og prosjektmedarbeidere. Ifølge informanten skal prosjektleder administrere og lage forslag til planer som prosjektteamet spiller inn på. Informanten selv jobber innenfor sitt felt og passer på at arbeidet er i tråd med de andres arbeidsområder. Dette begrunnes med at når alle har kontroll på sine områder så er det lettere å komme frem til gode løsninger sammen. På en annen side, trekker informant 3 frem faste statusmøter der utfordringer, erfaringer, valgte løsninger og andre hendelser blir diskutert.

I forbindelse med et godt samarbeid mellom prosjektleder og team er det et svar som skiller seg ut: “man må være direkte”, “tydelig” og “klar”. Dette begrunnes med at en kompleks arbeidsprosess har behov for god planlegging dersom man skal lykkes. Det er også viktig at alle som deltar i arbeidet med prosjektet blir hørt og inkludert, slik at planen som bestemmes blir godt forankret i teamet. Ifølge informant 2 er et godt arbeidsklima viktig, fordi det gir rom for diskusjoner og endringer underveis i prosjektet dersom ting ikke går etter planen. Et godt samarbeid skal fjerne hindringer i et team og gi god takhøyde slik at alle får lov å ha et ord, samtidig som de blir lyttet til. Et godt samarbeid mellom prosjektleder og prosjektteam henger sammen med prosjektlederens evne til å formidle et målbilde og forventningene vedkommende har til temaet på en god og tydelig måte.

#### 4.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon har en sentral rolle i gjennomføringen av et prosjekt og spiller en avgjørende rolle for måten kompleksiteten i et prosjekt håndteres på. På spørsmål som omhandler hvor viktig kommunikasjon er i prosjektet blir det benyttet

begreper som “helt avgjørende”, “viktig å analysere og diskutere”, “skaper godt arbeidsklima”, “tydelighet og klarhet”, “god planlegging” og “åpenhet”. Dette er ord som beskriver hvor viktig av kommunikasjon er for at et prosjekt skal bli vellykket.

I arbeidet med prosjektet Prøvesvar, benyttes både kommunikasjon som overføring og kommunikasjon som deling, men den sistnevnte er mest brukt. Grunnen til dette er fordi informant 2 benytter seg av begge perspektivene, men internt i prosjektet benyttes kommunikasjon som deling av et budskap. Ifølge informant 2 handler kommunikasjon om å skape en felles forståelse hvor overføring av meninger skaper diskusjon og analyse. Det handler også om å skape rom for å dele følelser og erfaringer. Samarbeid mellom prosjektleder og team står sentralt her. Ved hjelp av dette opprettholdes det et felleskap gjennom kommunikasjonen.

#### 4.5.1 Internkommunikasjon

Samtlige av nøkkelpersonene vi har intervjuet svarte at den interne kommunikasjonen i prosjektet fungerer, men at det ikke er enkelt å kommunisere internt når man er ansatt i ulike deler av helsesektoren og i direktorater. Dette har skapt utfordringer med en felles arbeidsflate og verktøyet. De mener SharePoint som de benytter ikke er mest optimale verktøyet å jobbe med digitale utviklingsprosjekter i. De mener at det å møtes fysisk eller via Skype er helt nødvendig for å opprettholde god intern kommunikasjon. Å lage planer for faste møter og sette disse god tid i forveien er viktig i arbeidet med prosjektet. Informantene i Prøvesvar prosjektet, mener det er helt nødvendig å ha utarbeidet en god fremdriftsplan. En god plan kan forebygge forsinkelser og sikre at risikoer kommuniseres så tidlig som mulig. For å utvikle og følge fremdriftsplanen kreves det god styring og struktur fra prosjektleder.

Informant 3 ga uttrykk for at den interne kommunikasjonen kunne vært bedre om det var flere fysiske møter. Men på grunn av avstanden som skyldes av at prosjektdeltakerne arbeider i ulike regioner, gjør det at fysiske møter blir benyttet mindre. Selv om prosjektmedarbeidere den siste tiden har benyttet seg mye av digitale møter som har fungert godt, savner noen å møtes til arbeidsmøter. Mye av den interne kommunikasjonen foregår gjennom e-post og SharePoint. Kommunikasjon kun gjennom disse to kanalene skaper utfordringer med å få med

seg all nødvendig informasjon og ha fullstendig oversikt over det som blir kommunisert rundt prosjektet.

Kommunikasjon mellom personer i et prosjekt består av fire hovedfunksjoner. På bakgrunn av dybdeintervjuene vi har gjennomført ser vi at følgende hovedfunksjoner er ivaretatt:

- Sosial funksjon – Som et resultat av å ha god kommunikasjon i arbeidet i prosjektet, har prosjektteamet opparbeidet seg god samhørighet og de viser arbeidslyst og arbeidsglede. Sammen skaper de et felleskap med et godt arbeidsklima og et ønske om å bidra til suksess.
- Ekspansiv funksjon – De som er en del av Prøvesvar er motiverte for at prosjektet skal gjennomføres på best mulig måte, da dette er en løsning som kan komme godt med i fremtiden. De utstråler en sterk identitet.
- Informasjonsfunksjon – På grunnlag av det informant 3 har uttalt seg om, får vi et inntrykk av at kommunikasjonsflyten er opprettholdt internt i prosjektet. Selv om det som sagt har vært noen vanskeligheter rundt det å skape en felles arbeidsflate. Innhenting av informasjon og ny kunnskap fungerer godt, da informantene som arbeider med prosjektet tilhører ulike deler av helsesektoren og i direktorater.
- Kontrollfunksjon – Prøvesvar består av et utvalg mennesker som har ulik og mye faglig kompetanse, disse har en aktiv rolle i prosjektet. De arbeider med å holde budsjett og tidsfrister, dette viser at interessentene er resultatorienterte. Dette påvirker både holdningene og handlingene til interessentene som er en del av prosjekt.

#### 4.5.2 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjon er noe som gjøres i felleskap, slik at det blir tilgjengelig for alle som er involvert i prosjektet. Man har ingen garanti for at det som kommuniseres blir oppfattet likt av alle. I en slik situasjon er det viktig at man identifiserer avsenderen og at den er klar over hvem mottakeren er og budskapet som blir sendt ut. Når mottaker har forstått budskapet, gir mottakeren svar tilbake til avsenderen. Dette skaper en toveiskommunikasjon som gjenspeiles i hvordan kommunikasjon blir brukt i arbeidet med prosjektet, Prøvesvar.

### 4.5.3 Kommunikasjonsstrategi, plan og kanaler

I arbeid med dette prosjektet blir kommunikasjon brukt daglig. Funnene vi har gjort fra styringsdokumentet til prosjektet viser at prosjektet har utarbeidet en kommunikasjonsstrategi. Denne beskriver målet med kommunikasjon, riktig kommunikasjonsform og de mest sentrale budskapene. Videre blir kommunikasjonskanalene beskrevet i detalj, samt viktige milepæler for kommunikasjon. Siden vi kun har fokus på den interne kommunikasjonen i oppgaven, har vi kun sett på den interne kommunikasjonsstrategien i prosjektet. Det vil si at interessentene vi har tatt for oss er de som arbeider i og med prosjektet. Styringsdokumentet beskriver også at kommunikasjonsstrategien tilpasses interessentene i prosjektet, fordi måten man kommuniserer på kan endres underveis i prosjektarbeidet.

Videre blir det nevnt i styringsdokumentet at når kommunikasjonsstrategien er satt, blir den delt og igangsatt gjennom en kommunikasjonsplan. Det er prosjektlederen som har ansvaret for utarbeidelsen av denne planen. Vi ser at kommunikasjonsplanen til prosjektet inneholder hensikten med kommunikasjonen, det vil si hva som skal kommuniseres og hvem som har ansvaret for dette. Planen er med på å skape en så vellykket kommunikasjon som mulig. Informant 2 bekrefter informasjonen fra styringsdokumentet og legger til at det er viktig at disse planene blir gjort om til virkelighet. Det handler om at det som besluttes og diskuteres rundt skapelsen av en plan, må bli til virkelighet og realiseres gjennom ulike kanaler. Det er viktig å skape fremdrift. Det betyr at planen som lages må fungere i praksis og det må være rom for endring underveis om ting ikke går etter planen.

Gjennom informant 3 får vi vite hvilke kommunikasjonskanaler som blir benyttet i prosjektet. Prøvesvar benytter både ansikt til ansikt metoden gjennom felles samlinger, workshops og både fysiske og digitale møter, e-post og en felles arbeidsflate, SharePoint. Informant 4 legger til at de også benytter seg av Confluence som også er en felles arbeidsflate. Bruken av disse kommunikasjonskanalene bidrar til å opprettholde en åpen og god kommunikasjon blant de som arbeider med prosjektet internt.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapittelet har vi tatt utgangspunkt i teori, faglitteratur og dybdeintervju for å finne ut om det er samsvar mellom teori og praksis. Vi har delt diskusjonen i to deler for å gjøre det enklere for leser.

### 5.1 Verdien av samspill mellom prosjektleder og team?

Å være kompetent og kvalifisert til ledelsesoppgaven, samt ha faglig innsikt og forståelse for prosjektoppgaven sies å være grunnleggende forutsetninger for en god prosjektleder og utførelsen av prosjektledelse (Schreiner, 2020). Siden Prøvesvar er et svært komplekst og tverrfaglig prosjekt krever det riktig kunnskap, erfaring og tilnærming av ledelse. Lederskap er en sosial prosess (jf. Kapittel 2.1) som krever mer enn bare kunnskap og erfaring. En person i en lederposisjon må være klar over at det å være en prosjektleder innebærer å innta flere roller (jf. Kapittel 2.2). Disse rollene er igjen avhengig og henger sammen med de fem personlighetstrekkene som forklarer de systematiske forskjellene mellom mennesker (jf. Kapittel 2.2.2). Ifølge Jesper Schreiner må man kjenne seg selv og vite sine styrker og svakheter. En leder som vet sine svakheter, eksempelvis manglende fagkompetanse, vil være mer avhengig av å ha et tverrfaglig team som jobber sammen (Vedlegg 2).

I en situasjon der det totale ansvaret ligger i hendene til en prosjektleder, er samarbeid med prosjektteamet en vesentlig faktor. Samarbeid handler ikke kun om det faglige. Tvert imot handler det om den personlige og atferdsmessige kompetansen. Å være åpen, tydelig og ydmyk (Vedlegg 2) beskriver en person som er omgjengelig. Å ha evnen til å støtte og inkludere er viktig (jf. Kapittel 2.2.2) for å skape et trygt og godt arbeidsmiljø, selv med manglende fagkompetanse. Struktur og gode planer er også betydningsfull for at samarbeid mellom prosjektleder og team skal fungere (jf. Kapittel 4.2).

Funnene viser til at prosjektveiviseren som Prøvesvar følger, ikke dekker prosjektlederens metoder og teknikker (jf. Kapittel 4.1). Det betyr at veiviseren ikke dekker de ulike rollene prosjektleder skal innta i bestemte situasjoner. Hvilken lederrolle som egner seg til ulike situasjoner er opptil prosjektleder å bestemme. Man må derimot være klar over at overdrivelse eller misbruk av

prosjektlederrollen kan påvirke teamet sitt engasjement (Vedlegg 3 og 4). Manglende intensitet i mellommenneskelig omfang kan føre til mistet respekt og mistillit (jf. Kapittel 4.3). Å beherske den mellommenneskelige rollen er avgjørende for å bygge et team og styrke kulturen i et prosjekt (jf. Kapittel 2.2.1). Godt arbeidsmiljø er en av mange byggesteiner for et godt samarbeid og samspill internt i prosjektet. Når man har gode relasjoner med andre, blir det også lettere å innta en lederrolle som informant.

Å være en overvåker og ha evnen til å lese landskapet er en del av prosjektlederrollen (jf. Kapittel 2.2.1). Denne evnen viser at man klarer å navigere i komplekse omgivelser (Vedlegg 2). Evnen henger tett sammen med den andre dimensjonen i femfaktormodellen, nervotisme. Ledere som klarer seg i vanskelige situasjoner blir mindre påvirket av stress (jf. Kapittel 2.2.2). Dette vil dermed føre til bedre flyt i deling av viktig informasjon, som igjen vil føre til at flere i prosjektgruppen vil føle seg inkludert og dermed prestere bedre i arbeidsprosessen.

Et prosjekt blir sjeldent fullført på grunn av en god prosjektleder. Det sies at en leder er sjeldent bedre enn det teamet som finnes rundt (Schreiner, 2020). Igjen står mellommenneskelige relasjoner og handlinger i sentrum når det gjelder arbeidet med å skape forståelse og utvikle et godt prosjektteam (jf. Kapittel 2.3). I et prosjekt med mange ulike faser kan det oppstå usikkerhet om hvem som er en del av prosjektteamet. Dette vises i Prøvesvar da flere ressurser kan hentes inn ved behov (Vedlegg 1). I et team kreves det høy grad av tillit, slik av man klarer å jobbe på tvers av ulike fagfelt (jf. Kapittel 2.3). I tillegg kan fravær av tillit føre til at rom for diskusjoner og ideutveksling blir mindre (jf. Kapittel 4.3). Men det kan ta lang tid før tillit blir bygd opp i et prosjekt med mange deltakere. Derfor er det viktig at prosjektteamet består av en gruppe mennesker som utfyller hverandre både faglig og sosialt (Vedlegg 2). En måte å oppnå et felleskap og bygge tillit på, kan gjøres gjennom teambygging (jf. Kapittel 2.3). Det er prosjektleder sitt ansvar å sørge for at alle føler seg inkludert i konteksten gruppen opererer i.

Teambygging er en prosess som krever refleksjon og modning. Samtidig krever det en prosjektleder som tørr å innta en beslutningsrolle (jf. Kapittel 2.2.1). Uansett hvor stort et prosjektteam er, vil bygging av team og ikke minst tillit ta tid. Det er en komplisert arbeidsprosess som på lang sikt vil gi høyt kvalifiserte resultater.



Manglende fagkompetanse er ikke en hindring i prosjektet Prøvesvar. Selv om prosjektet er komplekst, kan man med tverrfaglig team, riktige personlige egenskaper og tilstrekkelig kunnskap om de ulike lederrollene oppnå en effektiv arbeidsprosess. Samarbeid og samspill mellom prosjektleder og team er viktig og henger sammen med blant annet evnene til prosjektleder (jf. Kapittel 4.4). En god leder skal sørge for at riktige holdninger blir overført til teammedarbeidere slik at de også klarer å samarbeide med hverandre. Hensikten med dette er å skape et godt arbeidsklima og rom for utveksling av ulike meninger, slik at de som deltar blir hørt og inkludert (jf. Kapittel 4.4). Ved å forankre planene i fellesskapet styrker man arbeidsprosessene. Om noe likevel går galt, vil godt klima og innarbeidet samarbeid føre til en rask endring uten å at det påvirker prosjektets kvalitet.

## 5.2 Verdien av intern kommunikasjon i prosjekter?

Kommunikasjon er avgjørende for utfallet til et prosjekt, jo større og mer komplekst prosjektet er, jo viktigere blir kommunikasjon for utfallet (jf. Kapittel 2.5). Påstanden om at kommunikasjon er en av de viktigste ferdighetene en har i livet blir ofte undervurdert. Våre funn viser at god kommunikasjon spiller en sentral rolle i gjennomføringen av et prosjekt, samt for måten kompleksiteten i prosjektet håndteres på (jf. Kapittel 4.5). God kommunikasjon i et prosjekt er helt avgjørende, det bidrar til et godt arbeidsklima, skaper åpenhet og fører til god og effektiv planlegging. Dette er sentrale begreper som beskriver viktigheten til kommunikasjon (Vedlegg 2 og 3). Det viser seg at fellesskapet blant prosjektleder og prosjektteamet og innad i prosjektteamet blir opprettholdt gjennom kommunikasjon (Vedlegg 2).

Kommunikasjon innebærer alle ledd i kommunikasjonsprosessen (jf. Kapittel 2.4.1). Presisjon i kommunikasjonen er svært viktig da det ofte kan oppstå misforståelser. Derfor er det viktig å sikre at budskapet blir mottatt og forstått av mottaker og at mottaker lytter tilbake. Det er naturlig å ha et enkelt budskap, slik at man slipper å gjenta det for ofte. Det handler om å skape kultur ved hjelp av kommunikasjon (Vedlegg 2). Støy i form av at de som arbeider i prosjektet er ansatt i ulike deler av helsesektoren og i direktoratet eller at e-post er utydelige og inneholder mange skrivefeil er noe som kan komme i veien for at budskapet blir oppfattet riktig (Vedlegg 3 og 4).

God intern kommunikasjon i prosjektet beskrives som informasjonsflyten og utvekslingen av ideer, erfaringer og synspunkter mellom prosjektleder og medarbeidere i prosjektet (jf. Kapittel 2.5.4). God kommunikasjon mellom prosjektleder og team og mellom enkeltpersoner internt i teamet på forskjellige nivåer i prosjektet, skaper en treveiskommunikasjon som er helt vesentlig for å avgjøre om et prosjekt lykkes eller ikke (Vedlegg 2). Om denne kommunikasjonen ikke eksisterer skapes det usikkerhet som kan føre til misforståelser og dårlig samarbeid blant prosjektleder og team og internt i teamet. Den interne kommunikasjonen i prosjektet, Prøvesvar, fungerer godt, men om det blir innført flere fysiske møter vil kommunikasjonen bli enda bedre med tiden (Vedlegg 3).

Kommunikasjon mellom personer i et prosjekt består av fire hovedfunksjoner; sosial funksjon, ekspansiv funksjon, informasjonsfunksjon og kontrollfunksjon (jf. Kapittel 2.5.4). Mangelen av den sosiale og ekspansive funksjonen kan føre til et svekket samarbeid og et dårligere arbeidsmiljø (jf. Kapittel 4.4). Dette er ikke et tilfelle hos Prøvesvar. De som er en del av prosjektet, utstråler en sterk identitet og viser til høy motivasjon og arbeidsvilje (jf. Kapittel 2.4.5). Den sosiale funksjonen vises i form av opparbeidet samhørighet som resulterer i arbeidslyst, glede og god kommunikasjon (jf. Kapittel 4.5.1). Kommunikasjonsflyten i prosjektet er opprettholdt internt. Det betyr at overføring og innhenting av informasjon skjer mellom prosjektleder og prosjektteam. Vanskeligheter rundt å skape en felles arbeidsflate viser seg å være utfordrende (Vedlegg 3). Det kan skyldes av at prosjektteamet tilhører ulike deler av helsesektoren, i tillegg til at teammedlemmene viser seg å variere i forhold til fasen prosjektet befinner seg i (jf. Kapittel 4.3). Selv på bakgrunn av dette fungerer innhenting av informasjon og kunnskap godt (Vedlegg 3). Dette henger sammen med et resultatorientert team og deres ønske om å ha kontroll (jf. Kapittel 4.5.2).

I kommunikasjonsstrategien bestemmes det hvor mye informasjon og kunnskap hver enkelt interessent skal få basert på deres holdning til prosjektet. Selv om Prøvesvar bare er et delprosjekt, krever det likevel en strategi som kan kobles opp mot interessentenes behov for informasjon (jf. Kapittel 2.5.1). I arbeidet med Prøvesvar blir kommunikasjon brukt daglig, og det kan være vanskelig å forholde seg til kommunikasjonsstrategien med alle involverte parter. For å gjøre det enklere bestemmes strategien på bakgrunn av prosjektets omfang og størrelse (jf.

Kapittel 2.5.1). I Prøvesvar er kommunikasjonsstrategien en type veiledning som finner sted i styringsdokumentet (jf. Kapittel 4.5.3). I denne blir kommunikasjonsformen, samt ulike kommunikasjonskanaler beskrevet. Dette blir gjort for å sikre at de mest sentrale budskapene blir formidlet på riktig måte til riktig interessent (Vedlegg 1). En kommunikasjonsstrategi er viktig å følge, ettersom ny teknologi endrer måten man kommuniserer på (jf. Kapittel 2.5.1). I et komplekst prosjekt kan feil kommunikasjonskanal føre til at budskapet blir endret.

Kommunikasjonsstrategien blir delt og igangsatt gjennom en kommunikasjonsplan (jf. Kapittel 4.5.3) og for at kommunikasjonen skal bli så vellykket som mulig er det spesielt viktig at planen blir gjennomført på en god måte. Innholdet i kommunikasjonsplanen skal bestå av en oversikt over hvordan og når det skal kommuniseres og hva slags tilbakemelding som kreves for at all relevant kommunikasjon skal lagres (jf. Kapittel 2.5.1). Det er viktig at disse planene blir gjort om til virkelighet. Det handler om at det som besluttes og diskuteres rundt skapelsen av en plan, blir til virkelighet og realiseres gjennom ulike kanaler. Planen må fungere i praksis og det må være rom for endring underveis om ting ikke går etter planen (Vedlegg 2). I en slik situasjon er riktig bruk av kommunikasjon viktig. Hvilken måte man velger å kommunisere på er opp til prosjektlederen. Dette avhenger av hvilken lederrolle personen velger å innta (jf. Kapittel 4.2)

Når man står ovenfor å formidle et budskap må man velge hvilken kommunikasjonskanal man ønsker å benytte. Viktigheten av budskapets innhold må derfor vurderes. Hvilken kanal som er best egnet vil derfor være situasjonsbestemt (jf. Kapittel 2.1). I Prøvesvar blir ansikt til ansikt kanaler benyttet gjennom felles samlinger, workshops og fysiske møter. Funn viser at kommunikasjon fungerer best og mest effektivt ved bruk av ansikt til ansikt kanalen (jf. Kapittel 4.5.3). Dette skyldes en mer personlig overføring av budskap og den ikke - verbale kommunikasjon som kroppsspråket (jf. Kapittel 2.5.3). Digitale møter kan også anses å være et ansikt til ansikt kanal, men denne måten å kommunisere på har en viss grad av støy. Eksempelvis kan dårlig internettforbindelse forekomme. På den andre siden blir e-post og andre nettbaserte plattformer benyttet, blant annet de felles arbeidsflatene, SharePoint (Vedlegg 3) og Confluence (Vedlegg 4). Bruken av disse formelle kommunikasjonskanalene kan prege innholdet og gjøre det upersonlig. I tillegg

kan bruken av digitale kommunikasjonskanaler føre til at tilbakemelding skjer ved et senere tidspunkt (jf. Kapittel 2.5.3). Det er likevel feil å si at digitale kommunikasjonskanaler påvirker overføringen av budskapet negativt. Resultatene viser at bruken av de ulike kanalene bidrar til å opprettholde en åpen og god kommunikasjon internt i prosjektet, Prøvesvar (jf. Kapittel 4.5.3).

## 6.0 Konklusjon

*Hvordan skaper prosjektleder god kommunikasjon internt i et prosjekt for å skape effektive team og arbeidsprosesser i utvikling av digitale helsetjenester?*

Gjennom dybdeintervju og systematisk søk i litteratur og data har vi kommet frem til en konklusjon som er basert på kapittelet over. I den første delen fant vi ut at manglende fagkompetanse ikke er en stor hindring i et prosjekt som Prøvesvar. I et så komplekst prosjekt vil man ikke finne all kompetanse hos en person, og man er derfor avhengig av at prosjektleder bruker ressursene riktig og på rett tid og sted underveis i prosjektet. Selv om prosjektet er komplekst, kan man med et tverrfaglig team, riktige personlige egenskaper og tilstrekkelig kunnskap om de ulike rollene oppnå godt samspill og effektive arbeidsprosesser. En god leder er en person som klarer å overføre sine gode holdninger over til prosjektteamet. Et slikt samarbeid vil over tid kunne resultere i et felleskap der alle har tillit til hverandre.

I den andre delen av diskusjonen har vi kommet frem til at kommunikasjon spiller en sentral rolle i arbeidet med et prosjekt, både for prosjektleder og prosjektteam. Det påvirker også resultatet av prosjektet i aller høyeste grad. Siden hvert enkelt prosjekt er unikt, må kommunikasjonsformen og kommunikasjonskanalene tilpasses enhver situasjon ut ifra hva prosjektlederen og prosjektteamet mener er mest effektivt og hensiktsmessig. På bakgrunn av dette mener vi at en åpen og uformell kommunikasjon i det daglige arbeidet med prosjektet er svært betydningsfullt. Det er prosjektlederen sitt ansvar å skape et godt arbeidsmiljø og takhøyde internt i prosjektet. Vårt inntrykk gjennom intervju er at de som arbeider med prosjektet gjør en god jobb når det kommer til intern kommunikasjon. Nødvendig informasjon formidles på riktig måte og til riktig interessant internt i prosjektet. I tillegg er prosjektleder i kontinuerlig kontakt med sine medarbeidere. Det betyr at prosjektleder har en aktiv rolle, som er viktig for å skape effektive arbeidsprosesser og bidra til positive resultater.

Delprosjektet Prøvesvar har et ønske om å skape en tjeneste som gjør det enklere for innbygger å få tilgang til sine prøvesvar på en forsvarlig og trygg måte, samt legge til rette for digitale verktøy for læring og forståelse av prøvesvarets betydning. Ut ifra dette vil vi konkludere med at god og åpen kommunikasjon og gode kommunikasjonsevner hos prosjektleder og prosjektteam er svært viktig. Kommunikasjonen i et så komplekst prosjekt som Prøvesvar blir nok aldri helt optimal, men den viser seg å være tilfredsstillende nok gjennom våre resultater. Så lenge prosjektleder har det daglige ansvaret i realiseringen av et prosjekt, samt strukturert oppfølging av medarbeidere, vil god internkommunikasjon i prosjektet skape effektive team og arbeidsprosesser i utviklingen av digitale helsetjenester.

## 7.0 Referanser

- Aarset, M. V. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, E. S. (2018). *Prosjektledelse: et organisasjonsperspektiv*. Fagbokforlaget.
- Andersen, E., & Ragnvald, S. (2017, Juni). Hva er digitalisering? *Magma*, ss. 18-24. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Badiru, A. B. (2008). *Triple C Model of Project Management*. CRC Press LLC.
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Chemuturi, M. (2013). *Mastering IT project management*. J.ROSS Publishing.
- Davidsen, K. (2018, Mai 25). Ny personopplysningslov. Hentet fra [https://lovdata.no/artikkel/ny\\_personopplysningslov/2151](https://lovdata.no/artikkel/ny_personopplysningslov/2151)
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019 m. Mai 08 d.). Prosjektveiviseren. Nuskaityta iš <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalisering-og-samordning/prosjektveiviseren>
- Direktoratet for e-helse. (2019, juni 12). *ehelse.no*. Hentet fra Digitale innbyggertjenester – spesialisthelsetjenesten (DIS): <https://ehelse.no/prosjekt/digitale-innbyggertjenester--spesialisthelsetjenesten-dis>
- Direktoratet for e-helse. (2019, August 16). *Nasjonal e-helsestrategi og handlingsplan 2017-2022*. PDF. Hentet fra Nasjonal e-helsestrategi og mål 2017-2022 (PDF): [https://ehelse.no/strategi/nasjonal-e-helsestrategi-og-handlingsplan-2017-2022/\\_/attachment/download/8f2c9506-8b34-4b3f-891e-910a04e2aeb1:534d0767482e6ffa21f74ce26839ae21c3d8940b/Nasjonal%20e-helsestrategi%202017-2022%20oppdatert%202019.pdf](https://ehelse.no/strategi/nasjonal-e-helsestrategi-og-handlingsplan-2017-2022/_/attachment/download/8f2c9506-8b34-4b3f-891e-910a04e2aeb1:534d0767482e6ffa21f74ce26839ae21c3d8940b/Nasjonal%20e-helsestrategi%202017-2022%20oppdatert%202019.pdf)
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2011). *Det gode arbeidsmiljø - krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eldridge, B. (2008). *TEAM*. Wipf and Stock Publishers.

- Gripsrud, G., Olsen, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Cappelen Damm akademisk .
- Hauvik , S., & Vatne , S. (2020, Februar 19). Velferdsteknologi – fremtidens helsevesen med eller uten omsorg? *Nordisk Tidsskrift for Helseforskning*, 16, s. 14. Hentet fra <https://doi.org/10.7557/14.4803>
- Johannessen, J.-A., & Rosendahl, T. (2010). *Prosjektkommunikasjon*. Cappelen Akademisk Forlag .
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering* . Universitetsforlaget.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team*. Fagbokforlaget.
- Martinsen , Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademisk.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership - Theory and Practice*. Sage publications inc.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Paasche, M. (2020, Mai 27). Tydelig kommunikasjon - en forutsetning for god ledelse! *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/tydelig-kommunikasjon-en-forutsetning-for-god-ledelse.4665133-112537.html>
- Ryvarden, E. (2018, September 3). Helse - Norge bør samles rundt ett IT-system. *Den norske legeförening*. Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2018/09/fra-redaktoren/helse-norge-bor-samles-rundt-ett-it-system>
- Schreiner, J. (2020). 7 tips til succes som prosjektleder. *Prosjektledelse*, 2. Hentet fra <https://view.joomag.com/prosjektledelse-prosjektledelse-nr-1-2020/0472049001584687485?short>
- Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Standal, K. A. (2018, Januar 10). Kommunikasjonsprosessen. (N. -n. læringsarena, Red.) Hentet fra <https://ndla.no/subjects/subject:24/topic:1:183732/topic:1:184512/resource:1:18875>

# Vedlegg 1

## Informant 1 – Prosjektleder DIS

### *Spørsmål om prosjektet:*

#### **1. Hvem har satt i gang dette prosjektet?**

**Svar:** Det ble gjort en politisk beslutning om at innbyggere skulle ha en vei inn til digitale helsetjenester, og Helsenorge.no ble åpnet 15. juni 2011. Det var da få tjenester som var utviklet. Nasjonal- IKT (NIKT), utarbeidet derfor et forprosjekt og et felles nasjonalt målbilde og veikart for digitale innbyggertjenester i spesialisthelsetjenesten i 2014, dette ble godkjent i april 2015. Prosjektet Digitale innbyggertjenester i spesialisthelsetjenesten (DIS) ble startet, målsetningen var å fremme utvikling av enkle og sikre digitale innbyggertjenester i spesialisthelsetjenesten på kort og mellomlang sikt. Forprosjektet ble utført på oppdrag Nasjonal IKT HF, som er spesialisthelsetjenestens hovedarena for samhandling innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologi. NIKT tiltak for digitale innbyggertjenester i spesialisthelsetjenesten (arbeidstittel «DIS-2015»), fikk også ansvar for å sikre videreutviklingen av helsenorge.no slik at DIS-målbildet kunne realiseres. Derfor har prosjektet DIS vært hoved bidragsyter for utviklingen av Helsenorge.no

NIKT ble besluttet nedlagt i 2019 og prosjektet Dis videreføres som et program som ledes av Helse Sør-Øst på vegne av de øvrige helseregionene.

#### **2. Er prosjektet en del av helsenorge.no?**

**Svar:** Prosjektet er selvstendig, men realiserer sine tjenester via Helsenorge.no Det er nå åpnet for at flere aktører kan utvikle tjenester og tilgjengeliggjøre disse via helsenorge. Det pågår flere prosjekter og det utvikles flere digitale tjenester også i kommuner.

#### **3. Hvem er prosjekteier?**

**Svar:** Helsenorge er en nasjonal plattform og den er finansiert over statsbudsjettet. Mens tjenester utvikles og finansieres gjennom ulike prosjekter. Prosjektet Dis har utviklet flere grunnleggende digitale tjenester som brukes av flere helseaktører og prosjektet har vært og er helt avgjørende



for at Helsenorge.no har kommet så langt og har så mange tjenester som i dag. Dis prosjektet finansieres av helseforetakene i fellesskap.

#### **4. Hvem er ansvarlige for prosjektet? Hva slags type prosjekt er det?**

**Svar:** I 2019 var e-helse ansvarlig for prosjektet, men det er endret en del i 2020 og det arbeides med å endre styring, dere bør derfor ta utgangspunkt i 2019.

Porteføljestyret i Nasjonal IKT HF utnevner Prosjekteier og Prosjektstyre.

Prosjekteier leder og sikrer gjennomføring av prosjektstyremøtene.

Prosjektstyret skal bestå av representanter fra Nasjonal IKT, alle de regionale helseforetakene og Direktoratet for e-helse.

Direktoratet for e-helse skal ha representasjon for både direktoratets leverandør- og myndighetsrolle.

Prosjektstyret har myndighet til å prioritere prosjektets leveranser (omfang og kvalitet) innenfor prosjektets tids- og kostnadsrammer.

Prosjektet gjennomføres av Direktoratet for e-helse ved Divisjon utvikling og forvaltning på oppdrag fra Nasjonal IKT HF iht. utviklingsavtale som skal inngås basert på besluttet prosjekt-mandat og Statens standardavtale, bistandsavtalen (SSA-B enkel).

Direktoratet for e-helse har ansvar for prosjektledelse, prosjektmetodikk, utviklingsmiljø og tjenesteutvikling på helsenorge.no, samt overlevering til forvaltning.

Prosjektgjennomføring forutsetter at de regionale helseforetakene bidrar med nødvendige ressurser inn i prosjektet.

Delprosjektene søkes gjennomført som et interregionalt samarbeid, der en region er hovedsamarbeidspartner med et ansvar for å bistå med forankring av prosjektleveranser mot øvrige regioner.

I samtlige regioner utnevnes en regional koordinator. Denne skal bidra til koordinering mellom prosjektets aktiviteter og aktiviteter i egen helseregionen.

Samtlige regioner skal bidra til nødvendig forankring av vedtatte fellesløsninger i egen helseregion gjennom deltakelse i prosjektstyret.

Detaljert organisering av delprosjektene behandles og besluttes i prosjektstyret.

Dis- er et program for utvikling av digitale innbyggertjenester i spesialisthelsetjenesten. I programmet er det flere del prosjekter og alle disse er digitale utviklingsprosjekter som utvikler nasjonale komponenter for digitale innbyggertjenester. Det er de 4 regionale helseforetakene som finansierer programmet.

##### **5. Hvordan foregår planleggingen og oppbyggingen av prosjektet?**

**Svar:** Programmet har pågått over flere år, men det er avhengig av finansieringen. Prosjektene i programmet planlegges på bakgrunn av finansiering fra år til år. Det er behovene som styrer innsatsområdene i prosjektene i programmet. Programmet er organisert med programeier, og programstyre og programleder. Videre er det regionale koordinatører og delprosjektledere for del prosjektene. Oppgavene er beskrevet i et styringsdokument for hele programmet. Her beskrives organisering roller og samarbeid. Videre har man mandater og styringsdokumenter for hvert prosjekt. Difis prosjektmodell brukes og følges. Det er faste møter i programstyret og det er de som beslutter delprosjektene leveranse, godkjennerplaner og vurderer fremdrift og risiko. I tillegg har delprosjektene interne høringer og eksterne høringer og forankring. Delprosjektene følger også Difis prosjektmodell og følger faser og beslutningspunkt. De har arbeidsgrupper, interessentanalyser og kommunikasjonsplaner for hvert delprosjekt, se innhold på difi.

##### **6. Hvordan er intern/ekstern organisering i prosjektet? Er prosjektet en del av en basisorganisasjon?**

**Svar:** Prosjektene har blitt ledet av direktoratet for e- helse, nå Norsk helsenett etter at direktoratet ble delt. Prosjektene ledes nå av NHN i samarbeid med en hovedsamarbeidspartner som er en av regionene, så må disse involvere øvrige regioner og interessenter i høringsrunder og arbeidsmøter slik at løsningene utvikles i fellesskap. I tillegg vil innbyggere, pasienter og helsepersonell

involveres i utviklingen. Involvering av interessenter beskrives i kommunikasjonsplan. Prosjektet er en del av basisorganisasjonen i NHN.

**7. Hvordan er organiseringen av prosjektteamet i dette prosjektet?**

**Svar:** I delprosjektet prøvesvar er prosjekt teamet beskrevet i dokumentene. Teamene varierer i forhold til hvilken fase prosjektet er i. Men prosjektet teamet består av et tverrfaglig team med prosjektleder, konseptansvarlig, helsefaglig ansvarlig, funksjonell arkitekt og virksomhetsarkitekt i et kjerneteam. Dette teamet kan innhente flere ressurser ved behov for eksempel sikkerhet og juss. I tillegg vil man opprette arbeidsgrupper med eksperter på området. For eksempel helsepersonell, laboratoriet personell og brukere av tjenesten.

**8. Hvor viktig er interessentene/eksterne aktører for prosjektet?**

**Svar:** Det er veldig viktig at interessenter blir involvert og informert i tråd med gjeldende interessentanalyse. Et nasjonalt prosjekt vil alltid involvere eksterne aktører og legge til rette for forankring både eksternt og internt.

**9. Hvordan foregår prosessen i utviklingen av digitale helsetjenesten?**

**Svar:** Utviklingen skjer agilt og det vektlegges brukertester. Løsningen kan utvikles gradvis og bygges ut ved behov.

## Vedlegg 2

### Informant 2 – Delprosjektleder Prøvesvar

#### *Spørsmål til prosjektleder:*

#### 1. Hva betyr kommunikasjon for deg som prosjektleder?

**Svar:** Svært mye (se ovenfor) 90% av arbeidet er kommunikasjon både med prosjektlederne (i programmet og andre prosjektledere på Helsenorge), andre deltakere i teamet, regionale koordinatore, programeier, programstyret, intern styringsgruppe og prosjektkontoret NHN og interessentene.

I oppstart av prosjektet er det viktig å diskutere plan og fremdrift. Det er nødvendig å ha et klima hvor det er rom for gode diskusjoner og fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver i teamet, og prosjektgruppen. Det er helt nødvendig med en god kommunikasjonsplan gjennom hele prosjektet slik at alle interessentene blir involvert på riktig nivå. Det er derfor viktig at hele teamet er med på å lage denne planen og diskutere på hvilket nivå de ulike interessentene skal involveres. Noen informeres, noen skal konsulteres og andre er med på høringsrunder. Videre er det viktig å ha god kommunikasjon i arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen er tverrfaglig og består av ansatte i direktorat, regionale helseforetak, helsepersonell og brukerrepresentanter. Det er viktig å informere hele teamet om beslutninger som tas. Og jeg må hele tiden holde meg informert om hvordan arbeidet går og om det er mulig å ferdigstille arbeidet innen fristene som er satt i fremdriftsplanen. Som prosjektleder må jeg fange opp risiko, forsinkelser mm som skal kommuniseres til programleder. Så det er viktig å ha god oversikt slik at jeg kan ta riktige beslutninger og holde de ulike interessentene informert om fremdrift og status.

#### 2. Hvordan påvirker intern og ekstern kommunikasjon resultatene du oppnår som prosjektleder?

**Svar:** Svært mye, -helt avhengig av det. Resultatet som prosjektleder er gjennom arbeidet til andre.

Det er avgjørende med god kommunikasjon for å nå målene vi har satt i prosjektet. Det er viktig at vi samarbeider godt slik at løsningen svarer ut behovene. Den skal dekke flere interessenters behov, så det er viktig å kommunisere, informere og involvere alle deltakerne på en god måte. Skal løsningene resultere i forventede gevinster er det viktig at løsningen blir tatt i bruk og gir effekt, skal vi klare det er det nødvendig å samarbeide diskutere og informere. Kommunikasjon kan derfor være avgjørende for resultatet.

**3. Har du opplevd at din måte å kommunisere på har svekket engasjement eller arbeidsinnsatsen til teamet?**

**Svar:** Ja. I utvikling av løsninger er det flere ulike personer med ulike behov. For strenge planer og mye møtevirksomhet kan drepe kreativitet. Det er også mange ulike meninger og ønsker og det er viktig at man får gode diskusjoner og ikke krangler som forsinker prosjektet. Det er derfor viktig å kommunisere endring tidlig og ikke gå videre uten felles beslutninger. Feil kommunikasjon og misforståelser kan bli dyre for prosjektet. Man må fange opp konflikter og uenigheter tidlig og løse disse på en god måte.

Dersom man blander seg for mye inn i hvordan teamet løser oppgavene kan det virke negativt / demotiverende. Dvs de føler at du som prosjektleder tar over oppgaven. Det er ikke bra. Som prosjektleder er det viktig å kommunisere HVA teamet skal løse, ikke HVORDAN (men vi må forholde oss til prosjektmetoden da).

**4. Kan du definere din type lederstil? Er du f.eks. motiverende eller delegerende?**

**Svar:** Som prosjektleder er jeg åpen, tydelig og ydmyk. Situasjonsbasert, men i hovedsak motiverende. Jeg delegerer mye og det er nødvendig da jeg ikke innehar teknologisk og helsefaglig kompetanse som er nødvendig, men er avhengig av at de ulike fagene jobber sammen mot felles mål. Det er viktig å gi ansvar til teamet, men jeg delegerer ikke bort beslutninger og det som tydelig inngår i min rolle. Jeg er opptatt av at man tidlig i prosjektet avklarer roller og ansvar, det er nødvendig for god drift. Man må

både delegere og motivere. Jeg er gjør begge deler. Som prosjektleder må jeg legge til rette for godt arbeidsklima og sørge for å bruke ressursene i teamet på best mulig måte. Det er også viktig å gi rom for ulike måter å jobbe på. Jeg må skape trygghet i teamet slik at det er rom for diskusjon og meningsutveksling.

**5. “Styring er handling som reduserer forskjellen mellom plan og virkelighet”. Basert på denne definisjonen hvordan realiserer du en plan?**

**Svar:** Det er viktig at planene blir gjort om til virkelighet. Det som diskuteres og besluttes må bli til virkelighet. Man må sørge for produktivitet i teamet og selv som prosjektleder må man handle og utføre oppgaver som skaper fremdrift. Planene som lages må virke i praksis og det må være rom for endring underveis om man ser at ting ikke går etter planen. Planen realiseres ved å følge opp de leveransene vi har, og navigere underveis. Justere kursen underveis. Er tilhenger av smidig metodikk, men lar seg ikke så lett realisere med de komplekse beslutningsstrømmene vi har i dette programmet.

***Generelle spørsmål:***

**1. Hva forbinder du med et godt samarbeid mellom prosjektleder og team?**

- Evne til å formidle målbildet og forventninger til teamet på en god og tydelig måte
- Evne til å lytte
- Få med endringer i omgivelsene som får betydning for prosjektets mål/arbeid og sikre at teamet er klar over disse
- Være en god coach. Som regel nye problemstillinger som ikke har vært løst før, så ingen fasit. Hjelp teamet i arbeidet, fasilitere.
- Fjerne hindringer til teamet
- Åpen tone, og god takhøyde

**2. Synes du kommunikasjon er viktig? Hvorfor?**

**Svar:** Svært viktig. Må sikre at budskapet er mottatt, og også lytte tilbake. Presisjon i kommunikasjonen er svært viktig da det ofte kan oppstå misforståelser. Ha et enkelt budskap som ikke kan gjentas for ofte. Ta gjerne en tur oppom, stikk innom, snakk med de. Vær tydelig på at du har en åpen dør. Være med sammen med teamet. Skape en "vi" kultur.

### **3. Hvilke egenskaper synes du er viktig hos en god prosjektleder?**

- Se det store bildet, forstå hva som er relevant og ikke
- Klare å navigere i komplekse omgivelser
- Lese landskapet og styre deretter
- Tydelig i kommunikasjon til team og omgivelser
- Være åpen og ærlig på hvilke utfordringer man står ovenfor
- Bidra til fremdrift
- Evne til å dra lasset frem til et felles mål
- Veien frem er viktig, skape godt arbeidsmiljø og felles eierskap

### **4. Hvilke egenskaper synes du er viktig hos et godt prosjektteam?**

- Tar ansvar for helheten, fokuser på egne oppgaver, men også å hjelpe hverandre der det trengs.
- Er tverrfaglig sammensatt, utfyller hverandre både kompetanse (faglig) og fungerer godt sammen sosialt (T-shape ressurser, dvs alle har noe de er spesielt gode på, men kan også andre områder).
- Får til en god flyt, er selvorganiserte
- Forstår kunde og kundens behov
- Er faglig kompetent til oppgaven
- Ber om hjelp der det trengs.
- Er leveringsdyktige

## Vedlegg 3

### Informant 3 – Konseptansvarlig

#### *Spørsmål til prosjektteam:*

**1. Hvor viktig er kommunikasjon med prosjektleder for din innsats/presentasjon?**

**Svar:** Det er viktig med god kommunikasjon og rollefordeling mellom meg og prosjektleder. Det må ikke være to som leder samme fase. Prosjektleder utfører administrative oppgaver i denne fasen om det ikke er en prosjektleder som også innehar fagkompetanse som er nyttig i konseptfasen. Da kan jeg bruke prosjektleder som en del av arbeidsgruppen. Det er jeg (konseptansvarlig) som leder prosessen og arbeidsgruppen i denne fasen. Jeg oppsummerer og analyserer innhold og legger frem resultatet for interessentene. Det er konseptansvarlig som holder i høringsrunder og innarbeider disse i dokumenter som til slutt legges frem for ledelsen. Det er også min rolle og legge dette frem for ledelsen i programmet samt interessenter som skal spille inn på konseptvalget. Her er det viktig å ikke gå i bena på hverandre som konseptansvarlig og prosjektleder. Prosjektleder kaller inn til møter finner tidspunkter som passer og administrerer reiser mm. Konseptansvarlig holder prosjektleder informert om status og fremdrift. Og bruker prosjektleder til å diskutere konflikter som kan dukke opp eller om det er nødvendig med ekstra ledermøter for avklaringer. Det er viktig med tydelig kommunikasjon og rolleavklaring her.

**2. Har du opplevd at prosjektlederens måte å kommunisere på har svekket engasjement ditt?**

**Svar:** Om prosjektleder ikke lar meg styre og ta de nødvendige valgene, men blander seg inn og tar lederrollen kan det svekke mitt engasjement. Men her er det mitt ansvar å si ifra om jeg opplever at prosjektleder blander seg for mye og da diskutere rollene på nytt eller endre arbeidsfordelingen. Det er viktig at prosjektleder ikke går utover egenkompetanse hvor det er viktig å inneha rett fagkompetanse. Det er



viktig at det er rom for å hjelpe hverandre og spille hverandre gode fremfor å gå i bena på hverandre i denne fasen.

**3. Synes du at måten å kommunisere på er viktig hos en god prosjektleder?**

**Svar:** God kommunikasjon er veldig viktig hos prosjektleder. Prosjektleder må være tydelig og klar men ydmyk for andres fagkompetanse.

**4. Føler du deg trygg og sikker i utførelsen av arbeidsoppgavene dine?**

**Svar:** Ja og det er mitt ansvar å si ifra om jeg ikke føler meg trygg og om det er behov for flere ressurser inn i teamet. Mener du at du har riktig kompetanse for å kunne utføre arbeidet? Ja jeg har riktig kompetanse og om man ikke innehar nødvendig kompetanse må dette kommuniseres til prosjektleder som kan skaffe flere ressurser. Hva gjør prosjektleder for at du skal gjennomføre oppgavene? Vi lager gode planer sammen og vi ser på kompleksitet og anslår tid for arbeidet, Det er viktig at teamet samarbeider om disse planene slik at alle føler eierskap. Får man tredd nedover seg planer fra prosjektleder uten å ha vært involvert vil det skape dårlig arbeidsklima. Teamet har erfaring og fagkompetanse og gruppen må sammen utarbeide planene for prosjektet.

**5. Hvordan samarbeider du med de andre prosjektdeltakerne?**

**Svar:** Vi har faste statusmøter hvor vi diskuterer utfordringer og ting som har vært positive i prosjektet. Her deler vi erfaringer og diskuterer valgte løsninger. Vi har også workshops med teamet, arbeidsgruppen og med større grupper av interessenter.

***Generelle spørsmål:***

**1. Kan du kort fortelle om rollen din og dine arbeidsoppgaver i prosjektet?**

**Svar:** Konseptansvarlig for flere av delprosjektene i programmet dis. Lede konseptarbeidet i samarbeid med prosjektleder og prosjektteamet. Det vil si kartlegge behov, behovsanalyse, interessentanalyse, fasilitere workshops,

opprette arbeidsgrupper. Høringsrunder og forankring. Legge frem konsept alternativer for interessenter og forankre dette i sektor.

**2. Hvordan har dere brukt intern kommunikasjon som et verktøy for å arbeide med prosjektet?**

**Svar:** Vi oppretter et felles område på SharePoint, her ligger fellesdokumenter som alle i prosjektteamet har tilgang til. Våre prosjekt grupper er tverrfaglige og består av både interne ansatte i direktoratet for e-helse og eksterne ansatt i de ulike helseregionene. Vi utarbeider mandat og fremdriftsplaner, interessentanalyser i fellesskap og det er behov for jevnlig status møter. Vi planlegger og gjennomfører arbeidsmøter med interessenter og andre deltagere i fellesskap. Vi utarbeider kommunikasjonsplan og plan for forankring i sektor og programstyret.

**3. Hvordan bruker dere kommunikasjon til å dele med brukere som skal benytte seg av de digitale helsetjenestene?**

**Svar:** Når en tjeneste er ferdig utviklet kommuniseres dette til innbygger via flere kanaler. Nye løsninger kan kommuniseres til innbygger via Helsenorge.no sine informasjonssider. Det brukes en side som heter helsenorgelab.no til å informere aktører om tjeneste tilbud og nyheter på helsenorge. Det er også bruk av Facebook og Instagram til informasjon om tjenester og kampanjer. Når vi har utviklet nye digitale tjenester sammen med helseregionene er det den enkelte helseregion som er ansvarlig for å informere og lære opp ansatte i sykehusene. De er ansvarlige for innføringen av tjenesten. De informerer videre til sine pasienter hvilke digitale tjenester som er tilgjengelig i deres region, dette kan variere da tjenestene tas i bruk i ulik takt i de ulike helseforetakene. Men som sagt er det de ulike helseregionene som er ansvarlig for å implementere og innføre løsningen i sine sykehus. Det brukes e-læring, kurs og digital informasjon, dette er opp til hvert enkelt helseforetak. Nasjonale løsninger som er tilgjengelig for alle på samme tid informeres det om som beskrevet over via helsenorge.no og helsenorge lab.no

**4. Hvilke kommunikasjonskanaler/- verktøy benytter dere?**

**Svar:** Det er nødvendig med et felles arbeidsområde hvor vi kommuniserer og deler dokumenter. Her samarbeider vi internt og eksternt. Vi har brukt SharePoint. Men det er også nødvendig å kommunisere via e-post og møter. Vi bruker både digitale møter og fysiske møter eller Skype.

**5. Kan du nevne noen fordeler og/eller ulemper med den interne kommunikasjonen som brukes i arbeidet med prosjektet i dag?**

**Svar:** Det er ikke enkelt å kommunisere internt i prosjektet da vi er ansatt i ulike deler av helsesektoren og i direktorater. Det er utfordringer med å lage en felles arbeidsflate og SharePoint er ikke det beste, men det har fungert ok. Det er utfordringer med å gi tilgang. Vi ser at det på noen områder er helt nødvendig å møtes fysisk så det har vært noen utfordringer med å få dette til på grunn av avstand. Det har vært nødvendig å ha faste planer og møtene må settes opp i god tid. Det er helt nødvendig med god fremdriftsplan og det er viktig å kommunisere endringer forsinkelser og risikoer tidlig. Dette krever styring og god prosjektledelse.

**6. Hvordan vil du vurdere kommunikasjonsevnene dine?**

**Svar:** I min rolle må man være tydelig og tørre å utfordre til diskusjon. Det er viktig å se saken fra flere sider og få frem alles meninger for å utvikle en best mulig løsning. Det er viktig å kommunisere ut til interessenter og forankre på riktig nivå. Man må få alle med å innhente innspill som kan være viktig for løsningen underveis i prosjektet. I konseptfasen er det viktig å legge frem og beslutte riktig konseptalternativ som møter behovene. Da er det nødvendig å diskutere og arbeide sammen tverrfaglig og her er det viktig å stille de riktige spørsmålene og få frem de nødvendige diskusjonene. Det er viktig å lede prosessen godt hele veien og analysere tilbakemeldinger og kommunisere disse ut igjen.

**7. Hva forbinder du med et godt samarbeid mellom prosjektleder og team?**

**Svar:** Man må være direkte, tydelig og klar, Det er nødvendig med god planlegging og la alle delta i planen slik at den er godt forankret i teamet. Det må være et godt klima som tillater diskusjoner.

**8. Synes du kommunikasjon er viktig? Hvorfor?**

**Svar:** Kommunikasjon internt og eksternt er helt avgjørende for å kunne utvikle løsninger som svarer til behovene. Det er viktig å analysere og diskutere ulike alternativer for å komme frem til gode løsninger, da må du få frem de riktige spørsmålene og diskusjonene. Gjennom kommunikasjon skapes et godt arbeidsklima og det er viktig å legge til rette for at alle kan bidra på best mulig måte.

**9. Hvilke egenskaper synes du er viktig hos en god prosjektleder?**

**Svar:** Struktur, gode planer, tydelig klar og åpen for gode diskusjoner.

**10. Hvilke egenskaper synes du er viktig hos et godt prosjektteam?**

**Svar:** Åpen kommunikasjon, struktur med balanse slik at man klarer å være kreativ.

**11. Hvordan bruker dere kommunikasjon til å dele arbeidsprosessen av prosjektet med andre i teamet som er en del av utviklingen av de digitale helsetjenestene?**

**Svar:** Vi har møter, workshops. Ellers deler vi dokumenter og spiller inn på disse.

## Vedlegg 4

### Informant 4 – Helsefaglig ansvarlig

#### *Spørsmål til prosjektteam:*

**1. Hvor viktig er kommunikasjon med prosjektleder for din innsats/presentasjon?**

**Svar:** Jeg påser at valgene som tas er i tråd med helsefag og mulig å gjennomføre. Jeg kan delta som team medlem eller komme inn å sjekke deler av prosjektet for å avstemme om dette er i tråd med fag og etikk. Jeg må ha god dialog med prosjektleder og det er viktig at jeg kommer tidlig inn slik at det ikke utvikles løsninger som ikke er helsefaglig forsvarlig eller gjennomførbare i forhold til organisering av arbeidet.

**2. Har du opplevd at prosjektlederens måte å kommunisere på har svekket engasjement ditt?**

**Svar:** Ja om jeg ikke blir tatt med på nødvendige møter der ulike avklaringer og beslutninger blir tatt. Det er prosjektleder som er ansvarlig for å ha riktig fagkompetanse inn i møter og team om dette ikke skjer kan det utvikles løsninger som ikke er i tråd med helsefaglige anbefalinger og dette kan være dyrt å rette opp i.

**3. Synes du at måten å kommunisere på er viktig hos en god prosjektleder?**

**Svar:** Ja absolutt, det er nødvendig at prosjektleder viser respekt for de ulike fagområdene og at disse brukes riktig inn i prosjekter.

**4. Føler du deg trygg og sikker i utførelsen av arbeidsoppgavene dine? Mener du at du har riktig kompetanse for å kunne utføre arbeidet? Hva gjør prosjektleder for at du skal gjennomføre oppgavene?**

**Svar:** Ja og om ikke er det mitt ansvar som helsefaglig ansvarlig å hente inn flere ressurser. Det er ikke jeg som sitter med alle svarene, men jeg har et stort nettverk som jeg bruker i vurderingen av de helsefaglige spørsmålene. Mitt ansvar er å få inn ekspertene som kan bidra og spille inn

på løsninger og valg slik at vi sikrer at prosjektet går i riktig retning. Dette er en del av rollen som helsefaglig ansvarlig. Rolle beskrivelsen gir også prosjektleder informasjon om hva som kan forventes.

**5. Hvordan samarbeider du med de andre prosjektdeltakerne?**

**Svar:** Deltar i møter og følger prosjektet over tid og påser at de følger de anbefalingene som er gitt i forhold til helsefag.

*Generelle spørsmål:*

**1. Kan du kort fortelle om rollen din og dine arbeidsoppgaver i prosjektet?**

**Svar:** Jeg er funksjonell arkitekt og påser at løsningene er enkle å bruke for helsepersonell og innbygger. Jeg jobber tett med tekniskarkitekt for å påse at disse spiller sammen. Jeg utarbeider løsningsbeskrivelser g er en del av prosjektteamet med min fagkompetanse. Jeg er utdannet ingeniør.

**2. Hvordan har dere brukt intern kommunikasjon som et verktøy for å arbeide med prosjektet?**

**Svar:** Vi bruker flere verktøy og sjekklister.

**3. Kan du nevne noen fordeler og/eller ulemper med den interne kommunikasjonen som brukes i arbeidet med prosjektet i dag?**

**Svar:** Litt vanskelig å finne et sted hvor vi kan dele og jobbe i samme dokumenter, men SharePoint fungerer ok. Men vi bruker også confluence.

**4. Hvordan vil du vurdere kommunikasjonsevnene dine?**

**Svar:** Jeg er klar og tydelig, og har et definert ansvars område. Jeg er aktiv i diskusjoner og bidrar inn med fagkompetanse.

**5. Hva forbinder du med et godt samarbeid mellom prosjektleder og team?**

**Svar:** Prosjektleder administrerer og lager forslag til planer som vi spiller inn på. Jeg jobber med mitt fag og passer på at dette er i tråd med de andres områder slik at vi sammen kommer frem til gode løsninger.

**6. Hvilke egenskaper synes du er viktig hos en god prosjektleder?**

**Svar:** Klar, tydelig og ikke konfliktsky.

**7. Hvilke egenskaper synes du er viktig hos et godt prosjektteam?**

**Svar:** Åpenhet, rom for diskusjoner og respekt.