



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Navn	Martin Lunde, Aleksander Reiten Simensen, Camilla Ødegård Olsen
------	--

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI



Riktige valg – bedre helse og
kostnadseffektivitet

Eksamenskode og navn:
BTH 25321 – Prosjektledelse

Utleveringsdato:
09.01.2017

Innleveringsdato:
02.06.2017

Stuedsted:
BI Oslo

Sammendrag

Akershus Universitetssykehus, referert til som Ahus, opplever for tiden en drastisk økning av kostnader på medikamenter. Gjennom legemiddelforskriften for 2016, utarbeidet av helsedepartementet, ble sykehuset indirekte oppfordret til å ta tak i problemene. Som et tiltak til dette startet Ahus prosjektet: *«Riktige valg – bedre helse og kostnadseffektivitet»*.

Prosjektet bærer preg av en rekke komplekse og særdeles abstrakte problemstillinger, herunder høy informasjonsflyt, refusjonsavtaler som ikke blir registrert, medikamenter som blir unødvendig foreskrevet og derfra et ønske om tilretteleggelse for videre forskning og utvikling på områdene.

Vi kom inn i prosjektet på et relativt tidlig stadium. Derfra observerte vi hvordan Ahus jobbet med dette i praksis. Vi observerte straks at prosjektet var prioritert fra høyeste hold i hierarkiet, derav kom det klart frem at prosjektets leder også var sykehusets egne fagdirektør. Prosjektlederen har altså ikke ledet prosjekter før, men besitter den ultimate kunnskapen i forhold til de relevante problemstillingene prosjektet står ovenfor.

Videre fikk det oss til å tenke på hva dette kunne ha å si i henhold til et tradisjonelt prosjektledesperspektiv, som igjen ledet oss til følgende problemstilling:

«Hvordan forbedre planlegging, ledelse, motivasjon og kommunikasjon mellom prosjektet og viktige interessenter (interne og eksterne) ved hjelp av prosjektleders kompass tre av seks deler, se fremover, utover og nedover?».

Videre for å kunne besvare vår problemstilling benyttet vi oss av kvantitative og kvalitative tilnærminger, her i form av dialoger, spørreundersøkelser og dybdeintervjuer og observasjoner.

Ut fra analysen har vi utformet anbefalinger som setter lys på hvordan man ut fra ren prosjektteori kunne forbedret planlegging, ledelse, motivasjon og kommunikasjon ved hjelp av prosjektleders kompass tre av seks deler, se fremover, utover og nedover.

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG.....	I
FIGUROVERSIKT	IV
1.0 INNLEDNING	1
1.1 PRESENTASJON AV VALGT VIRKSOMHET	1
1.2 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET	1
1.3 PROSJEKTETS BETYDNING FOR ORGANISASJONEN.....	2
2.0 BESKRIVELSE AV PROSJEKTET	3
2.1. PROSJEKTKJENNETEGN	3
2.1.1 Entydig målsetting.....	3
2.1.2 Begrenset ressurstilgang.....	3
2.1.3 Engangsforetak.....	4
2.1.4 Bestemt start- og sluttdato.....	4
2.1.5 Tverrfaglig arbeid	4
2.2 PROSJEKTTYPE	4
2.3 MÅL OG FORMÅL.....	5
2.3.1 Prosjektets formål	6
2.3.2 Prosjektets resultatmål.....	6
2.4 PROSJEKTMANDAT	7
2.5 PROSJEKTETS INTERESSETER	7
2.6 PROSJEKTGJENNOMFØRING.....	8
2.7 PROSJEKTETS EKSTERNE ORGANISERING	8
2.8 PROSJEKTETS INTERNE ORGANISERING	8
2.9 PROSJEKTLEDER.....	9
2.10 STYRINGSGRUPPEN	10
2.11 KUNDEFORHOLD	10
3.0 PROBLEMSTILLING	11
4.0 PROSJEKTLEDERES KOMPASS.....	12
4.1 PROSJEKTLEDERES ROLLE	13
4.2 HVORDAN PROSJEKTLEDER BØR FORHOLDE SEG TIL Å SE UTOVER	13
4.2.1 Interessenter	13
4.2.2 Strategisk håndtering av interessenter	15
4.2.3 Markedsføringsstrategier	16
4.3 HVORDAN PROSJEKTLEDER BØR FORHOLDE SEG TIL Å SE FREMOVER	16
4.3.1 Planlegging	16
4.3.2 Planleggingsprosess.....	17
4.3.3 Hva prosjektet skal oppnå	17

4.3.4	<i>Hvordan oppnå gode resultater</i>	18
4.3.5	<i>De involverte i prosjektet</i>	19
4.4	HVORDAN PROSJEKTLEDER BØR FORHOLDE SEG TIL Å SE NEDOVER	20
4.4.1	<i>Situasjonsbestemt ledelse</i>	20
4.4.2	<i>Delegerende lederstil</i>	21
4.4.3	<i>Medvirkende lederstil</i>	22
5.0	METODE	23
5.1	ANALYSEFORMÅL OG UNDERSØKELSESPØRSMÅL	23
5.2	DATAINNSAMLING	23
5.2.1	<i>Validitet</i>	24
5.2.2	<i>Reliabilitet</i>	24
5.2.3	<i>Primær- og sekundærdata</i>	24
5.2.4	<i>Populasjon og utvalg</i>	25
5.3	UNDERSØKELSESDSIGN	25
5.4	VALG AV KVANTITATIV TILNÆRMING	25
5.5	VALG AV KVALITATIV TILNÆRMING	26
5.5.1	<i>Dialog</i>	26
5.5.2	<i>Observasjon</i>	26
5.5.3	<i>Dybdeintervju</i>	27
5.6	DATAANALYSE	27
5.6.1	<i>Gjennomføring av undersøkelsen</i>	28
5.6.2	<i>Kunnskapsnivå</i>	28
5.6.3	<i>Planlegging</i>	28
5.6.4	<i>Motivasjon</i>	29
5.6.5	<i>Kommunikasjon</i>	29
5.7	KRITIKK AV UNDERSØKELSEN	29
5.7.1	<i>Manglende observasjoner</i>	30
5.7.2	<i>Målefeil</i>	30
6.0	ANALYSE OG DISKUSJON	31
6.1	ANALYSE AV PROSJEKTLEDERES FORHOLD TIL Å SE NEDOVER	31
6.2	ANALYSE AV PROSJEKTLEDERES FORHOLD TIL Å SE FREMOVER	34
6.3	ANALYSE AV PROSJEKTLEDERES FORHOLD TIL Å SE UTOVER	36
7.0	ANBEFALINGER OG KONKLUSJON	38
7.1	ANBEFALING LEDERSTIL	38
7.2	ANBEFALING PLANLEGGING	39
7.3	ANBEFALING INTERESSEENTER	39
7.4	KONKLUSJON SOM FØLGE AV ANBEFALINGENE	40
8.0	KILDER	41

<i>8.1 Elektroniske kilder:</i>	41
<i>8.2 Litteratur:</i>	41
<i>8.3 Artikler:</i>	43

Figuroversikt

Figur 1: Prosjekttyper (Briner, Hastings & Geddes, 2000, s. 52).....	5
Figur 2: Interessentanalyse (Karlsen 2013, s. 288).....	7
Figur 3: Prosjektleders kompass (Briner et al, 2000, s. 32).....	12
Figur 4: Planleggingsprosess (Karlsen, 2013, s. 304).....	17
Figur 5: Prosjekttyper (Briner, Hastings & Geddes, 2000, s. 52).....	40

1.0 Innledning

1.1 Presentasjon av valgt virksomhet

Akershus universitetssykehus, heretter referert til som Ahus, fungerer i hovedsak som et distriktsykehus hvor de med sine ca. 9.000 ansatte dekker et befolkningsområde på omkring 500.000 innbyggere. Dette tilsvarer en kapasitetsstørrelse på ca. 10% av Norges befolkning. Sykehusets primære drift foregår på Nordbyhagen i Lørenskog, hvor de fokuserer på områder hva gjelder pasientbehandling, forskning, undervisning og pasientopplæring. Ved siden av dette betjener de også andre ulike behandlingssentre rundt om i nærområdet, her med fokus på psykisk helsevern og rusbehandling (Akershus universitetssykehus, 2017) (Akershus universitetssykehus HF, 2017).

Ahus er et av flere sykehus i Norge som ikke har klart å innfri de økonomiske kravene som er blitt gitt, i sammenheng med at sykehuset lider av svært høye kostnader. Ved inngangen til 2017 sto Ahus oppført med et negativt avvik i budsjettet på minus 135 000 000 norske kroner (Skihamn & Hansen, 2017).

1.2 Bakgrunn for prosjektet

Nasjonale målsettinger som Helsedepartementet sendte ut i 2016, krever at pasienter skal ha rask tilgang til nye og effektive legemidler. Gjennom legemiddelmeldingen¹ er det fire sentrale mål som må settes i sammenheng for å kunne beskrive bakgrunnen for prosjektet. Her finner man det viktig å sikre rask og likeverdig tilgang til legemidler, de skal være effektive, ha god kvalitet, samtidig som de skal kunne handles inn til lavest mulig pris. Derfra skal man tilrettelegge for fremtidig forskning og innovasjon. Siden 2016 har det blitt overført en rekke dyre medikamenter til Ahus, noe som har medført en økning i budsjettet på hele 25% fra året før. Samtidig har man estimert en økning i kostnader til ca. 900 millioner kroner i perioden 2017-2020. Dette har gitt en betydelig økonomisk utfordring for sykehuset.

¹ Legemiddelmeldingen gir en helhetlig gjennomgang av helsepolitikken i Norge. Den er bygget opp rundt de legemiddelpolitiske målsetningene, og beskriver eksisterende og nye virkemidler for å nå målsetningene.

Ahus skal, gjennom «Riktige valg – bedre helse og kostnadseffektivitet», utbedre sentrale systemer som skal analysere og forbedre nåværende rutiner og prosesser. Dette skal medføre at foretaket i fremtiden skal kunne holde kostnader og kunnskap for nye legemidler på et akseptabelt nivå, både hva gjelder bevilget budsjett og kunnskapsmål gitt av regjeringen.

1.3 Prosjektets betydning for organisasjonen

Det har vært mye negativ omtale om uforsvarlig bruk av penger på sykehusene de siste årene, noe som har ført til at Ahus nå har sett seg nødt til å få bukt med problemene som har oppstått. Gjennom stadig dyrere medisiner og høyere krav til leveranse fra sykehusene, er dette et prosjekt prioritert fra høyeste hold i Ahus-hierarkiet. Det er kritisk for kvaliteten av behandlingen som pasientpopulasjonen vil kunne få i fremtiden, da man har kommet til et punkt hvor de totale kostnadene for medisiner spiser så mye som en tredel av det totale budsjettet bevilget av regjeringen. Den faretruende økningen av kostnader har ført til at man ser seg nødt til å utbedre det overordnede systemet for LIS-avtaler², refusjonsavtaler og oppklare uklarheter rundt kunnskapen om medisiner som skrives ut til pasienter (da mange medisiner som blir skrevet ut er dyrere enn billigere alternativer med like bra eller bedre virkning).

Det foreligger også interne uklarheter rundt forskjellig kunnskap, samtidig som det eksisterer en utilstrekkelig høy informasjonsflyt hvor kun enkeltpersoner er i stand til å forstå hva budskapet egentlig betyr. Dette har gitt en betydelig økning i kostnader på grunn av misforståelser når man forskriver medisiner, som altså er kritisk for å holde seg innenfor budsjettet. Derfor skal man legge til rette for mer kunnskapsdeling blant de forskjellige avdelingene. Prosjektet skal altså hjelpe organisasjonen å holde kostandene rundt medisiner nede, ved å øke kunnskapen og informasjonen hos de ansatte rundt de forskjellige medikamentene. Her vil altså erfaringsoverføring, som en viktig mekanisme, føre til et bedre fremtidig beslutningsgrunnlag (Elvenes, 1987), referert i (Karlsen, 2013, s. 471). Altså vil man kunne tilby bedre medikamenter og bevilge mer penger til andre avdelinger

² LIS-avtaler er avtaler sykehusene har med diverse leverandører av medisiner. Avtalene er listet opp med forskjellige alternativer innenfor spesifikke sykdommer, samtidig får man prissetting på hver enkelt medisin.

ettersom at kostnadene holder seg på et akseptabelt minimumsnivå, noe som vil komme pasientene til gode.

2.0 Beskrivelse av prosjektet

Da ledelsen har oppfattet arbeidet som tidkrevende, omfattende og ressurskrevende så administrasjon seg nødt til å kjøre denne prosessen som et prosjekt. Dette for å få en helhetlig oversikt og renspektet ekspertise til å gjennomføre oppgavene. Samt finne raske, fornuftige og gode løsninger, som skal resultere i prosedyrer rundt medisinformbruk som Ahus kan dra nytte av over en lengre tidshorisont, hva gjelder kostnader og kunnskaper om emnet innad i sykehusdriften.

2.1. Prosjektkjennetegn

For at man skal kunne definere denne gjennomføringen som et prosjekt, foreligger det ulike egenskaper som vil oppleves å være like innenfor alle typer prosjektgjennomføringer. Kriteriene sier at det skal eksistere en entydig målsetting, at det er begrenset med ressurstilgang, at prosjektet opererer som et engangsforetak, at arbeidet har fått tildelt en bestemt start- og sluttdato, samt at det eksisterer et tverrfaglig arbeid (Karlsen, 2013, s. 18). Videre brukes disse egenskapene til å argumentere for at denne besvarelsen omhandler et pågående prosjekt.

2.1.1 Entydig målsetting

Prosjektet har utviklet egne mål for gjennomføringen. Her ønsker de at pasientene skal oppleve god kvalitet ved behandling av ethvert legemiddel som har blitt besluttet brukt. Dette er fordi legemidlene er funnet virkningsfulle, sikre og kostnadseffektive. Derav skal prosjektet utvikle et system som resulterer i nettopp dette.

2.1.2 Begrenset ressurstilgang

Prosjektet har ikke fått tildelt et endelig budsjett. Det vil allikevel kreves at ansatte fra linjen bidrar under gjennomføringen. Dette vil være en betydelig kostnadsdriver i seg selv i form av ekstraarbeid, lønn og bonuser for deltakelse i prosjektgjennomføringen. Ahus får hvert år tildelt et budsjett som de må forholde seg til fra regjeringen. Ettersom kostnadene for legemidler øker for hvert år, vil dette spise mye av det budsjettet som de får innvilget. Grunnet dette, vil foretaket

ha reduserte ressurser sammenliknet med hva de ellers ville hatt om deres ansatte jobbet hundre prosent i linjen. Ettersom prosjektet er så viktig for kostnadseffektiviteten, blir de ansatte i prosjektet en betydelig og kritisk ressurs.

2.1.3 Engangsforetak

Ahus opererer med standardiserte prosedyrer, rutiner og løsninger som allerede anvendes under dagens ordning. Under en gitt periode har sykehuset valgt å opprette en temporær organisasjon som skal utbedre disse områdene, samt opparbeide ny kunnskap innenfor legemidler og kostnadseffektiv drift. Dette er nytt og meget komplisert, da man hele tiden må følge opp arbeidsgruppene for å sikre stø kurs mot målet. Man jobber i arbeidsgrupper under hele tidshorisonten for prosjektet.

2.1.4 Bestemt start- og sluttdato

«Riktige valg – bedre helse og kostnadseffektivitet» ble startet opp i oktober 2016 og skal avsluttes i henhold til planen ved utgangen av 2017. Det foreligger også oppgaver i prosjektet som skal svare ut revisjonen av legemidler innen 31.12.2017.

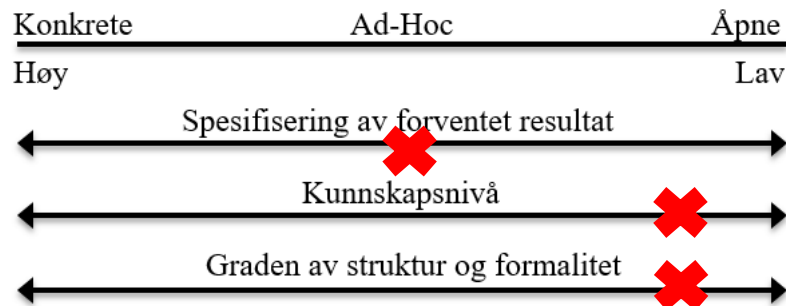
2.1.5 Tverrfaglig arbeid

Det eksisterer flere arbeidsgrupper, hvor hver gruppe innehar spesialisert kompetanse på hvert sitt medisinske område. Arbeidsgruppene innehar altså mer kompetanse og kunnskap på hvert sitt område enn det kjernegruppen og prosjektleder besitter.

2.2 Prosjekttype

For å kunne utarbeide en bedre oversikt over hvordan prosjektet bør bli behandlet, er det ønskelig å definere ulike kjennetegn ved «Riktige valg – bedre helse og kostnadseffektivitet». Basert på dette gis man muligheten til å kunne kategorisere hvilken type prosjekt dette utgjør. Når det gjelder prosjektets kunnskapsnivå, beskriver kjernegruppen seg selv som faglig sterk i sammenheng med at denne gruppen utgjør samtlige mennesker med god kunnskap. Samtidig har prosjektdeltakerne ikke gjennomført liknende prosjekter tidligere, hvor de håndterer problemene slik de oppstår underveis med en form for «prøve og feile»-strategi hvor læringen skjer fortløpende. Det konkluderes på bakgrunn av dette med at kunnskapsnivået i prosjektet er noe lavt. Sett i sammenheng med graden av

struktur og formalitet, vil dette også ligge på et lavt nivå. Dette kommer av at prosjektet kun i mandatet har klart definerte roller seg imellom. Under gjennomføringen er denne rollefordelingen noe uklar, hvor blant annet personer som fungerer som støttefunksjoner i flere tilfeller overtar som prosjektleder (da uten formalitet og myndighet). Samtidig er styringsgruppen i mindre grad engasjert, da de ikke har vært tilstedeværende under prosjektgjennomføringen siden mandatet ble vedtatt. Ved siden av dette eksisterer det også et uklart skille mellom hvem som utgjør kjernegruppen, og hvem det er som går under arbeidsgruppen. De har også valgt å utelate ulike hjelpeverktøy i den forstand av at det hverken er vedtatt noen form for budsjetter eller ulike registreringer i form av faktisk fremdrift. Det forventede resultatet ble utformet allerede før prosjektstart, men bare i kvalitativ forstand. Bedre etterlevelse av inngåtte avtaler og beslutninger underveis er også en målsetting. På bakgrunn av dette er deres grad av spesifisering av forventet resultat på et middels nivå (Briner, Hastings & Geddes, 2000, s. 51-53).



Figur 1: Prosjektyper (Briner, Hastings & Geddes, 2000, s. 52)

På grunn av prosjektets preg, egenskaper og karakteristikk er det videre valgt å klassifisere det som et «Åpent prosjekt» (Briner et al, 2000, s. 55-56).

2.3 Mål og formål

For å gi en bedre forståelse av hva prosjektet skal bidra med for Ahus (effektmål), og hva som konkret skal leveres ved prosjektslutt (resultatmål) er det gitt en kort beskrivelse av dette under (Karlsen, 2013, s. 85).

2.3.1 Prosjektets formål

Prosjektet forholder seg under nåværende tidspunkt til to ulike hovedformål. Her ønsker prosjektets oppdragsgiver å etablere rutiner og prosesser som medfører:

- Hovedformål 1: «kjennskap til nye legemidler, retningslinjer, inngåtte avtaler og vedtak i beslutningsforum samt god etterlevelse av dette»
 - For pasientene gir det likeverdig tilgang til trygg og effektiv behandling.
 - For behandlere er det enklere å følge opp beslutninger om hvilke medikamenter det skal brukes per pasientgruppe
 - For samarbeidende helsetjenester i alle ledd er det enklere å samstemme bruk av legemidler
 - Det er forsvarlig legemiddel – valg og håndtering ved foretaket
- Hovedformål 2: «God kostnadseffektivitet».
 - Behandlere og leder får økt kunnskap og bevissthet om legemiddelkostnader og faktorer som påvirker kostnadene.
 - Ubegrunnede økninger i legemiddelkostnader reduseres til et akseptabelt minimumsnivå
 - Komplett og riktig koding sikrer rett refusjon

Samtidig vil det være viktig at pasientene opplever god kvalitet ved behandlingen av de ulike legemidlene som er besluttet å bruke, da medisinene skal fungere som virkningsfulle, sikre og samtidig kostnadseffektive.

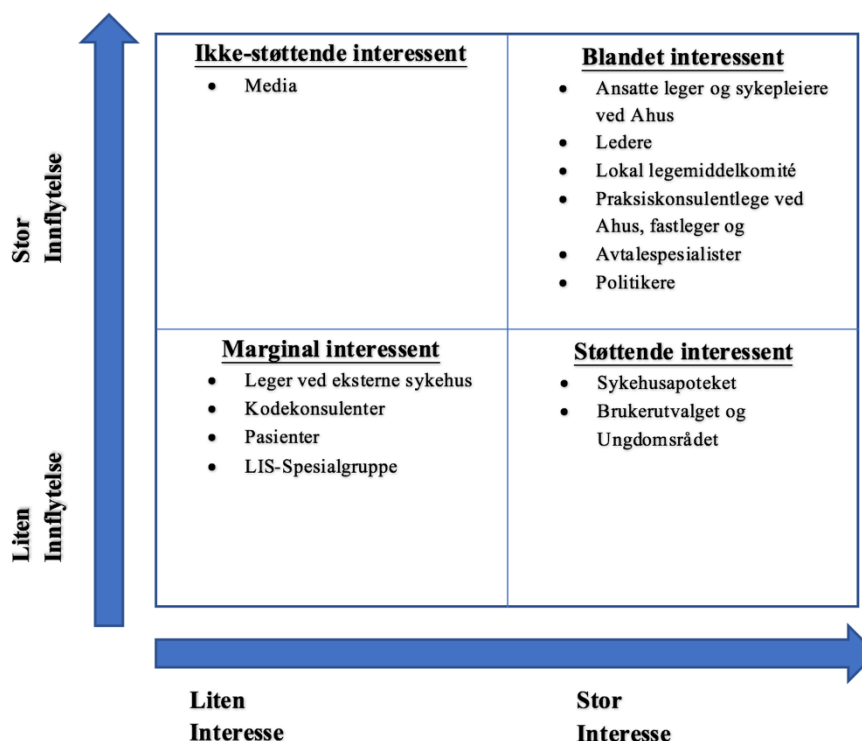
2.3.2 Prosjektets resultatmål

Det overordnede målet i sammenheng med prosjektgjennomføringen er: «*Etablere gode rutiner og prosesser sammen med klinikken for ledemiddelområder*». For at mennesker skal kunne ønske å gjennomføre en ekstra innsats for å nå et mål, bør målene som settes være SMART(e). I sammenheng med det overordnede målet har det blitt utviklet noen underordnede mål for å gjøre målet mer spesifikt. Grunnet situasjonen sykehuset nå befinner seg innenfor vil dette være et mål som er aktuelt. Samtidig vil ikke prosjektgruppen kunne si noe om målene er realistisk å oppnå, fordi man ikke har gjennomført liknende tidligere. Dette gjør det vanskelig å se at dette skal kunne gå på et år, som er den gitte tidsfristen (Les, 2012). Prosjektet har ikke vektlagt SMART(e) mål for prosjektet.

2.4 Prosjektmandat

Etter møte med prosjektleder, kom det straks frem at det tidlig i planleggingsprosessen ble utformet et mandat for prosjektet. Prosjektmandatet fungerer i denne sammenheng som en underliggende avtale mellom oppdragsgiveren og prosjektlederen (Karlsen, 2013). Prosjektmandatet for dette prosjektet tar for seg konkrete detaljer rundt selve prosjektet, deriblant navnet «Riktige valg – bedre helse og kostnadseffektivitet», eier (Fagdirektør), mål (nevnt over), tidsplan ol. Prosjektet bruker her mandatet som et oversiktlig bilde, hvor prosjektets eier under gjennomføringen kan ta stilling til om man forholder seg innenfor «Jerntrekantens» krav i tilknytning til tid, kvalitet og ressurser. Det er videre ikke ønskelig å gå mer detaljert inn på prosjektets mandat i denne sammenheng, da mye av mandatets momenter allerede er blitt beskrevet.

2.5 Prosjektets interesser



Figur 2: Interessentanalyse (Karlsen 2013, s. 288)

Prosjektet har tatt for seg ni ulike interesser som de mener er viktige. Ved siden av dette har vi valgt å tilføre politikere, pasienter og media. Dette er fordi vi ser på disse som vesentlige interesser. Vi har så satt dem inn i en interessentanalyse, ut ifra hvilken innflytelse og interesse de har for prosjektet (Karlsen, 2013, s. 228).

2.6 Prosjektgjennomføring

Prosjektet har valgt å dele den overordnede tidsrammen inn i faser, noe som i denne sammenheng skal fungere som et supplement for en mindre prioritert milepælsplan. Dette valget kommer av at prosjektlederen innledningsvis ikke ønsket å basere prosjektgjennomføringen på en milepælsplan før lenger ut i prosjektet.

2.7 Prosjektets eksterne organisering

«Riktige valg – bedre helse og kostnadseffektivitet» trekker klare linjer mot en matrise organisering. Dette bunner i at prosjektgjennomføringen består av et tverrfaglig arbeid, hvor de ulike kunnskapene og kompetansene som belyses kommer fra ulike avdelinger i organisasjonen, som sammen jobber under en felles leder. Samtidig jobber samtlige av prosjektdeltakerne i basisorganisasjonen parallelt som de engasjerer seg i prosjektet (Karlsen, 2013, s. 151-155).

2.8 Prosjektets interne organisering

Prosjektets interne organiseringsform bærer et noe mer utradisjonelt preg, hvor prosjektlederen blant annet også fungerer som prosjektets eier. Underlagt denne prosjektlederen finner man prosjektets styringsgruppe, som sammen med prosjektlederen fungerer som et beslutningsorgan. De resterende prosjektdeltakerne er inndelt i fire ulike arbeidsgrupper, hvor hver gruppe rapporterer direkte til prosjektets leder. De ulike arbeidsgruppene fungerer også som uavhengige av hverandre, hvor de ulike gruppene selv har ansvar for hver sin gjennomføringsdel. Dette resulterer også i at de ulike arbeidsgruppene gis muligheten for å gjennomføre arbeidsoppgavene parallelt med hverandre. En slik gjennomførelse vil kunne være en faktor for tidsbesparelse. Selv om arbeidsgruppene jobber individuelt med sine ansvarsområder, ønsker prosjektlederen å inkludere deltakerne i ulike beslutningsmøter for så å kunne oppnå mest mulig overføringsverdi mellom de ulike gruppene. Ved siden av dette åpner så prosjektet opp for å kunne fungere som fleksible når det gjelder deres videre interne organiseringsform. Dette gjøres for at prosjektet skal kunne klare å utnytte deres ressurser på best mulig måte, samtidig som de systematisk arbeider for å oppnå forbedringer (Karlsen, 2013, s. 159).

2.9 Prosjektleder

Bakgrunnen for valget av nåværende prosjektleder, bunner i at man ønsket å bruke en person som har god forankring i sykehusets administrasjon. Ved siden av dette besitter prosjektlederen den nødvendige fag-tekniske kompetansen til å gjennomføre prosjektet. Det vil si at han besitter sentrale egenskaper som tilpasser seg både problemområdet og de målene som prosjektet innehar. Han har også ledererfaring i generell forstand. Allikevel er prosjektlederen den personen i prosjektgruppen som besitter minst kompetanse i sammenheng med tradisjonell prosjektledelse. Gjennomføringen er derfor en utviklingsprosess for selve prosjektlederen. Denne modningsprosessen er bakgrunnen for flere av de ulike, mindre, tradisjonelle valgene som er gjort knyttet til prosjektgjennomføring.

Prosjektet står også ovenfor en situasjon hvor prosjektlederen også fungerer som prosjektets eier. Bakgrunnen for at dette ble gjort var for å oppnå mer effektiv kommunikasjon hos den administrative ledelsen på sykehuset. Her vil det være viktig at prosjektlederen ikke bare forholder seg til oppdragsgivers interesseområder, hvor en prosjektleder ofte vil kunne risikere å stå ovenfor ulike interessekonflikter mellom oppdragsgiver og andre prosjektdeltakere. Dette er fordi at innenfor mer tradisjonell prosjektgjennomføring, vil prosjektlederen fungere som en «agent» ovenfor eieren (prinsipalen). Når prosjektlederen fungerer som en agent, og ikke er eieren selv, vil han i flere tilfeller enklere også kunne forholde seg til de ulike deltakerne (Jakobsen & Reve, 2001). Denne situasjonen viser at dette prosjektet nok en gang bryter med tradisjonell prosjektgjennomføring.

De menneskene som prosjektlederen har ansvaret for, er i hovedsak avdelingsledere innenfor de fire avdelingene på sykehuset som har blitt valgt ut for å delta i prosjektgjennomføringen. Prosjektmedarbeiderne beskrives som mennesker med høy grad av modenhet, erfaringsgrunnlag og utdanningsnivå innenfor hvert sitt fagområde. En utfordring i sammenheng med dette prosjektet er at enkelte av medarbeiderne under nåværende situasjon føler liten grad av motivasjon knyttet til prosjektgjennomføringen. Dette bunner i at enkelte av deltakerne ikke får noen personlig gevinst ved det resultatet som det er tiltenkt å skape.

2.10 Styringsgruppen

Styringsgruppen fungerer på vegne av oppdragsgiver, og er med på å styre prosjektet på et overordnet nivå. Gjennom styringsgruppen vedtar man mandat, milepælsplan (dette vil bli utdypet senere i oppgaven), ansvarskart og fatter viktige beslutninger (Karlsen, 2013, s. 176). Videre har styringsgruppen utviklet en kjernegruppe som på deres vegne har ansvaret for prosjektets fremdrift, samt utøvet beslutningsmyndighet. Ifølge prosjektlederen skal også kjernegruppen i denne sammenheng fungere som en overordnet støttefunksjon mot de forskjellige arbeidsgruppene. Dette innebærer altså informasjon- og rådgiveransvar i prosjektet (Jessen, 2005, s. 53).

2.11 Kundeforhold

Primært sett besitter prosjektorganisasjonen to «kunde grupper», i form av (1) pasienter og (2) sykehusapoteket. Kjernegruppen fører under nåværende tidspunkt en indirekte relasjon med pasientene, hvor det er arbeidsgruppene som her kommuniserer hvordan kjernegruppen tenker at prosjektet vil påvirke denne kunde gruppen. Kjernegruppen vil på en annen side føre en mer direkte relasjon med sykehusapotekene, i sammenheng med at partene er i jevnlig kontakt. (Selnes & Lanseng, 2014, s. 147)

3.0 Problemstilling

Problemstillingen som er valgt å gjøre rede for i denne oppgaven, bygger på ulike, faktiske, utfordringer som er observert i prosjektet. Innenfor de forskjellige arbeidsgruppene befinner det seg ansatte med høy grad av kompetanse innenfor hvert sitt område, hvor deltakerne innenfor disse gruppene besitter varierende grad av motivasjon til å arbeide med prosjektgjennomføringen. Dette skyldes at deltakerne ikke føler de får noen personlig gevinst ut av prosjektresultatet. Ved siden av dette har det fra etableringen av prosjektet ikke blitt valgt å legge fokus på en milepælsplan som et overordnet styringsmoment, før senere. Basert på hva som har blitt undervist om prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI (høsten 2016), har bruken av en milepælsplan vært et viktig moment for en effektiv og motiverende prosjektgjennomføring. Det at prosjektlederen i dette prosjektet heller har valgt å basere seg på prosjektets faser under gjennomføringen, fremfor en milepælsplan, har vært en av faktorene som blir sett på som viktig for vår problemstilling. Spesielt med hensyn på at det eksisterer ulik grad av motivasjon hos deltakerne, hvor også ulike delmål underveis vil kunne ha innvirkning på motivasjon til å engasjere seg i gjennomføringen. Det kan i denne sammenheng oppleves som en fallgrube at deltakerne heller har en planleggingshorisont som ligger langt frem i tid. (Andersen, Grude & Haug, 2016, s. 27). Det vil ikke nødvendigvis kunne være avgjørende at prosjektet benytter seg av en milepælsplan, hvor et av prosjektkriteriene tilsier at hvert prosjekt er *unik*. (Karlsen, 2013, s. 18- 21). Det vil derfor være ønskelig å se på hvordan prosjektlederen **fremover** kan forholde seg til ulike interessenter, interne og eksterne, samt videre planlegging, for å kunne oppnå en optimal prosjektgjennomføring. I sammenheng med dette har det derfor blitt valgt å vektlegge tre av de seks elementene som eksisterer i et hjelpeverktøy som kan benyttes av en prosjektleder - *prosjektlederens kompass*. Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan forbedre planlegging, ledelse, motivasjon og kommunikasjon mellom prosjektet og viktige interessenter (interne og eksterne) ved hjelp av prosjektleders kompass tre av seks deler, se fremover, utover og nedover?».

4.0 Prosjektleders kompass

Det å beherske god kommunikasjon mellom de ulike deltakerne, og andre interessenter, vil være en avgjørende faktor for prosjektsuksess (Karlsen 2013). Innenfor et såpass komplekst prosjekt som «Riktige valg – bedre helse og kostnadseffektivitet», kan det å mestre effektiv kommunikasjon mellom deltakerne være en utfordring. Dette kommer blant annet av at de ulike deltakerne besitter en tverrfaglig kompetanse, hvor det samtidig eksisterer forskjeller hos de ulike deltakernes motivasjon til å prioritere og gjennomføre prosjektarbeidet. (Berg & Karlsen, 2016, s. 2) En sentral person i sammenheng med denne utfordringen vil være lederen av prosjektet. Her vil en av prosjektlederens oppgaver være å kunne forholde seg til de ulike interessentenes, eksterne og interne, interesseområder. Et verktøy som vil kunne være av stor betydning å benytte seg av innenfor en slik situasjon vil være Briner et al. (2000) sin kategorisering av ulike forhold som prosjektlederen må irttesette seg etter. Dette verktøyet har fått navnet «*Prosjektleders kompass*», og er illustrert nedenfor.



Figur 3: *Prosjektleders kompass* (Briner et al, 2000, s. 32)

På bakgrunn av deltakerens ulike motivasjon, en manglende vektleggelse av en milepælsplan og hvordan ulike interessenter i dag forholder seg til prosjektet, er det ønskelig å videre legge hovedfokus på prosjektlederens evne til å se «utover», «fremover» og «nedover».

4.1 Prosjektleders rolle

Prosjektlederen blir omtalt som prosjektets viktigste deltaker. Dette kommer av at denne personen påtar seg et mangfoldig ansvarsforhold (Karlsen, 2013, s. 105). Prosjektlederen må i dette tilfellet ikke bare kunne beherske det å forholde seg til alt det administrative rundt gjennomføringen, hvor den også må kunne tilpasse sin væremåte, alt ettersom hvordan de ulike prosjektdeltakerne fungerer best (Berg & Karlsen, 2016, s. 2). Valget av prosjektleder, vil være en viktig beslutning innenfor prosjektsammenheng. Hvordan denne personen håndterer de ulike problemområdene som prosjektet står ovenfor, vil være en avgjørende suksessfaktor for prosjektets utvikling og måloppnåelse. Valget av prosjektleder bør bli foretatt så tidlig som det lar seg gjøre. Dette er for at prosjektlederen skal opparbeide seg eierskap, og et godt beslutningsgrunnlag for videre prosjektgjennomføring. Samtidig vil et tidlig valg være til hjelp med å styrke prosjektlederen dersom endringer skulle foreligge gjennom fasene. På denne måten kan prosjektlederen enklere styre gjennomføringen mot prosjektets overordnede mål (Karlsen, 2013).

4.2 Hvordan prosjektleder bør forholde seg til å se utover

En interessant vil være de individer, grupper og andre organisasjoner som har en interesse av hva som foregår i prosjektet, og en mulighet til å påvirke (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991, s. 61) (PMI, 2008 s. 23). Blant det mangfoldet av elementer som prosjektlederen må forholde seg til, vil hvordan han håndterer de ulike interessentene ha stor betydning for prosjektgjennomføringen. Dette er fordi interessenter vil kunne besitte sterk påvirkning og innflytelse. Prosjektlederen vil da fungere som et mellomledd i den forstand av at han skal se til at prosjektgjennomføringen lever opp til de ulike interessentenes forventninger (Briner et al., 2000, s. 32).

4.2.1 Interessenter

For en prosjektleder vil det være avgjørende å kunne identifisere de ulike interessentene, for så å klargjøre hvordan han/hun skal kunne forholde seg til dem (Karlsen, 2013, s. 285). Hvordan prosjektlederen evner å identifisere de forskjellige interessentene, gjør at man vil kunne kategorisere dem inn i fire følgende kategorier: «Den Støttende-, Marginale-, Ikke-støttende- og Blandet interessent».

Her vil interessentenes mulighet for å påvirke kunne avgjøres av i hvilken grad prosjektet er avhengig av interessenten (Savage et al., 1991, s. 63-65). De ulike interessentene vil kunne bistå med en unik miks av kunnskap, erfaringer, meninger og oppførsel. Prosjektlederen må her strategisk ta i bruk en form for situasjonsbestemt ledelse, da de ulike interessentenes holdninger og innflytelse ovenfor prosjektet vil kunne variere mellom gruppene (Roeder, 2013, s. 20). Prosjektlederen må derfor være klar over hvilken interesse for samarbeid, og grad av innflytelse de forskjellige interessentkategoriene består av.

«Den støttende interessenten» kjennetegnes som prosjektlederens mest ideelle, hvor den besitter høy grad av interesse og støtter opp under prosjektets mål og handlinger, samtidig som den ikke har sterk innflytelse. «Den marginale interessenten» utgjør den kategorien som besitter lav grad av innflytelse og samarbeidsvillighet. Det vil allikevel være viktig å ha en oversikt over disse, i tilfelle de beveger seg mot høy grad av innflytelse (Karlsen 2013, s. 292). Prosjektlederen vil også måtte forholde seg til de «Ikke-støttende interessentene». Disse ønsker ikke å samarbeide, samtidig med at de har høy påvirkningskraft. Denne interessenten vil derfor være uheldig å ha. Samtidig har også prosjektlederen den «Blandede interessenten», hvor denne spiller en viktig rolle i form av at disse har høy samarbeidsvillighet og innflytelse. Ved å maksimere et samarbeid med den sistnevnte interessenten, vil dette kunne gjøre det vanskelig for potensielt truende interessenter å motsette seg prosjektet (Savage et al., 1991, s. 65-67). Prosjektlederen må orientere seg om hvilke interessenter som er viktige, slik at den kan utføre strategiske tiltak for å finne ut av hvilke interessenter som det må investeres mest tid ovenfor. Her vil en fallgrube kunne være at det i motsatt tilfelle er de interessentene som «maser» mest som prosjektlederen vier mer oppmerksomhet ovenfor (Roeder, 2013, s. 32). Det å kategorisere interessentene hjelper prosjektlederen med å skape en strategi med utgangspunkt i (1) hvor mye tid som skal legges ned på hver, (2) hvilke problemstillinger som er viktig for de ulike interessentene og (3) hvor viktig er de forskjellige problemstillingene for hver av dem (Roeder, 2013, s. 19-20).

4.2.2 Strategisk håndtering av interessenter

Prosjektlederen vil kunne benytte seg av fire ulike strategier, med utgangspunkt i hvordan han/hun skal håndtere/inkludere de fire ulike interessent-kategoriene (Savage et al., 1991, s. 61-62). Det vil her fungere effektivt å ha en organisatorisk strategi for hvordan man ønsker å lede de ulike interessentene, fremfor kun å fokusere på og effektivt håndtere interessentene under spesifikke situasjoner (Savage et al., 1991, s. 72). For å kunne utforme strategiske tiltak, må man ta utgangspunkt i de ulike interessentkategoriene. Kommunikasjonen ovenfor interessentene vil måtte være enkel å forstå, hvor prosjektlederen må kunne ordlegge seg rett. Dette er fordi de ulike interessentene vil kunne analysere hvert enkelt ord for å få en korrekt prosjektforståelse (Roeder, 2013, s. 97). Prosjektlederen må her fokusere på å involvere den støttende interessenten, slik at man ikke ignorerer et potensielt samarbeid (Savage et al., 1991, s. 62-65). Hvis man klarer å opprettholde en kommunikasjon til disse som gjør at de får en dypere forståelse av prosjektet, vil dette kunne medføre at prosjektet får verdifull informasjon (Roeder, 2013, s. 36-37). Sett i sammenheng med den marginale interessenten, kan prosjektlederen benytte seg av en overvåkingsstrategi. Dette er fordi deres posisjon ovenfor prosjektet gjør at man ikke trenger å bruke så mye ressurser på disse (Savage et al., 1991, s. 66). Fordi det kan foreligge en mulighet for at den marginale interessent beveger seg mot andre kategorier, kan prosjektlederen eksempelvis observere denne interessentens toneleie eller kroppsspråk for å få en forståelse av deres holdninger ovenfor en eventuell beslutning (Roeder, 2013, s. 189-190). Når det gjelder den ikke-støttende interessenten, bør man overholde en defensiv strategi i form av at man bør forsvare eget prosjekt. Her bør man fokusere på å redusere avhengigheten, samt finne metoder for å forandre interessentens status gjennom ulike markedsføringsstrategier (Savage et al., 1991, s. 66-67). Det vil her være viktig at man kommuniserer kunnskap i positiv forstand i et forsøk på å øke denne interessentenes positive holdninger (Roeder, 2013, s. 37). Selv om prosjektlederen må vie tid på å forholde seg til alle kategoriene, er det den blandede interessenten som prosjektlederen må bruke mest tid på. Dette er fordi den blandede interessenten utgjør en gruppe man ønsker å samarbeide med (Savage et al., 1991, s. 67). Det å inkludere disse interessentene i form av et samarbeid vil kunne gi denne interessenten et personlig eierskap, i sammenheng med at de får være med på å

påvirke prosjektets retning. Samtidig vil man kunne utarbeide bedre løsninger ved å inkludere flere synspunkter (Roeder, 2013, s. 184).

4.2.3 Markedsføringsstrategier

Om prosjektlederen evner å kategorisere interessentene riktig for så å redegjøre for hvilke behov interessentene besitter, kan han/hun finne ut av hvilke elementer i sammenheng med prosjektgjennomføringen som vil kunne være av verdifull karakter for den enkelte interessent. På denne måten vil prosjektlederen være bedre rustet til å forstå hvordan han/hun kan tilpasse seg for at rett kommunikasjonsinnhold skal treffe den enkelte interessent på en tilfredsstillende måte (Kunøe, 2014, s. 116).

4.3 Hvordan prosjektleder bør forholde seg til å se fremover

Det at prosjektlederen må forholde seg til det å se fremover, omhandler i hvilken grad han/hun klarer å forsikre seg om at det iverksettes realistiske mål for prosjektgjennomføringen, samt at den får tildelt nødvendig med ressurser for at målene skal bli realisert (Briner et al., 2000, s. 32). Dette i seg selv vil kunne resultere i å være en fallgrube innenfor prosjektgjennomføring, hvor ulike delmål (milepæler) vil kunne fungere som motiverende å arbeide etter. Det at prosjekter ikke velger å utarbeide delmål, i form av milepæler, underveis kan være en faktor som resulterer i at deltakerne utsetter arbeidet i den forstand av at det eksisterer en ferdigdato som befinner seg langt frem i tid (Andersen et al., 2016, s. 27).

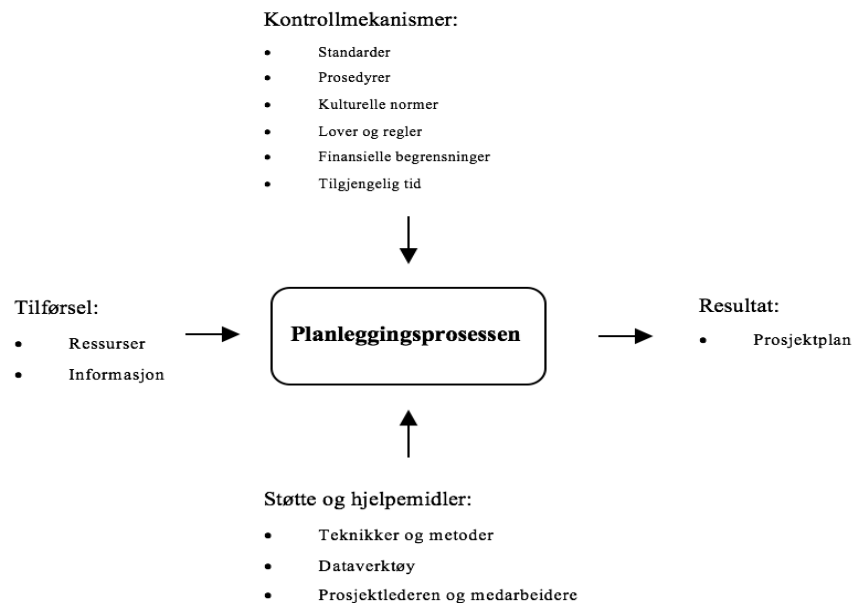
4.3.1 Planlegging

Planleggingsfasen danner selve grunnpilaren for et vellykket prosjekt, og er en av seks viktige faktorer innenfor prosjektlederens kompass. Fasen kan deles inn i to nivåer, altså planlegging på et overordnet- og detaljert nivå. Her skal den overordnede delen gjennomføres med hensyn på å skape en milepælsplan. Deretter vil man starte med detaljplanlegging etter hvert som den nødvendige informasjonen tilflyter prosjektet. Viktige ting man bør bemerke er at planleggingsprosessen koster ressurser, da i form av lønn, reiseutgifter, eventuelle planleggingsverktøy og trykking, samt distribuering av planen. Samtidig kan fordelene med en gjennomført planleggingsprosess være mange (Karlsen, 2013). Det er derfor viktig at det nedlegges betydelig med ressurser i sammenheng med det å konstruere en god plan (Briner et al, 2000, s. 32) (Hartman & Ashrafi, 2004, s. 503). Et dårlig

planleggingsgrunnlag vil være en av hovedårsakene til at et prosjekt ikke blir vellykket, hvor flere prosjektgjennomføringer feiler i sammenheng med det å levere til en gitt ferdigdato, overskridelse av budsjetter eller avvik i forventet kvalitet. Det er derfor viktig at det tidlig blir fremlagt (1) hva prosjektet skal oppnå, (2) hvem som er involvert, samt påvirket av prosjektgjennomføringen og (3) hvordan man skal oppnå resultat(ene) (Hartman & Ashrafi, 2004, s. 499-500).

4.3.2 Planleggingsprosess

Det finnes heller ingen regelrett plan på hva en planleggingsprosess bør innebære. Derimot er det blitt utviklet en standardisert modell som viser de grove trekkene i en slik fase (Karlsen, 2013, s. 304). Modellen kan visualiseres som følger:



Figur 4: Planleggingsprosess (Karlsen, 2013, s. 304)

4.3.3 Hva prosjektet skal oppnå

De ulike målene for hva et prosjekt skal oppnå, må foreligge så tidlig som mulig innenfor prosjektets oppstartsfase (Karlsen, 2013, s. 25). Det å formulere gode mål vil være en viktig lederoppgave, hvor de målene som settes bør være SMART(e). Det å sette SMART(e) mål fungerer i dag som et mye brukt ledelsesverktøy for mange helseorganisasjoner (og organisasjoner generelt) den dag i dag (Les, 2012, s. 69-70). Her vil et SMART mål omhandle følgende; (1) Spesifikt: slik at medarbeiderne får en forståelse av hva målet innebærer, hvor man også enklere kan skille innsats fra resultat. (2) Målbart: som omhandler et lenge sitert ordtak innenfor

ledelse som sier at: «*You can't manage what you don't measure*» (Les, 2012, s. 70). Her vil spesifikke mål enklere kunne oppklare uoverensstemmelser knyttet til hva som faktisk skal måles. (3) Oppnåelig: målene må være rimelig oppnåelig med hensyn til den tid, modenhet og ressurser som gruppen besitter. (4) Relevant: her må lederen passe på at ressursene blir brukt riktig i henhold til hva organisasjonen ønsker å oppnå med målet. (5) Tidsbestemt: man må bestemme at et mål skal være oppnådd innenfor et bestemt tidsrom (Les, 2012, s. 70).

4.3.4 Hvordan oppnå gode resultater

For og samlet sett kunne planlegge på et overordnet og detaljert- nivå bør man i forkant bryte ned prosjektet under «Work breakdown structure», også kalt prosjektnedbrytning, noe som kan vise prosjektets leveranser. Videre får man leveranser på arbeidspakkenivå, som igjen definerer de små resultatene som til sammen skal utgjøre det totale resultatet (Karlsen, 2013, s. 80). Et hjelpeverktøy for å kunne realisere de ulike (del) målene som er satt vil være å ta utgangspunkt i en milepælsplanlegging, som omhandler en planleggingsprosess på et overordnet nivå i form av å realisere ulike delmål. En ferdig utarbeidet milepælsplan skal visualisere mindre resultater eller leveranser som skal inngå i det endelige resultatet. Bakgrunnen for at man ønsker å benytte seg av disse delmålene, er at en ferdigdato langt frem i tid kan hemme effektivt arbeid i den forstand av at den oppfattes som «langt unna» (Andersen et al., 2016, s. 27). Milepælene vil her kunne fungere som en vesentlig del innenfor det å skape en presis, og delt forståelse i prosjektet i sammenheng med hva som er nødvendig for å oppnå et suksessfullt prosjekt. Milepælen skal i denne sammenheng være konkret, målbar og besitte en gitt tidsfrist hvor man skal kunne svare ja eller nei på om de er oppnådd. Ved å utarbeide en slik plan vil det med andre ord være lettere for styringsgruppen å ha et stabilt rammeverk og en logisk plan, som igjen gjør det lettere å kommunisere arbeidsoppgaver ut til prosjektdeltakerne (Jones, 2007, s. 66). De gjengir retningen til prosjektet i form av hva deltakerne skal gjøre, til hvilken tid, med hvilke ressurser for å realisere en suksessfull løsning (Karlsen, 2013, s. 301). Milepælene kan i denne sammenheng også benyttes som et kommunikasjonsverktøy ovenfor prosjektdeltakerne, hvor også mangel på innholdsrik kommunikasjon vil være faktorer som hindrer prosjektsuksess (Hartman & Ashrafi, 2004, s. 500).

Fordi det er umulig å kunne forutse hva som vil foreligge i fremtiden, er det avgjørende at det reflekteres omkring usikkerhet og risiko i planleggingen. Dette er fordi man baserer forventningene av fremtidige hendelser på antakelser, forventninger, estimater og prognoser, som også vil inneholde en form for risiko uavhengig av hvor gode hjelpeverktøy man benytter seg av (Raftery, 2003, s. 5) (Hartman & Ashrafi, 2004, s. 504). Planleggingen må derfor imøtekomme virkeligheten i sammenheng med hvilke usikkerhetsmomenter som foreligger og prosjektets kompleksitet (Hartman & Ashrafi, 2004, s. 503). Dette vil være noe av bakgrunnen for at man ønsker å kategorisere planleggingen i form av (1) overordnet nivå og (2) detaljnivå, da svært begrensede planlegginger kan medføre vanskeligheter knyttet til det å gjennomføre nødvendige endringer underveis i sammenheng med usikkerhetsmomentene (Hartman & Ashrafi, 2004, s. 504). Her forteller milepælsplanen kun hva som skal oppnås, mens aktivitetsplanleggingen (hvordan vi skal oppnå (del) målene) kan endres ettersom forholdene foreligger da det eksisterer flere muligheter for å nå et spesifikt (del) mål (Jones, 2007, s. 69). Man bryter altså milepælene ned i aktivitetsnivå og deretter ned til forskjellige arbeidsoppgaver. Kritisk for denne fasen er at man har identifisert alle aktiviteter som kreves for å nå en milepæl, og dermed tilhørende avhengighetsforhold (Karlsen, 2013).

4.3.5 De involverte i prosjektet

Med planen skapes det en visjon og retning for prosjektteamet, mens det virker engasjerende og motiverende å få visualiserte og oppnåelige mål for prosjektdeltakerne. En prosjektgjennomføring inkluderer et stort mangfold av mennesker, hvor man kan kategorisere de involverte ut ifra «interne»- og «eksterne interessenter» (Cleland, 1986), referert i (Karlsen, 2013, s. 277). Her må prosjektlederen evne å planlegge for ulike forhold knyttet til de ressursene den selv har kontroll over, medlemmer av prosjektet, samtidig som den må inkludere de ukontrollerbare interessentene, i form av eksterne interessenter. Samtidig er det i kundens, eller eierens, beste hensikt at prosjektet blir ferdig til den gitte dato, altså at det blir levert optimal tidsbruk. Samtidig skaper deltakelse i planleggingsprosessen både engasjement, forpliktelse og motivasjon hos de relevante prosjektdeltakerne (Karlsen, 2013, s. 277). Prosjektlederen kan i dette tilfellet forsøke å opparbeide seg innflytelse ovenfor alle de involverte. Det vil være

avgjørende at han/hun evner å motivere sine interne interessenter til å arbeide med prosjektet, samtidig som han må forsikre seg om at han har kontroll på de ulike eksterne interessentenes posisjon. Det vil i sammenheng med alle de involverte i prosjektet alltid kunne foreligge en form for risiko, som det er viktig at man tar med i betraktning under planleggingen av prosjektgjennomføringen (Karlsen, 2013).

4.4 Hvordan prosjektleder bør forholde seg til å se nedover

Dette elementet knytter seg til hvordan prosjektlederen forholder seg til arbeidsgruppen den har ansvar for, samt deres prestasjoner i individuell og samlet forstand (Briner et al. 2000, s. 33). Det å lede de menneskene som utgjør prosjektgruppen, vil være blant de viktigste oppgavene en prosjektleder står ovenfor. Dette bunner i at prosjektledelse, og måten dette blir håndtert på, vil ha innvirkning på prosjektsuksess (Karlsen, 2013, s. 133-134). Prosjektlederen skal styre deltakerne, fra start til slutt, mot et felles mål. Det er blitt utviklet en rekke teoretiske modeller i sammenheng med ledelsesaspektet, og hvordan man kan lede sine ansatte på best mulig måte. Lederen må være i stand til å opparbeide seg innflytelse ovenfor deltakerne, hvor ledelse i stor grad omhandler innflytelse og muligheten til å kunne utvikle dette (Sims, Faraj & Yun, 2009, s. 150). Fordi et prosjekt bestående av mennesker med ulike preferanser, bakgrunner og situasjonens tverrfaglige arbeid, vil det ikke foreligge et unikt fasitsvar på hvordan lederen skal forholde seg til alle sine medarbeidere under ett (Berg & Karlsen, 2016, s. 2). Lederen må derfor evne det å tilpasse seg ulike situasjonssammenhenger (Sims, et al., 2009, s. 150).

4.4.1 Situasjonsbestemt ledelse

Det å tilpasse sin lederstil ettersom hvordan situasjonen utspiller seg, bygger på at en effektiv leder evner å tilpasse sin lederstil ettersom situasjonen han/hun står ovenfor. Teorien ser i denne sammenheng på samspillet mellom (1) hvordan lederen delegerer oppgaver, (2) forholder seg til sine ansatte (støttende eller fraværende) og (3) de ansattes modenhet til å kunne utføre arbeidsoppgaven (hva de kan tilføre i form av kunnskap, erfaring, ferdigheter og individuell selvfølelse). (Fernandez & Vecchio, 1997, s. 68). De ansatte vil være ulike, og ha forskjellige preferanser i sammenheng med det som skal gjennomføres. Lederen kan i denne sammenheng basere seg på fire ulike lederstiler ovenfor medarbeiderne; (1)

Medvirkende, (2) Rådgivende, (3) Delegerende og (4) Instruerende (Berg & Karlsen, 2016, s. 2) (Karlsen, 2013, s. 108). For at en leder skal kunne skape sin egen situasjonsbestemte lederstil, vil det ifølge Sims et al. (2009) også være andre faktorer enn medarbeiderens egenskaper som spiller inn. Dette kommer av at lederen også må orientere seg om i hvilken grad prosjektmålet er kritisk innenfor de gitte tidsrammene. Prosjektlederen må deretter få en oversikt over situasjonens karakter, elementene knyttet til oppgaven og de ulike egenskapene ved de ansatte slik at den kan tilpasse sin væremåte for mest mulig optimalisering.

Det å skulle evne og tilpasse seg i enhver situasjon stiller også krav til selve lederen. Dette kommer av at ikke alle mennesker evner å gjennomføre raske endringer, hvor det å utføre situasjonsbestemt ledelse krever at man trener på å være fleksibel (Berg, 1998, s. 25). Videre beskriver teorien at det er to ulike former som egner seg å bruke i situasjoner hvor man leder medarbeidere med høy kompetanse og modenhet innenfor sitt fagområde. Her vil valget av lederstil heller basere seg på i hvilken grad medarbeideren er motivert. For at prosjektlederen i denne sammenheng skal klare å utnytte seg av medarbeideren på best mulig måte, vil han/hun i sammenheng med situasjonsbestemt ledelse kunne velge mellom å utføre en delegerende- eller medvirkende lederstil (Karlsen, 2013, s. 108).

4.4.2 Delegerende lederstil

Tradisjonell ledelse omhandler at lederen foretar viktige beslutninger, mens den ansatte adlyder. Samtidig står man i dag ovenfor en situasjon hvor medarbeidere stadig får høyere kompetanse, slik at flere fungerer som en effektiv informasjonskilde (Berg, 1998, s. 9, 11, 25). Ved situasjoner hvor prosjektlederen skal lede høykvalifiserte mennesker innfor sitt kunnskapsområde, vil det kunne gi positivt utslag i å benytte en mindre lederskapsstruktur. Dette er fordi de ansattes modenhet legger til grunn for at de i større grad klarer å lede seg selv (Fernandez & Vecchio, 1997, s. 68). En leder som utfører en delegerende lederstil, handler innenfor en situasjon hvor han gir fra seg en form for «beslutningsmakt» til medarbeideren (Berg, 1998, s. 12). En delegerende lederstil kan benyttes når medarbeideren har den kompetansen, erfaringen og motivasjonen, samt viljen som skal til for å løse oppgaven som personen står ovenfor. Prosjektlederen er i mindre grad involvert i medarbeideren sitt arbeid, og forholder seg mest mulig i

bakgrunnen (Karlsen, 2013, s. 110). For at en slik form for ledelse skal kunne fungere effektivt, er det avgjørende at lederen legger til rette for at medarbeideren gis muligheten til å kunne utvikle seg selv i sammenheng med at den får tilgang til nødvendig informasjon og læringsmuligheter (Berg, 1998, s. 34). Ved at lederen lar medarbeideren på denne måten få et større ansvarsgrunnlag, vil dette kunne være faktorer som er med på å gi positive utslag hva omhandler motivasjon og ansvar. Personen vil da føle en forpliktelse ovenfor egne arbeidsoppgaver, hvor områder som medarbeideren selv er med på å utvikle vil være vanskeligere for medarbeideren å kunne motarbeide (Berg, 1998, s. 11, 59).

4.4.3 Medvirkende lederstil

Ved tilfeller hvor prosjektlederen skal lede medarbeidere med noe lavere grad av motivasjon og vilje, vil en medvirkende lederstil være godt egnet. Her fungerer prosjektlederen mer som en støttespiller, hvor han utfører en mindre styrende atferd. Det vil være medarbeideren selv som velger hvordan den ønsker å gjennomføre oppgaven, hvor prosjektlederen lytter, observerer og stiller spørsmål for å skape klarheter slik at de sammen kan oppnå resultatet (Leimon, 2005, s. 11). Dette forutsetter likevel at den ansatte besitter høy grad av kompetanse og modenhet innenfor sitt fagområde, hvor retoriske spørsmål krever forståelse. Prosjektlederen tilrettelegger for et sterkt samarbeid med medarbeideren, i form av at de i fellesskap klargjør mål i sammenheng med at medarbeideren får realisert egne ønsker samt gir den ansatte selvtillit, slik at han selv får prøvd ut nye måter å tenke på (Berg, 1998, s. 34). Hvor en medarbeider i denne sammenheng føler lav grad av motivasjon knyttet til oppgaveutførelse, vil det å få tildelt ansvar kunne fungere som en motivasjonsfaktor. Når medarbeideren selv gis muligheten til å utvikle ulike løsninger, vil dette også kunne skape en sterkere eierskapsfølelse knyttet til oppgaven (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 212) (Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009, s. 891). For at en medvirkende lederstil skal kunne fungere effektivt, er det samtidig viktig at det etableres en gjensidig forpliktelse, tillitt, respekt og frihet for å uttrykke seg mellom partene (Flaherty, 2010, s. 40). Lederen vil også måtte ha empatiske evner, slik at den kan sette seg inn i medarbeiderens situasjon. Da vil den enklere kunne forstå drivkraften bak medarbeideren, slik at den kan tilpasse sin støttende atferd deretter (Berg, 1998, s. 34).

5.0 Metode

I denne delen av oppgaven er det ønskelig å få svar på sentrale spørsmål, for så å kunne tilegne en bedre oversikt over faktiske forhold i prosjektet. Dette gjøres for å tilegne ny kunnskap. Når man skal undersøke de eventuelle emnene, finnes det forskjellige metoder til å angripe dette på. Samtidig kan forskjellige metoder medføre ulike svar, og man skiller her i hovedsak mellom to måter å angripe disse emnene på; kvantitative og kvalitative metoder. Det som i all hovedsak avgjør hvilken av metodene som benyttes, er hva man ønsker å få svar på, samt presisjonen av resultatet. Samtidig er det avgjørende om de forskjellige metodene kan brukes sammen, eller hver for seg, noe som avhenger av ressurser til disposisjon og analyseformål (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010).

5.1 Analyseformål og Undersøkelsesspørsmål

Formålet med analysen er å se på om planleggingen har en innvirkning på motivasjonen, kommunikasjonen og det generelle kunnskapsnivået i prosjektet. For å tilnærme oss denne typen formål har vi valgt å dele opp analysen med kvantitative- og kvalitative tilnærminger, for å sette lys på ulike perspektiver, hva angår arbeidsgruppene, kjernegruppen og prosjektlederen generelt. Undersøkelsesspørsmålene baserer seg på de utvalgte emnene som både inngår i formålet for analysen og som er relevant for vår problemstilling, nemlig planlegging, motivasjon, kommunikasjon og kunnskapsnivå. Spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene tar utgangspunkt i de relevante resultatene som vi ønsker å få ut i fra undersøkelsesspørsmålene (Griprud et al., 2010).

5.2 Datainnsamling

I sammenheng med at man ønsker å undersøke ulike områder, vil man være nødt til å kunne innhente data innenfor det aktuelle undersøkelsesområdet. Her vil innhenting av data kunne gjennomføres ved hjelp av ulike metoder. Hvilken form for datainnsamlingsmetode man ønsker å benytte, avhenger blant annet av hvilket utgangspunkt undersøkeren besitter (Griprud et al., 2010, s. 38). Det stilles samtidig ulike krav til verdifull datainnsamling, hvor samtlige vil bli redegjort nedenfor.

5.2.1 Validitet

Validiteten til en undersøkelse beskriver i hvilken grad den besitter en form for gyldighet. Her vil man kunne ta utgangspunkt i om undersøkelsen måler det som den har til hensikt å måle (Gripsrud, et al., 2010, s. 51). Det finnes ulike teknikker for å kunne måle i hvilken grad undersøkelsen er valid, hvor valide undersøkelser har funn eller resultater som i stor grad reflekterer det som var til hensikt å måle (Askheim & Grenness, 2008, s. 23-24). For at vi kunne sikre oss validitet i oppgaven, er det derfor blitt valgt å stille ulike spørsmål som er ment for å måle det samme begrepet.

5.2.2 Reliabilitet

Samtidig som validiteten måler undersøkelsens gyldighet, beskriver reliabiliteten i hvilken grad den oppfattes å være pålitelig i sammenheng med om man vil få de samme svarene om man gjennomfører undersøkelsen gjentatte ganger (Gripsrud, et al., 2010, s. 51-52). Det vil kunne foreligge flere faktorer som kan medføre at undersøkelsen består av tilfeldige feil. En undersøkelse anses å være reliabel om den kan reproduseres uansett forhold (Gripsrud, et al., 2010, s. 102) (Askheim & Grenness, 2008, s. 22).

5.2.3 Primær- og sekundærdata

Primærdata er en form for datainnsamling hvor man tilpasser dataene spesielt for den undersøkelsen man ønsker å gjennomføre (Gripsrud, et al., 2010, s. 57). I motsetning til sekundærdata, er primærdata den dataen som undersøkeren selv samler inn for eget formål. Dette samlet vi inn i sammenheng med observasjoner, intervjuer, dialoger og spørreundersøkelser. På en annen side vil sekundærdata være en noe mer effektiv måte for innhenting av informasjon i sammenheng med hvor man ønsker å avdekke et større område. Den som undersøker vil kunne få besparelse i form av tid og kostnader, da dette utgjør data som allerede er samlet inn fra andre, men med andre formål. Det vil være viktig å bemerke seg at det stilles krav om reliabilitet og validitet til både primær- og sekundærdata (Gripsrud, et al., 2010, s. 57-58).

5.2.4 Populasjon og utvalg

(Gripsrud, et al., 2010, s. 58 og 129) beskriver populasjonen som følgende i sin bok: «*En populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om*». Populasjonen utgjør alle de respondentene som man ønsker å undersøke, for så å kunne konstatere faktiske påstander om den aktuelle gruppen. Enkelte undersøkelser vil i flere tilfeller heller basere seg på et utvalg, fremfor en populasjon. Da gjennomfører man undersøkelsen i sammenheng med at man, av praktiske årsaker, kun inkluderer enkelte respondenter som tilhører den populasjonen som man er opptatt av å se på (Gripsrud, et al., 2010, s. 58 og 130). Fordi man i dette tilfellet ikke undersøker hele populasjonen, men kun utvalgte enheter, vil man kunne risikere å få en utvalgsfeil i sammenheng med at man ikke dekker helheten (Gripsrud, et al., 2010, s. 58 og 130).

5.3 Undersøkellesdesign

Et undersøkelsesdesign former en fremgangsmåte for hvordan undersøkeren skal gå frem for å få tilgang til nødvendig data. Hvilket design man velger å benytte seg av, vil være avhengig av hvor mye kunnskap den som undersøker besitter ovenfor den aktuelle problemstillingen (Gripsrud, et al., 2010, s. 38). Her vil man kunne stå ovenfor et valg av tre ulike former for design: (1) eksplorativt design, hvor man besitter liten kunnskap om problemet og ønsker å utforske, (2) deskriptivt design, i sammenheng med at man har kunnskap og ønsker å beskrive en aktuell problemsituasjon og (3) kausalt design i form av diverse eksperimenter (Gripsrud, et al., 2010, s. 39-47). Denne undersøkelsen bygger videre på å skulle gjennomføres ved bruk av både deskriptivt- og eksplorativt design. Bakgrunnen for dette vil bli redegjort for.

5.4 Valg av kvantitativ tilnærming

I sammenheng med prosjektet «Riktige valg – bedre helse og kostnadseffektivitet», gjennomføres spørreundersøkelsen basert på et deskriptivt design. Dette kommer av at gjennom våren 2017 har vi gjort oss godt kjent med prosjektgruppen, hvor vi har innarbeidet en grunnleggende forståelse for hvilke problemområder det er ønskelig å gå innpå (Gripsrud, et al., 2010, s. 41). Spørreundersøkelsen bærer derfor preg av dette. Samtidig er det ønskelig å undersøke og utforme undersøkelsen i tråd med de relevante emnene som inngår i vår problemstilling.

Videre utførte vi en rekke analyser basert på gjennomsnittet av hva hver enkelt respondent besvarte innenfor de ulike emnene. Deretter ble tabellene basert på det totale gjennomsnittet, som igjen ga oss grunnlag til å se hva gjennomsnittet av utvalget mener om emnene. Dette gir oss grunnlag til å se videre på resultatene og bruke disse til videre analyse under dataanalysen.

5.5 Valg av kvalitativ tilnærming

For innsamling av kvalitative data har vi basert oss på dialog, observasjoner og dybdeintervjuer. Noe av det som skiller kvalitativ tilnærming fra den kvantitative, er måten korrespondansen med respondenten foregår. Dialogprosessen har foregått over lenger tid hvor vi underveis har gått gjennom ulike emner som dialogen skulle basere seg på. Vi ønsket innsikt i emner og temaer om komplekse emner som har oppstått underveis i prosjektet eller som har dukket opp i snakkende stund. Gjennom ulike prosjektmøter har vi observert klimaet og miljøet mellom de ulike prosjektdeltakerne. Dybdeintervjuene er noe vi har gjennomført som en påfølgende prosess etter den kvantitative tilnærmingen, rett og slett for å få en fyldigere og mer presis metodedel.

5.5.1 Dialog

Som den mest presise kvalitative tilnærmingen har vi hatt en dialog med Ahus gjennom halvåret fra og med januar 2017. Korrespondansen har gått gjennom ulike ledd og samlet sett en rekke ulike respondenter. Dette har gitt oss tilgang og innsikt i komplekse temaer underveis, så vel som en rekke problemer som har dukket opp i prosjektet. Dialogen har gitt oss ytterligere med kunnskap om aktuelle fenomener, noe som var nødvendig for å få en helhetlig oversikt over prosjektet. Derav har det kommet frem inntrykk og sammenhenger i prosjektet som har gitt oss klare oppfatninger om hva som er aktuelt å gå videre inn på.

5.5.2 Observasjon

For å kunne skape en ytterligere forståelse om hvordan prosjektdeltakerne forholder seg til hverandre under prosjektmøtene, så vi oss nødt til å gjennomføre ulike observasjoner under de gjeldende møtene. Underveis i prosessen observerte vi dermed en rekke møter med prosjektdeltakerne, hvor også prosjektleder var svært delaktig. På denne måten var vi i stand til å skape oss et helhetlig inntrykk av

hvordan prosjektdeltakerne forholdt seg til hverandre under møtene (Askheim & Grenness, 2008, s. 33-34)

5.5.3 Dybdeintervju

Som en påfølgende del av den kvantitative tilnærmingen så vi oss nødt til å følge opp med kvalitative dybdeintervju for nærmere avklaring av de svarene vi endte opp med i spørreundersøkelsen. Vi intervjuet prosjektlederen og et medlem av kjernegruppen, for dermed å skape en dypere og mer helhetlig oversikt over hvordan han og kjernegruppen generelt operer, og videre hvorfor han og de utøver de valgene de gjør. Dybdeintervjuet baserer seg derfor i stor grad på tilgang om informasjon i sammenheng sett i lys av lederstil, motivasjon og planlegging (Askheim & Grenness, 2008, s. 33). Vi fokuserte på å gjennomføre dybdeintervjuer, fremfor fokusgrupper, på grunnlag av respondentenes tid og at vi ønsker mer presise erfaringer og meninger. Siden prosjektgruppen består av relativt «få» medlemmer, er det ikke ønskelig at respondentene sine uttalelser og svar skal bli påvirket av andre (Gripsrud, et al., 2010, s. 40).

Gjennom intervjuene hadde vi et ønske om større innsikt fra prosjektlederens- og kjernegruppen perspektiv på hvordan de løser de forskjellige utfordringer som et prosjekt kan by på. Gjennom intervjuet med prosjektlederen kom det klart frem at han mente det var en noenlunde forventet motivasjon, men det har til tider vært nødvendig å dytte i gang noen av prosjektdeltakerne. Siden de fleste i prosjektet har store og ressurskrevende oppgaver i linjen, går dette utover kapasiteten til å jobbe i prosjektet. Samtidig som at dette er et utviklingsprosjekt mener prosjektlederen at det er hensiktsmessig at prosjektdeltakerne både jobber i linjen samtidig med prosjektets tidsforløp for å iverksette en gradvis implementering. Videre mener prosjektlederen at deltakerne må ønske å jobbe med prosjektet over en lengre periode, og på denne måten gjør det mer til en vane enn en konsekvent handling.

5.6 Dataanalyse

Gjennom spørreundersøkelsen har vi fått ut svarene målt i poeng, hvor hvert emne er kategorisert under henholdsvis kunnskapsnivå, planlegging, motivasjon og kommunikasjon. Det fine og relevante med disse tabellene er at vi kan sammenligne snittpoengene opp mot hverandre. For eksempel ønsker man en høy poengsum sammenlagt under samtlige emner, noe som vil tilsi at nåværende situasjon er

tilnærmet perfekt. Det var samtidig viktig å avdekke områder man eventuelt kan jobbe videre med for at prosjektet skal tilstrebe seg mest mulig effektivitet og kvalitet ved en senere anledning.

5.6.1 Gjennomføring av undersøkelsen

Da vi startet prosessen med spørreundersøkelsene lagde vi en rekke utfyllende spørsmål hva angår planlegging, motivasjon, kommunikasjon og kunnskapsnivå. Respondentene hadde mulighet til å gi et svar fra svært høy til svært lavt, noe som tilsvarer poengskalaen vi har rangert de ulike respondentene etter. Her tilsvarer poengsummen 5 svært høyt, mens 1 indikerer svært lavt. Svarene baserer seg altså på ordinalnivå (Gipsrud et al., 2010). Vi valgte med denne oppstillingen å sette en grense på at alt over 3,5 var bra, mens poengsummer under 3,4 er emner som vi mener krever ekstra oppfølging og eventuelle tiltak der det lar seg gjøre.

5.6.2 Kunnskapsnivå

Det relative kunnskapsnivået i prosjektet oppleves av prosjektdeltakerne som relativt høyt, da dette har fått en poengsum på totalt 4 av 5. Dette må sies å være bra, og vi har samtidig vært av tidligere oppfatning om at deltakernes generelle kunnskapsnivå, tilknyttet de oppgavene som skal gjennomføres, er på et høyt nivå i sammenheng med at prosjektdeltakerne besitter høy kompetanse innenfor sitt fagfelt.

Kunnskapsnivå	Skala 1-5								Snittpoeng
Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	
Poengsum	4	4	4	4	4,7	3,7	3,7	4,0	4,00

5.6.3 Planlegging

Derimot ser det ut til at man har falt litt gjennom under planleggingsfasen. Den har fått en noe lavere score enn eksempelvis kommunikasjon og kunnskapsnivå, og det kan se ut til at dette kunne vært gjort grundigere. For eksempel ble det ikke etablert en milepælsplan før etter at prosjektet var i gang satt, noe som er kritisk for estimert tid, eierskap og motivasjon i prosjektet.

Planlegging	Skala 1-5								Snittpoeng
Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	
Poengsum	3,4	3	3,6	3,3	3,7	2,9	2,7	4,6	3,4

5.6.4 Motivasjon

Motivasjonen gjenspeiles ofte i planlegging og derfor er nettopp planlegging en viktig og fundamental fase for å oppnå høy motivasjon. Det kan se ut til at motivasjonen er noe som bør jobbes med da man oppnår den laveste poengsummen her. Samtidig er det være andre faktorer som spiller inn, som for eksempel arbeidskapasitet ved siden av linjen, noe som har vært et problem for enkelte arbeidsgrupper og som også gjenspeiles i respondentenes svar under spørreundersøkelsen.

Motivasjon	Skala 1-5								Snittpoeng
Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	
Poengsum	2,7	3,0	3,3	3,0	3,7	2,7	2,3	4,3	3,1

5.6.5 Kommunikasjon

Kommunikasjonen kommer best ut, og gjennom undersøkelsen viser det seg at kjernegruppen er gode på å kommunisere budskapet ut til prosjektdeltakerne og viktige interessenter. Vi ser på dette som avgjørende for og suksessfullt kunne implementere og iverksette prosjektets leveranser i tiden som kommer, noe som til syvende og sist også er avgjørende for prosjektets resultat.

Kommunikasjon	Skala 1-5								Snittpoeng
Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	
Poengsum	3,3	3,5	3,8	4,8	5	3,5	3,8	5	4,1

5.7 Kritikk av undersøkelsen

Som en konsekvens av et komprimert fokus i spørreundersøkelsen, på kun noen få emner, kan man fort miste det helhetlige perspektivet, og derav forsvinner viktige faktorer, som egentlig burde vært inkludert i undersøkelsen. Videre vil et dybdeintervju basert på en komprimert spørreundersøkelse kunne resultere i feilaktige svar fra respondenten og dermed misforstått informasjon av mottakeren. Dette kommer som en konsekvens av at respondenten ikke forstår spørsmålet eller, som nevnt, mister det helhetlige perspektivet og dermed misforstår hva mottakeren egentlig spør etter. Videre ville man ved å inkludere flere spørsmål for å dekke de ulike emnene i undersøkelsen, sammen med et større utvalg av prosjektdeltakerne, kunne økt reliabiliteten og validiteten til undersøkelsene. Derfor hadde det vært hensiktsmessig å gjennomgå en større analyse, samt foretatt en grundigere

undersøkelse, før man med hundre prosent sikkerhet kan si at resultatet vi har fått ut av undersøkelsene er det korrekte i denne sammenheng.

5.7.1 Manglende observasjoner

Spørreundersøkelsen baserer seg på svar fra 8 av totalt 18 mulige respondenter. Fordi undersøkelsen kun gjelder 44% av prosjektdeltakerne, vil ikke dette kunne være et godt nok grunnlag for å beskrive at funnene dekker hele den ønskede populasjonen. Det vil kunne foreligge feilkilder i sammenheng med at de respondentene som har unnlatt å svare kunne hatt innvirkning på nåværende sluttresultat. Konsekvensen av dette er at undersøkelsen besitter en noe lavere grad av reliabilitet. Dette med bakgrunn i at vi ikke kan si, med hundre prosent sikkerhet, at dersom undersøkelsen hadde blitt gjennomført på nytt, så ville man fått de samme utslagsgivende resultatene (Gripsrud et al., 2010, s. 145).

5.7.2 Målefeil

Fordi mye av undersøkelsen i utgangspunktet omhandler hvordan lederen har tilrettelagt for en god prosjektgjennomføring, kan det være at respondentene ikke ønsker å svare oppriktig i form av at det da kan oppstå en lojalitetskonflikt. Fordi det foreligger svar fra kun 8 respondenter, og med utgangspunkt i at gruppen er forholdsvis «liten», kan det også i denne sammenheng foreligge ubekvemheter da deltakerne vil kunne være redde for at svarene skal kunne spores opp. Samtidig vil det også foreligge feilkilder i sammenheng med at det eksisterer et avvik knyttet til hvordan vi definerer spørsmålet og hvordan respondenten opplever det. Et eksempel på hvor en slik målefeil kan gi utslag er i sammenheng med spørsmål 3, 4 og 5 (vedlegg 2), hvor vi refererer til deres kunnskapsnivå. Her har det ikke i forkant blitt presisert i hvilken grad og hvorvidt vi ønsker informasjon om deltakernes kunnskapsnivå i nettopp dette prosjektet, eller kun generelt kunnskapsnivå om tradisjonelt prosjektarbeid. Da vil vi stå ovenfor en situasjon hvor undersøkelsens grad av validitet synker (Gripsrud et al., 2010, s. 147).

6.0 Analyse og diskusjon

Ved denne delen av besvarelsen er det videre ønskelig å diskutere prosjektet basert på funnene i innledningen, teori- og metodedelen, med utgangspunkt i problemstillingen. På bakgrunn av dette vil leseren få presentert de ulike funnene som er blitt observert i prosjektet, og satt opp imot hvordan teorien diskuterer faktorer for en optimal prosjektgjennomføring. Det kommer tydelig frem av problemstillingen at hvordan prosjektlederen forholder seg til de ulike momentene er av størst interesse. Problemstillingen i oppgaven lyder som følge: *«Hvordan forbedre planlegging, ledelse, motivasjon og kommunikasjon mellom prosjektet og viktige interessenter (interne og eksterne) ved hjelp av prosjektleders kompass tre av seks deler, se fremover, utover og nedover?»*.

6.1 Analyse av prosjektleders forhold til å se nedover

Ledelse av mennesker, og hvordan dette blir håndtert på, fra prosjekt start til -slutt, er en kritisk suksessfaktor for prosjektsuksess (Karlsen, 2013, s. 133-134). Det å lede mennesker er en problemstilling som kan håndteres på ulike måter. Samtidig vil ledelse innenfor prosjektsammenheng stille visse krav til prosjektlederen, da dette beskriver en temporær organisasjon hvor sammensetningen av de menneskene som befinner seg i prosjektet blant annet byr på tverrfaglig arbeid, ulike forventninger og forskjellig grad av arbeidsvillighet. Prosjektlederen blir som følge av dette, i flere tilfeller, tvunget til å opptre fleksibelt i sammenheng med at han må belage seg på en form for situasjonsbestemt ledelse (Karlsen, 2013). Som det kommer frem av dybdeintervjuene er det de interne interessentene, altså prosjektdeltakerne, som prosjektlederen per dags dato bruker mest tid på å forholde seg til. Han forteller videre at han er klar over deltakernes modenhet og grad av motivasjon innenfor deres eget ansvarsområdet (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Dette er faktorer som i dag former hvordan han har valgt å utøve egen lederstil. Det å være såpass oppmerksom på prosjektdeltakernes forutsetninger, gjør at han i stor grad gis muligheten til å benytte seg av situasjonsbestemt ledelse i sammenheng med (1) delegering av oppgaver til ansatte, (2) hvordan han forholder seg ovenfor de ansatte og (3) modenheten hos de ansatte (Fernandez & Vecchio, 1997, s. 68). Det å tilpasse seg medarbeidernes situasjon er noe han under nåværende tidspunkt behersker godt hvor prosjektlederen lar deres motiverte medarbeidere, med høy grad av modenhet, arbeide selvstendig. Dette er fordi medarbeideren selv ønsker å

klare seg på egenhånd, hvor han gir dem en form for beslutningsmyndighet. Prosjektlederen forteller videre at han her kun blir informert via rapporteringer og prosjektmøter. Han tilbyr ved siden av dette prosjektstøtte ovenfor medarbeidere som står fast, da det også er flere som ønsker prosjektstøtte (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Det at prosjektlederen tillater å gi fra seg denne beslutningsmyndigheten til de ulike arbeidsgruppene, gir dem et større ansvarsgrunnlag, som igjen kan medføre positive utslag når det gjelder motivasjon og ansvar. Deltakerne vil med dette kunne opparbeide seg økt forpliktelse, hvor resultater de selv har vært med på å skape er vanskeligere å motarbeide (Berg, 1998, s. 11, 59). Prosjektlederen ser i dag på dette som viktig når han snakker om sin egen lederstil, hvor han er opptatt av å fokusere på å legge til rette for og anerkjenne deltakerne i prosjektet, noe som skaper grobunn for videre utvikling hos hvert enkelt individ. Siden dette er kompetansemennesker, er han derfor opptatt av at motivasjonen til allerede motiverte deltakere ikke skal bli ødelagt ved bruk av en autoritær lederskapsstruktur (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Ovenfor prosjektmedarbeiderne som ønsker støtte, er dette også et tilbud prosjektlederen ønsker å gi. Som følge av dette bruker de derfor kjernegruppen, med prosjektlederen i spissen, som en form for støttefunksjon. Her er man ikke opptatt av å fortelle de ulike arbeidsgruppene hvordan de skal gjennomføre oppgavene sine, men heller veilede de i form av å hjelpe til med å skape klarhet og retninger. Fordi prosjektlederen i stor grad er klar over medarbeiderens høye kompetansenivå, samt modenhet innenfor eget fagområde, forteller han at viktige ledelsesfaktorer, som i stor grad blir vektlagt, blir å fungere som en inspirerende og motiverende leder sett i lys av at prosjektmedarbeiderne skal bli satt i fokus (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Det at han er såpass oppmerksom på de ulike deltakernes situasjon er faktor som tilrettelegger for at han i stor grad kan tilpasse egen lederstil på en mest mulig optimal måte (Berg & Karlsen, 2016, s. 2). Prosjektlederen beskriver videre under intervjuet at han bruker mandatet som en form for kommunikasjon ovenfor egne, interne, interessenter. Dokumentet utgjør her en klar beskrivelse av hva som skal gjennomføres.

Som beskrevet innledningsvis av oppgaven, ble nåværende prosjektleder innenfor «Riktige valg – bedre helse og kostnadseffektivitet» valgt ut på bakgrunn av hans gode forankring i toppledelsen av sykehuset. Som følge av dette besitter

prosjektlederen også stillingen som prosjektets eier. Valget baserer seg på at prosjektet har fått en såpass høy prioritet, da man ønsket klare kommunikasjonslinjer til ledelsen. Innenfor en mer tradisjonell prosjektteori vil prosjektlederen fungere som en «agent» hvor de skal oppnå et prosjektresultat på vegne av eieren (prinsipalen). Her vil en prosjektleder innenfor mer tradisjonell prosjektorganisering måtte forholde seg til både eieren og medarbeidernes interesseområder (Jakobsen & Reve, 2001). En konsekvens av at prosjektlederen også er eier, kan være at ivaretagelsen av toppledelsens interesser i stor grad kan bli prioritert fremfor prosjektets deltakere, hvor prosjektlederen i stor grad må arbeide for at også arbeidsgruppens interesseområder skal bli oppfylt. Dette er fordi prosjektlederrollen omhandler å ivareta både eieren- og deltakernes interesseområder (Briner et al., 2000, s. 32). Det å lytte til deltakerne (interne interessentene) er her viktig fordi prosjektdeltakerne utgjør den gruppen av kritiske, interne, interessenter som skal arbeide for å oppfylle de målene som prosjektlederen og toppledelsen har satt (Karlsen, 2013).

Samtidig som prosjektet er høyt prioritet innad i sykehusledelsen, har de valgt en prosjektleder som også er sentral innenfor andre komplekse arbeidsoppgaver enn kun som prosjektleder av «Riktige valg – bedre helse og kostnadseffektivitet». Fordi prosjektlederen også er en såpass sentral person innenfor sykehusets daglige drift, blir han nødt til å prioritere andre områder enn prosjektet. Som en konsekvens av dette beskriver lederen at han i snitt bruker en halv dag på prosjektgjennomføringen i uken. Det vil på en annen side være andre sentrale personer innenfor kjernegruppen som vier noe mer tid, men da bare i form av 20-50% (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Det at prosjektlederen ikke vier mer tid på prosjektgjennomføringen kan gi konsekvenser i form av at han ikke til enhver tid er tilgjengelig ved behov. Ved å være fraværende i sammenheng med andre arbeidsoppgaver vil dette kunne få konsekvenser i form av at viktige beslutninger ikke blir tatt til rett tid, dernest at effektiviteten reduseres (Karlsen, 2013, s. 111). Samtidig vil det kunne få konsekvenser ovenfor de arbeidsgruppene som ønsker prosjektstøtte, hvor deres motivasjon i stor grad vil være avhengig av prosjektlederens tilstedeværelse, støtte, observasjoner og retoriske spørsmål. Satt i lys av de nevnte faktorer og innspill vil det derfor være avgjørende at prosjektlederen er «fraværende» på en «hensiktsmessig» måte, slik at både

effektiviteten og kvaliteten på oppgavene blir overholdt til den ønskelige fremdriften (Leimon, 2005, s. 11).

6.2 Analyse av prosjektleders forhold til å se fremover

Som en grunnleggende og fundamental fase er planleggingsprosessen den desidert viktigste prosessen en prosjektleder står ovenfor. Det er her grunnpilarene og selve styringskartet som prosjektlederen skal bane vei etter, skapes. (Hartman & Ashrafi, 2004, s. 503). Prosessen starter ved at man diskuterer og formulerer målene. (Karlsen, 2013, s. 304). Målene gjeldene for dette prosjektet er kvalitative og bør realiseres ved prosjektets slutt, som også til syvende og sist er avgjørende for at prosjektet skal oppnå et vellykket resultat. Samtidig er det ikke til å skyve under en stol at leveranser som under planleggingsfasen blir definert som ekstremt viktige, faktisk blir en realitet. (Karlsen, 2013, s. 489). Det kommer videre frem gjennom undersøkelsene at man ikke har definert de ulike målene etter de velkjente SMART-kriteriene (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Konsekvensen ved å utelate SMART-kriteriene når man definerer prosjektets mål, vil være at man underveis mister verdien av prosjektet, og dernest ikke oppnår å få ut den totale gevinsten av prosjektets leveranser (Hartman & Ashrafi, 2004, s. 500). For å videre kunne nå målene er styringskartet, altså milepælsplanen, en svært sentral og særdeles viktig del av planleggingsfasen (Karlsen, 2013, s. 26-27). Prosjektets planlegging kom relativt lavt ut gjennom spørreundersøkelsen. Videre har dette gitt en pekepinn på at manglende etablerte rutiner etter endt planleggingsfase, kan ha vært en medvirkende faktor til at motivasjonen generelt i prosjektet kom noe uheldig ut. Milepælsplanen skal samtidig hjelpe prosjektlederen til å motivere de ansatte, og til en hver tid gi oversikt over ønsket nå situasjon og hvor prosjektet ønsker å gå. Videre vil en tidlig etablert milepælsplan gi eierskap til de forskjellige arbeidsgruppene, noe som resulterer i ytterligere motivasjon for gjennomføring av oppgavene. Dersom man ekskluderer milepælsplanen vil man med andre ord lett kunne miste sentrale og viktige faktorer som gjennom prosjektets levetid er særdeles relevante for å holde tidsfrister, levere resultater og til syvende sist holde stø kurs gjennom hele tidsforløpet av prosjektet (Karlsen, 2013, s. 305-306). En slik plan bør utelukkende eksistere fra prosjektets etablering. Konsekvensen av at milepælsplanen uteblir til et stykke ut i prosjektet er at det skapes en risiko for at man rammes av lavere effektivitet, dårligere oversikt og generelt dårligere

utnyttelse av ressursene i prosjektet. Når man mister oversikt og effektivitet, mister man tid, som igjen resulterer i at man ikke klarer å levere det ønskede resultatet til prosjektets ferdigstilling (Karlsen, 2013, s. 305-306) (Jones, 2007, s. 66-69). Mye av bakgrunnen for at det har eksistert en mindre grad av fokus på de overnevnte faktorene kan sees i sammenheng, gjennom undersøkelsene, med at prosjektlederen ikke har fungert som en tradisjonell prosjektleder fra før. Det vil med andre ord si at prosjektlederen tilegner seg det prosjektadministrative underveis i prosjektet. Satt i sammenheng vil det si at prosjektlederen befinner seg i en læringsprosess samtidig som prosjektet går sin gang.

Samtidig har prosjektet på forhånd ikke estimert noen former for risiko, men heller tatt det litt på magesfølelsen, samt tidligere erfaringer (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). På denne måten kan informasjon som burde vært fanget opp gjennom en slik drøftelsesprosess, både fra start, og underveis, gå prosjektet hus forbi. Dette kan være særdeles kritisk for prosjektets videre levetid. Potensielt kan man ved å utelate en slik vurdering åpne døren for eventuelle fallgruver, noe som selvfølgelig ikke er ønskelig. Gjeldende for prosjektet kan en eventuell fallgrube eksempelvis være at en eller flere av interessentene ikke lenger ønsker å samarbeide, som en konsekvens av manglende analyse av kritiske momenter utover i prosjektet. Dette er selvfølgelig svært avgjørende for prosjektets ønskede gevinstrealisering og kritisk for prosjektets ønskede livssyklus (Raftery, 2003, s. 5).

Som følge av en forsinket milepælsplan, lider prosjektet av en ikke eksisterende interessentplan, derav mangler det også en kommunikasjonsplan. Prosjektet har heller etablert en grovskisse for hvordan ønskelig fremdrift hos interessentene skal være (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Samtidig bærer prosjektet preg av en eksperimentell læringskurve underveis. Dette gjør seg også belyst gjennom dybdeintervjuene hvor det kommer klart frem at man har sett seg nødt til å gjennomføre prosjektet på denne måten, nettopp fordi man ser på prosjektet som såpass komplekst, og på bakgrunn av at kjernegruppen syntes det var vanskelig å forutse fremtidige begivenheter i prosjektet (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Baksiden ved å utelate en slik plan kan være at interessentene opplever at de blir distansert fra prosjektet, og derav mister man viktige tilbakemeldinger og relevant

informasjon (Karlsen 2015, s. 245). Samtidig vet man heller ikke hva som skal kommuniserer og når det bør kommuniseres.

6.3 Analyse av prosjektleders forhold til å se utover

Innenfor prosjektgjennomføringer, og i sammenheng med organisasjoner generelt, er håndtering av interessenter en særdeles avgjørende faktor for videre suksess (Karlsen 2013, s. 271). Det bunner i at interessentene, og deres status i form av påvirkning og innflytelse, vil kunne gi store konsekvenser for prosjektresultatet (Savage et al., 1991 s. 63-65). Konsekvensene eksisterer i både positiv og negativ forstand, alt ettersom hvordan prosjektet og dens leder velger å forholde seg til dem (Karlsen, 2013, s. 420). For at prosjektlederen fleksibelt skal kunne forholde seg til de ulike interessentenes fokusområder, vil det først og fremst være viktig at han går frem for å identifisere de ulike interessentene (Roeder, 2013, s. 20). Prosjektlederen forklarer i dybdeintervju at han har, sammen med kjernegruppen, identifisert de ulike interessentene som videre kan ha en innflytelse til å påvirke prosjektet. Gjennom åpne diskusjoner, frem og tilbake, med sentrale personer, baserer kjernegruppen seg på kunnskapen de allerede besitter. Prosjektlederen mener selv dette har gitt gruppen en god oversikt over hvilke interessenter som er sentrale og særdeles relevante for prosjektet (ref. dybdeintervju, vedlegg 3).

Selv om prosjektlederen under dybdeintervjuet presiserer at han vier mest tid til de interne interessentene, vil det være like viktig at han også fokuserer på prosjektets eksterne interessenter. Prosjektet har i dag identifisert de ulike interessentene som nevnt, gjennom åpne diskusjoner, hvor interessentenes betydning er satt opp mot prosjektets formål. Identifiseringen er per i dag gjort på bakgrunn av tidligere erfaringer og allerede besittende kunnskap. Med andre ord har de prøvd å se på hvilke interessenter som potensielt sett vil kunne bli berørt av prosjektet, for videre å se på hvilke interessenter som kan være aktuelle å trekke inn i prosjektet (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Tidlig identifisering av interessentene vil være avgjørende for å klargjøre hvordan man skal forholde seg til dem under selve gjennomføringen (Karlsen, 2013, s. 285). Ut fra dybdeintervjuet med prosjektlederen og et medlem av kjernegruppen fikk vi vite at prosjektet per i dag ikke har valgt å kategorisere de ulike interessentene etter hvilken grad de besitter av innflytelse og samarbeidsvillighet. Derimot begrunner prosjektlederen dette med

at det ikke forelå noen nødvendighet i sammenheng med å utføre analyser for å kartlegge de ulike interessentene. Dette på bakgrunn av at de allerede var innforståtte med hvilke interessenter som ville være deltakende i sammenheng med tidligere erfaringer (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). En fordel ved å klassifisere de ulike interessentenes status vil samtidig forekomme i sammenheng med risiko. Dette kommer av at det kan foreligge usikkerheter i sammenheng med at den eventuelle interessenten kan endre status. Det er derfor viktig at man gjennomfører vurderinger knyttet til dette, hvor man ikke bør ta det for gitt at interessenten til enhver tid vil forholde seg positiv (Karlsen, 2013, s. 292).

Prosjektlederen forteller i dybdeintervjuet at kontakten med interessentene ble opprettet ettersom behov, hvorav den generelle oppfatningen kjernegruppen sitter igjen med er at de ulike interessentenes oppfatning og holdning til prosjektet er særdeles positiv (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Derimot er mangelen på en slik kategorisering en pådragsgiver til at man i prosjektet ikke gis like stor mulighet til å utforme en strategi på bakgrunn av interessentens egenskaper (Savage et al., 1991, s. 61-62). Det vi får vite gjennom dybdeintervjuet med prosjektlederen er at de heller forholder seg til en noe mer uformell interessentstrategi, hvor mye belager seg på eksperimentering. Som følge av dette vil prosjektets strategiske interessenthåndtering fungere som en lærende prosess, alt ettersom hvordan prosjektet utspiller seg. Her velger prosjektet med andre ord å inkludere interessentene når det foreligger behov for det (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Dersom prosjektlederen hadde kategorisert de ulike interessentene, ville han fått en bedre oversikt over hvilke interessenter som bør gis hvilken form for oppmerksomhet (Savage et al., 1991, s. 63-65). Ved å ha en organisatorisk strategi for håndtering av interessentene, vil dette kunne oppleves som en mer effektiv metode, fremfor å håndtere hver enkelt interessent av gangen (Savage et al., 1991, s. 72). Man vil da, blant annet, kunne unngå at det er den interessenten som «maser mest» og dermed vier mer oppmerksomhet ovenfor (Roeder, 2013, s. 32).

Prosjektet fokuserer i dag på å kommunisere den informasjonen som oppleves som verdifull for de ulike interessentene, hvor de ønsker at interessenten selv skal se verdien av prosjektet. Det er blitt lagt stor vekt på at man ikke skal opptre som overlegen, men derimot slavisk forholde seg til hva som foreligger i avtalen. Dette

kom klart frem i begge dybdeintervjuene (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Fordi prosjektet inkluderer de ulike interessentene ved behov, gis de ved dette tilfellet muligheten på tilgang til ulike erfaringer, kunnskaper og meninger (Roeder, 2013, s. 20). Ved at de inkluderer disse interessentene i form av et samarbeid, kan dette være en pådragsyter som skaper personlig eierskap, hvor interessentene selv får muligheten til å påvirke prosjektets retning, samt belyse prosjektets problemområder gjennom flere synspunkter. Dette vil ikke bare kunne styrke forholdet mellom prosjektet og interessentene, men også tilføre prosjektet bedre løsninger, samt flere synspunkter (Roeder, 2013, s. 184). Samtidig vil prosjektet, ved å opparbeide seg tette samarbeidsformer med de støttende interessentene, gjøre det vanskelig for mindre støttende interessenter å ødelegge for prosjektets videre gjennomføring (Savage et al., 1991, s. 65-67)

7.0 Anbefalinger og konklusjon

Gjennom analysen har vi drøftet teorien opp mot realiteten. Når dette er blitt lagt til grunn er vi i stand til å komme med anbefalinger som speiler teorien vår opp mot praktisk prosjektarbeid. Videre ser vi at prosjektet, som jo har en kompleks og innviklet gjennomføring, har noen mangler. Derav ønsker vi å komme med anbefalinger til videre prosjektgjennomføring hos Akershus Universitetssykehus.

7.1 Anbefaling lederstil

Prosjektlederen fungerer som en noe mer fraværende leder, grunnet hans mangfoldige arbeidsoppgaver generelt innenfor sykehusets daglige drift. På bakgrunn av at prosjektet i dag bærer en såpass høy prioritet hos sykehusledelsen, og prosjektlederens mangel på prosjekterfaring, ville det kunne forelagt en mulighet i sammenheng med å leie inn en ekstern prosjektleder på heltid. Ved at man leier inn en ekstern prosjektleder, med god prosjekterfaring innenfor utviklingsprosjekter, ville man ikke bare øke kunnskapsnivået. Man vil også få tilgang på en prosjektleder som til enhver tid er tilgjengelig (Briner et al., 2000, s 55-56). Kostnadene ved å leie inn en ekstern prosjektleder, vil også her være nødvendig og ses i sammenheng med hvilke positive utslag dette eventuelt vil ha for effektiviteten.

7.2 Anbefaling planlegging

Da prosjektet definerte dets mål burde man ha tatt hensyn til å definere målene som SMART(e). Ved å ha spesifikke, målbare, justerbare og tidsbestemte mål vil det vært lettere for prosjektlederen, og kjernegruppen generelt, å vite at prosjektets mål, med dets leveranser, faktisk blir realisert. På den måten kan man lettere tilpasse seg underveis i prosjektet (Les, 2012, s. 69-70). Det vil her være viktig at prosjektlederen evner å kommunisere både målene og planleggingen slik at alle er innforstått med dette (Brønn & Arnulf, 2014, s. 54) Videre vil en tidligere etablert milepælsplan kunne resultere i økt eierskap og derav økt motivasjon hos prosjektdeltakerne (Andersen et al. 2016). Samtidig kan en slik form for styringskart gi prosjektlederen et helhetlig bilde over hva som skal gjøres, samt gi han mulighet til å evaluere seg selv underveis, ettersom han selv befinner seg i en læringsprosess som prosjektleder (Flaherty, 2010, s. 3).

Samtidig burde det vært gjennomført en ytterligere risikoanalyse, både før, men også underveis i prosjektet. Ved bruk av slike analyser sikrer man seg i større grad mot eventuelle fallgruver, som jo kan oppstå når man holder på med systemutvikling og generelt gjennomfører prosjektet på en eksperimentell måte (Hartman & Ashrafi, 2004, s. 503). Interessentene er også i høyeste grad relevant i sammenheng med at det eksisterer en høy avhengighetsgrad av at disse faktisk gjennomfører sine oppgaver ved prosjektslutt. Da det er deres oppgave å realisere gevinstene. Derav ville en interessentplan, og dens tilhørende kommunikasjonsplan, gjort det lettere for kjernegruppen å realisere prosjektets resultat. Samtidig ville dette banet vei for strategier om hvordan man skulle angrepet hver enkelt interessent, uavhengig av om interessenten stiller seg negativt eller positivt til prosjektet (Savage et al., 1991, s. 61-62).

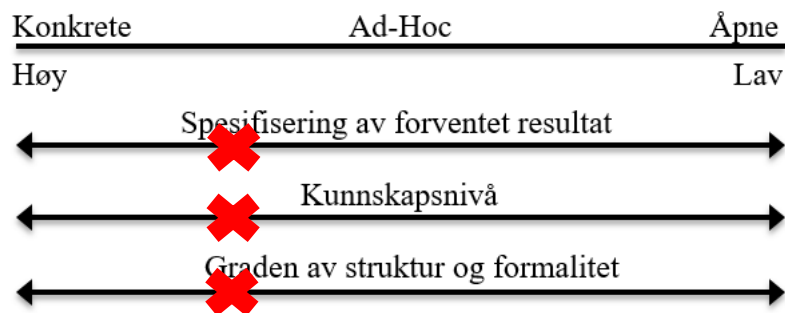
7.3 Anbefaling interessenter

Prosjektet har i dag ikke valgt å kategorisere interessentene, da dette ikke anses som en nødvendighet. De mener kunnskapen de allerede besitter, er nok til å kunne vite hvordan de skal forholde seg til interessentene (ref. dybdeintervju, vedlegg 3). Ved å kategorisere interessentene vil prosjektlederen i større grad gis muligheten til å utforme ulike strategier, slik at man også kan ha de nødvendige tiltakene klargjort om det skulle foreligge behov for det. Under en kategorisering vil man enklere kunne gis en oversikt over interessentenes holdninger, samt hvorfor den aktuelle

holdningen foreligger og kommunisere relevant budskap deretter (Savage et al., 1991, s. 61-62) (Kunøe, 2014, s. 116). Dette er viktig fordi det alltid vil kunne foreligge en form for risiko i sammenheng med at interessentene vil kunne endre status (Karlsen, 2013, s. 292).

7.4 Konklusjon som følge av anbefalingene

Ved å gjennomføre de ulike anbefalingene som er nevnt over, vil ikke prosjektet bare følge en teoretisk modell for hvordan man oppnår høyere effektivitet, hvor prosjekttypen også blir endret. Dette kommer av at både kunnskapsnivået, spesifiseringen av det forventede resultatet og strukturen vil bevege seg mot et mer konkret prosjekt. Ved å kjøre prosjektet som mer konkret vil man kunne etablere gode systemer for estimering, planlegging og oppfølging av prosjektet (Karlsen 2013, s. 30).



Figur 5: Prosjekttyper (Briner, Hastings & Geddes, 2000, s. 52)

På bakgrunn av de anbefalingene som vi har kommet med over, vil det ikke være mulig å kunne fastsette at dette beskriver en «korrekt» gjennomføring. Dette kommer blant annet av at hvert prosjekt har sin særegne sammensetning, hvor dette er med på å forme hvert prosjekt som *unik*. (Karlsen, 2013, s. 18- 21). Det er derfor ikke gitt at nettopp dette prosjektet krever en gjennomføring som i like stor grad følger de teoretiske grunnprinsippene. Allikevel, i henhold til teorien, mener vi dette er tiltak som kunne forbedret planlegging, motivasjon, ledelse og kommunikasjonen mellom prosjektets særdeles viktige (interne og eksterne) interessenter.

8.0 Kilder

8.1 Elektroniske kilder:

- Akershus universitetssykehus. (2017). Om oss. Hentet fra:
<https://www.ahus.no/om-oss>
- Akershus universitetssykehus HF. (2017). Akershus universitetssykehus HF. Hentet fra: <http://ambisjoner.no/jobbmuligheter/akershus-universitetssykehus-hf/>
- Skiphamn, S. S., Hansen F. (2017). Norske sykehus klarer ikke holde budsjettene. Hentet fra: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/sykehus-norge/norske-sykehus-klarar-ikke-holde-budsjettene/a/23914246/>

8.2 Litteratur:

- Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. 2016. *Målrettet prosjektstyring*. 7. utg. NKI-forlaget
- Askheim, O. G. A., & Grenness, T. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget
- Berg, M. E. 1998. *Ledelse, kompetanse og omstilling*. Universitetsforlaget
- Briner, W., Hastings, C., & Geddes, M. 2000. *Prosjektledelse*. Gyldendal akademisk
- Flaherty, J. 2010. *Coaching: Evoking excellence in Others (3rd Edition)*. Burlington, MA, USA: Routledge
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. 2010. *Metode og dataanalyse*. 2. utg. Høyskoleforlaget

-
- Jessen, S. A. 2005. Prosjektledelse trinn for trinn: *En håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter*. Universitetsforlaget
 - Jones, R. (2007). *Project Management Survival*. Kogan page, London
 - Karlsen, J. T. 2013. *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. Universitetsforlaget
 - Kaufmann, G. & Kaufmann A. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Fagbokforlaget
 - Kunøe, G. 2014. *Topplinje: om effektivitet i profesjonelt salg*. ScanForum
 - Leimon, A. 2005. *Essential Business Coaching*. Florence, KY, USA: Routledge
 - PMI. (2008). *A guide to the project management of body knowledge*. Newtown Square, Pennsylvania.
 - Raftery, J. 2003. *Risk Analysis in Project Management*. Hoboken.
 - Roeder, T. (2013). *Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project Goals*. Wiley. Hoboken, N. J.
 - Selnes, F. & Lanseng, E. J. 2014. *Markedsføringsledelse*. Gyldendal akademisk
 - Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget

8.3 Artikler:

- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 2016, Vol.39(9), 1122-1142. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: a test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, Vol.8(1), 67-84. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90031-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90031-X)
- Hartman, F., & Ashrafi, R. (2004). Development of the SMART Project Planning framework. *International Journal of Project Management*. 2004, Volume 22(6), 499-510. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.12.003>
- Jakobsen, G., & Reve. (2001). «Eierskap – spiller det noen rolle?», I Sverre A. Christensen og Knut Sogner, *Artikkelsamling; HIS3410 Bedriften*, (s. 245- 271). Institutt for innovasjon og økonomisk organisering 2013, BI OSLO.
- Les, M. (2012). Making SMART Goals Smarter. *Physician Executive*, Vol.38(2). 68-70. Doi: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=74315375&site=ehost-live>
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg`s Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, Vol.30(6), 890-899. Doi: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-72. Doi:

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4274682&site=ehost-live>

- Sims, H. P., Faraj, S., & Yun, S. 2009. When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, Vol.52(2), 149-158. Doi: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1016/j.bushor.2008.10.00>