



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Når en ikke vet veien – En analyse av to prosjektgrupper i et helseforetak

When you do not know where you are going - Analysis of two project groups in a public health organization

Merete Bauge

Masterstudium i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing og utdanningsleiing.

Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap. Institutt for samfunnsvitskap.

15 juni 2018

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Forord

Endelig er jeg i havn!

Åtte år er gått siden jeg startet på studiet og det har vært en spennende og veldig lang reise. Selv med fire års pause fra studiet så lå oppgaven og kvernet og lot meg ikke være i fred.

Nå står jeg her ved veis ende med masteroppgave!

Tusen takk til Høgskulen i Sogn og Fjordane, nå Høgskulen på Vestlandet for disse årene. Det har vært mange lærerike forelesninger fra flotte og inspirerende forelesere, spennende og lærerike diskusjoner med andre studenter. Takk til alle som har delt av sin kunnskap.

Tusen takk til ansatte i helseforetaket mitt som hjalp meg med å finne prosjekter som jeg kunne studere.

Kjære informanter, tusen takk for alt dere har delt med meg. For at dere har vært så modige og åpne. Hver og en av dere har vært enestående. Dere har bidratt til mange egne refleksjoner. Dere har stått i mye på veien.

Kjersti Halvorsen, min fantastiske veileder som har fulgt meg i gjennom oppgaven og innspurten. Dette hadde jeg ikke klart om du ikke hadde vært så positiv og på hele tiden. Du har fått meg til å heve blikket og kommet med konstruktive tilbakemeldinger underveis og gitt meg mange gode innspill på veien. TUSEN TAKK!

Til slutt må jeg få takke samboer Ole-Jørgen for støtte og for at du ikke har gitt meg opp, og mine foreldre for være barnevakt de siste uker så jeg kom i mål.

Nå er det familien som er fokuset fremover.

Nå er jeg i mål!

Bergen juni 2018

Merete Bauge

Sammendrag

Tittel og sammendrag: Når en ikke vet veien - En analyse av to prosjektgrupper i et helseforetak.

Bakgrunn: Helseforetakene er i stadig endring for å møte fremtidige utfordringer. I Nasjonal helse- og sykehusplan (2016-2019) poengterer regjeringen at god styring og planlegging er en forutsetning for gode helsetjenester. Der er kontinuerlig større og mindre endringer og utredninger gående i helseforetaket som krever innsats fra ansatte i ulike deler av organisasjonen i form av prosjekt - eller arbeidsgruppe deltakelse.

Hensikt: Å få frem ansatte sine erfaringer og opplevelser som deltakere i arbeids- og prosjektgrupper. Herunder hvordan de opplever samarbeid internt i gruppen og eksternt mot andre involverte parter. Videre har jeg sett på hvordan de opplever prosjektgjennomføringen og til slutt deres oppfatninger av drivkrefter og motivasjon som kan virke inn i prosjektet.

Design, metode og analyse: Design: Casestudie med to ulike prosjektgrupper. Metode: Kvalitativ metode. Individuelle intervju med ti informanter (ledere, leger, og sykepleiere) fra to ulike prosjekt. Analyse: Temasentrert analyse

Resultat: I denne studien peker resultat mot at de to prosjekter hadde ulike premisser for å lykkes. Dette med tanke på mandat, avklaring i prosjektet, prosjektleder sin involvering og andre involverte. Det ene prosjektet fremstod som mindre forberedt før oppstart enn det andre. Deltakerne viser ulikt engasjement inn i prosjektet, engasjementet er i stor grad knyttet til egeninteresser eller til egen yrkesgruppes interesser. Prosjektgruppene består av deltidsdeltakere. De deltar i en mer eller mindre fast del av sin stilling, og det er stor variasjon i hvor mye de møter opp. Dette skaper utfordringer med tanke på kontinuitet og fremdrift. Drivkraften er å få til et godt resultat. Motivasjon beskrives som noe informantene får av å samarbeide med de andre gruppemedlemmene. Fra egen ledelse i mye mindre grad.

Title and abstract: When you don't know the direction Analysis of two project groups in a public health organization

Background: Organizations within public health is constantly changing to meet the demands of future challenges. In the national health and hospital plan (2016-2019) the government states that good management and planning is a precondition for good health service. Changes of different size and various investigations is continuously being carried out within public health organizations. This requires action from the employees in different parts of the organization to make use their previous and present experience as participants in work or project groups.

Aim: To gain knowledge of the employees experiences being involved in work or project groups and how they experience cooperation within the group and externally towards other involved parties. I have studied how the participants themselves have experienced being part of the project.

Design, methods and analysis: Design: Case study comprising two different projects. Quality method. Individual interviews (leaders, doctors and nurses) from two different projects. Analysis: Theme centered analysis.

Result: The result from this analysis points at the fact that the two projects hold different premises for success. This involving mandate, revealing result of project, involvement of project leader and others involved. One of the projects seemed to reveal less prepared before start than the other. The participants show a variety of engagement within the project, the engagement mainly directed against personal interest or related to personal group of interest. The project groups consist of part time participants. They participate in a more or less permanent part of their position and the variety of participation is big. This fact creates challenges as to continuity and progress. The main aim is directed towards a good result. Motivation is being described as something the informants obtain by cooperation with the other group members. Leadership in a less degree.



Innhold

1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn for valg av tema	5
1.2 Tema for oppgaven	6
1.3 Problemstilling	6
1.4 Kunnskapsstatus	7
2.0 Teori	9
2.1 Teorigrunnlag	9
2.2 Hva er prosjekt?	9
2.3 Samarbeid	11
2.3.1 Gevinster ved samarbeid	12
2.4 Samarbeid ut fra en Garbage can modell	12
2.5 Samarbeid i grupper	14
2.5.1 utfordringer for samarbeid i grupper	15
2.5.2 Dialogisk ledelse	16
2.5.3 Hvordan få samarbeid i grupper til å fungere?	19
2.6 Samarbeid mellom profesjoner	20
2.7 Motivasjon og samarbeid	24
2.8 Målsetning og samarbeid	24
3.0 Forskningsmetode	26
3.1 Valg av forskningsmetode	26
3.2 Utvalg av informanter og tilgang på forskningsfelt	27
3.2.1. Presentasjon av informantene	28
3.3 Intervjugjennomføringen	29
3.4 Transkribering	30
3.5 Analyse av data	30
4.0 Presentasjon av empiriske funn	32

4.1 Samhandling	32
4.1.1 Samarbeid der noen sier lite og andre sier mye	32
4.1.2 Stammespråk som kompliserer samarbeid	35
4.1.3 Mulighet for å påvirke	37
4.1.4 Handlingsrom	40
4.2 Varierende deltakelse og tilstedeværelse	41
4.2.2 Interessefelt og status	43
4.3 Hva er oppdraget? Fra oppstart til slutt	44
4.4 Motivasjon	47
5.0 Drøfting	50
5.1 Hvordan opplever prosjektgruppedeltakerne samarbeidet med involverte parter?	50
5.1.1 Faser i samarbeidet	50
5.1.2 Samarbeid i tverrfaglig gruppe	53
5.1.3 Samarbeid som dialog	55
5.1.4 Samarbeid ut fra dialogisk ledelse modell	57
5.1.5.Samarbeid mellom ulike profesjoner	58
5.2 Hvordan opplever deltakerne at prosjektplanleggingen og gjennomføringen har vært?	59
5.2.1 Uklare mandat og deltidsdeltakelse	62
5.3 I hvilken grad har prosjektdeltaker drivkraft og motivasjon i prosjektet?	66
5.4 Oppsummering av teoretisk diskusjon og funn	68
6.0 Konklusjon	69

Litteraturliste

Liste over vedlegg:

1. Informasjonsskriv
2. Samtykkeerklæring
3. Løyve fra NSD
4. Intervjuguide

Tabeller og figurer:

Tabell 1. Fordeling informanter etter yrke

Tabell 2. Hvordan informant ble utvalgt til prosjektdeltakelse

Tabell 3. Skjematisk fremstilling av funn i garbage can modellen

Figur 1. Isaacs (1999) Fire praksiser for dialogisk ledelse

Figur 2 (Axelsson og Axelsson 2011, Faser i utveckling av gränsöverskridande team)

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I min arbeidshverdag som spesialsykepleier og mellomleder har jeg fått delta i ulike prosjekter, både større og mindre i sykehuset der jeg jobber. For meg har det vært en prosess og utvikling fra første prosjekt jeg deltok i, til jeg etter hvert har fått mer erfaring. Det har vært en krevende og lærerik tid. Jeg har også opplevd at prosjektdeltakere kan være veldig ulike med tanke på engasjement og at dette påvirker møtene i stor grad. Prosjektene jeg har deltatt i har vært varierte og erfaringer rundt deltakelsene likeså. Noen prosjekter har gått mer eller mindre knirkefritt, mens andre har vært vanskelige og utfordrende av ulike grunner. Mandatet, prosjektleder, egen avdeling, oppgavens kompleksitet og egenskaper ved de andre deltakere og deres avdelinger ser ut til å spille en rolle for hvordan prosjektet utvikler seg, om en får gode løsninger og om en i det hele tatt kommer i mål.

I Nasjonal helse- og sykehusplan (2016-2019) (2015) poengterer regjeringen at god styring og planlegging er en forutsetning for gode helsetjenester. God styring og planlegging medfører i mange tilfeller at noe må utredes mer. Her er prosjekter en mulig håndtering av dette. Vi står foran store endringer i årene som kommer med utvikling av folketall der trenden er at flere flytter mot byene og endring i alderssammensetningen som viser at vi blir flere eldre. En ser også en kontinuerlig utvikling som følge av medisinsk forskning der en kan endre behandlingsmetoder til å bli mer skånsomme, flere kan få tilbud om behandling også til tross for høy alder. Dette krever dog ofte avansert og dyrt utstyr, egnede lokaler og tverrfaglig høyt spesialiserte team av fagfolk rundt pasientene. For å sikre nok personale med rett kompetanse må det sikres utdanning, rekruttering, og faglig utvikling.

Som følge av utviklingen som skjer i samfunnet vil det i helseforetakene stadig komme store og mindre endringer i form av omorganisering av avdelinger med sammenslåing, deling eller flytting og bygging av nye lokaler. De siste årene har det vært mange større byggeprosjekter, endringsarbeid og utviklingsarbeid i de ulike helseforetakene med nye sykehus, splitting av sykehus og avdelinger, nye bygg og større IKT endringer og utviklinger og teknologisk utvikling.

Det tvinger seg frem endringer eller utredninger for endringer både nasjonalt, regionalt, på foretaksnivå og avdelingsnivå. Her vil en mulighet for å komme videre være at det opprettes

prosjekter som skal utrede nærmere, og før endringene kan skje ligger det mye arbeid som gjerne deles opp i ulike faser med ofte ett stort antall mennesker involvert. Det er vanlig at personer fra de involverte sykehus og avdelinger er med i disse prosjektene. Hvem disse er varierer fra avdeling til avdeling. En finner ledere, mellomledere, tillitsvalgte og fagpersoner tilknyttet berørte avdelinger. De er viktige bidragsyttere i arbeidet. Helseforetaket jeg jobber i er det for tiden stor aktivitet på denne fronten, og det kan være utfordrende å delta, og ha tid og overskudd og kunnskap nok til å gjøre en god jobb. Derfor ønsker jeg å se nærmere på det å være deltaker i et prosjekt.

1.2 Tema for oppgaven

Tema for oppgaven vil være å se nærmere på noen oppnevnte deltakers erfaringer i større prosjekter i helseforetak.

Prosjektene jeg skal se nærmere på er store og omfattende og består av mange elementer som krever betydelig kunnskap og forståelse for å komme fram til gode løsninger. I disse prosjektene er det mange interessenter og et spørsmål er om deltakerne klarer å se andres utfordringer og behov samtidig som de skal ivareta sine egne interesser og behov. Som vi skal se er erfaringene med prosjektarbeid varierende hos deltakerne.

Jeg ønsket å ta utgangspunkt i prosjektdirektivet som deltakere gjerne får når de starter opp i et prosjekt. Dette beskriver de ulike rollene som en «rigger» et prosjekt med, samt oppgaver og ansvar. Det ene prosjektet laget en rapport som ble brukt som mandat videre i prosjektet. Denne har jeg fått tilgang til. Det andre prosjektet hadde ikke noe mandat, hverken skriftlig eller muntlig. Jeg har derfor valgt å utelukke å bruke rapporten i studien for å ha mest mulig likt utgangspunkt for de to prosjektene.

1.3 Problemstilling

Hvordan opplever ansatte i helseforetak å delta i prosjektarbeid?

Mye arbeid blir lagt ned i prosjektarbeid, mange personer er involverte og det er tidkrevende prosesser en skal gjennom. Jeg ønsker å finne ut hvordan personene som deltar i disse gruppene opplever det å delta. Hvordan opplever de å samarbeide med andre involverte?

Opplever de seg selv som rette deltakere? Har de fra starten hatt, eller underveis fått, den nødvendige kunnskapen og forståelsen for å kunne gjøre et godt arbeid? Jeg ønsker også å vite om de opplever å få tid til å gjøre en god jobb i prosjektet.

For å finne svar på problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever prosjektdeltaker samarbeidet med involverte parter?
- Hvordan opplever prosjektdeltaker at samarbeidet i prosjektplanleggingen og gjennomføringen har vært?
- I hvilken grad har prosjektdeltaker samarbeidsdrivkraft og motivasjon i prosjektet?

Formålet med oppgaven er å få en forståelse for hvordan ansatte i et helseforetak som blir utnevnt til å være prosjektdeltakere klarer å fylle denne oppgaven. Har de kunnskap nok til å gjøre en god innsats? En annen viktig faktor er tidsbruk og økonomi. Har en anledning til å gjøre en god innsats med tanke på den jobben en i utgangspunktet skal gjøre? Prosjekter som blir satt i gang vil ha økonomiske konsekvenser. De ansatte blir tatt bort fra sin arbeidsplass i perioder. Dette kan for noen arbeidsplasser føre til redusert produksjon eller innleie av ekstra arbeidskraft i tidsrommet. I tillegg til faste møtepunkt i prosjektgruppe krever det arbeid i form av forberedelsestid, formidling og innhenting av informasjon i egen organisasjon.

1.4 Kunnskapsstatus

Det er store mengder litteratur om prosjektarbeid. De fleste er vinklet mot prosjektledelse og ikke mot erfaringer knyttet til å delta i prosjektarbeid. Jeg har valgt ut to avhandlinger her:

De Paoli (1996) sitt doktorgradsarbeid omhandler analyser av 55 byggeprosjekter. Den tar utgangspunkt i at det er vanlig å tenke seg at sammensetning av prosjektgruppen er viktig. Generelt antar man at en gruppe satt sammen av folk med forskjellig bakgrunn hjelper på beslutningstaking og at man unngår gruppetenking. En antar også at tidligere samarbeids erfaring er viktig samt at det er viktig å ha felles verdier. Imidlertid viser De Paoli sin studie at ingen ting av dette stemmer. Hun fant imidlertid at gruppens funksjon er viktig for dens suksess. Generelt har man ment at også et visst nivå av konflikt og motsetninger er bra for

prosjektet, etter som en får frem ulike synspunkter på gjennomføringen, samt begrenser gruppetenkning og at sterke ledere fører ofte til gruppetenkning.

De Paoli sin studie viser imidlertid at konflikt begrenser suksessgrad/øker ineffektivitet ved selv liten grad av konflikt. Dette er interessant med tanke på knapphet på ulike ressurser som skal fordeles; areal, lokalisering og teknologiutrustning.

Aarseth (2016) har i sin doktorgradsavhandling sett på organisatorisk samarbeid i store tradisjonelle globale prosjekter. Jeg velger likevel å ta denne med da hun gjør noen spennende betraktninger som jeg tror kan ha overføringsverdi i et helseforetak. Hun benytter ett uttrykk, samarbeidskraft som brukes for å «beskrive potensialet i god samhandling og kommunikasjon» som en kritisk suksessfaktor for gjennomføring av prosjekter der god kommunikasjon mellom aktørene er avgjørende. Dårlig samhandling vil kunne resultere i store kostnader og i verste fall at prosjekt avbrytes. Det kan skyldes samhandlingsutfordringer internt i prosjektet eller mot eksterne omgivelser. Mangel på forståelse for hvem en bør alliere seg med og dårlig samarbeidskraft er ett fellestrekk for prosjektene. Det kan være utfordrende å skape kommunikasjon mellom samarbeidsaktørene der en ser tegn til at aktørene konkurrerer heller enn å samarbeide. Det er ikke tilstrekkelig at prosjektdeltakerne har kompetanse om prosjektstyring og risiko ved prosjektene, det er også viktig å bemanne prosjekter med relasjonell kompetanse.

Axelsson & Axelsson (2009) som har gjort en litteraturstudie av hvordan samhandlingsbegrepet brukes, poengterer at det vises økt forskningsinteresse for tverrprofesjonelt samarbeid, og forskning innen behandling og omsorg. Forskningen viser hindringer i strukturen i form av gjeldende lovreguleringer, regler, retningslinjer og administrative oppgaver. I tillegg vanskeliggjør de kulturelle forskjeller mellom ulike profesjoner og organisasjoner sin språkbruk, holdninger og verdier både kommunikasjon og samarbeid.

Jeg har også valgt å trekke frem en masteroppgave. Veraas (2013) sin masteroppgave omhandler kunnskapsdeling i prosjektarbeid, noe som hun fremhever som viktig for å kunne komme til gode løsninger. I denne studien hadde prosjektgruppe i oppgave å utvikle rammeverk for et nytt styringssystem. Deltakerne hadde ulik bakgrunn med tanke på fag, erfaringer og kunnskap. Det viste seg å være en styrke at en delte kunnskap og erfaring, men også utfordringer som viste seg i at alle ikke forstod hva som ble sagt. Deltakerne tolket det som ble sagt ulikt og en så interessekonflikter mellom deltakerne.

2.0 Teori

2.1 Teorigrunnlag

Ut fra problemstillingen jeg har valgt, finner jeg følgende teori aktuell for å analysere faktorer som kan påvirke deltakere i et prosjektarbeid. Jeg velger å starte med å forklare hva et prosjekt er. Dette er viktig for å få overordnet forståelse for hva deltakerne Her blir det spennende å se hvor stort handlingsrom ulike deltakere opplever å ha ut fra hva bestiller forventer. Kan deltakere ha stor egeninteresse inn i et prosjekt og styre det deretter?

Et prosjekt vil si at flere går sammen om å løse en oppgave. Etter jeg har forklart hva et prosjekt er vil jeg se på hvordan prosessen gjennomføres. Her trekker jeg frem utfordringer og suksessfaktorer som kan være av betydning inn i grupper ut fra litteratur jeg har funnet. Jeg tar for meg emnene samarbeid, samhandling, motivasjon og målsetning som alle i større eller mindre grad har betydning for at et prosjekt skal bli vellykket. Med tanke på at prosjektarbeid ofte er tverrfaglige, og at en ofte finner ulike profesjoner i prosjektgrupper, velger jeg å si litt om profesjoner og roller og hva det kan føre med seg av fordeler og utfordringer.

2.2 Hva er prosjekt?

Hva et prosjekt er kan defineres som *«Et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme»* (Kilde et al. 1997) i Rolstadås (2011 s 5).

Et prosjekt kan være lite, med få involverte, eller det kan være stort og omfattende. I helsevesenet ser en ofte at prosjekter innbefatter ulike yrkesgrupper og avdelinger der tverrfaglig kompetanse er nødvendig for å kunne få med flere nyanser. Disse kan være deltakere som ikke i det daglige bruker å samhandle eller tidligere har deltatt i prosjekter. En har gjerne innbyrdes avhengige oppgaver som må koordineres. Det kan være noen utenfra som stiller krav til løsning og gjennomføring. Det kan være eksempelvis myndigheter, helseforetak, eller avdelinger i et sykehus. Viktige karaktertrekk ved et prosjekt er at det er en engangsoppgave som er rettet mot fremskaffelse av et produkt, en vare, en tjeneste eller en løsning av en oppgave. Det kan deles opp i en samling arbeidsoppgaver som hver har en ansvarlig organisatorisk enhet. Det krever ressurser for å gjennomføres og der er begrensninger i gjennomføringen med hensyn til tid og ofte kostnader (Rolstadås 2011, Repstad 2004).

En prosjektgruppe er mennesker som er samlet for å løse denne spesifikke oppgave og som har en tidsfrist for å løse oppgaven. Prosjektgrupper er med andre ord saks- og tidsspesifikke, i motsetning til faste møter som ofte er mer generelle og tar opp saker av mer generell interesse eller strekker seg over lengre tid. I prosjektgrupper kan man også få ett myndighetsproblem. Personene i prosjektgrupper skal forholde seg til både gruppen og miljøet en representerer. Lojalitetskonfliktene kan fort bli store (Repstad, 2004).

Der er mange fallgruver når det gjelder å gjennomføre prosjekter, og der finnes mye forskning på hva som gjør et prosjekt mislykket eller suksessfylt. Rolstadås (2011) viser til faktorer som kan ha innflytelse på å få til et godt resultat. En må ha ett prosjektmål som grunnlag for planlegging, forståelse av målene og prestasjonsmål. Engasjement og innsikt i utvikling fra toppledelsen kan bidra til motivasjon og løsning av konflikter. God prosjektplanlegging som innbefatter tekniske, finansielle, organisatoriske, tidsmessige og kommunikasjonsmessige aspekter er viktig. Kommunikasjon med klient eller bestiller og innad i prosjektteamet er også nødvendig. Riktig kompetanse i prosjektet og prosjektledelsen, og ikke minst personalforhold. Er det dårlige relasjoner mellom medlemmene kan det ødelegge moral og suksess for prosjektet. I et prosjekt har en to parter der en som oppdragstaker skal gjennomføre ett prosjekt på vegne av en prosjekteier eller oppdragsgiver. Her er det oppdragsgiver som definerer hva oppdraget går ut på, definerer målet og følger opp at oppdragstaker arbeider mot dette målet.

Prosjektets varighet varierer. Noen går over år, mens andre er kortvarige. Begge deler kan for mange bli utfordrende med tanke på det å frigi tid til å delta i arbeidet med tanke på de daglige driftsoppgaver som skal utføres. Ofte kommer prosjektdeltakelse på toppen av allerede oppgaver. Andre ganger forventes det at en del av stillingen en innehar skal være å delta i prosjektarbeid.

I prosjekter som har vesentlig betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal tillitsvalgte, verneombud og arbeidsmiljøutvalg involveres i henhold til Arbeidsmiljøloven (2015)

§ 4-2 (3)

Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

§ 8-1.1 (1) I virksomhet som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal arbeidsgiver informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold med arbeidstakernes tillitsvalgte

Disse partene er viktige inn i prosjektarbeid, og skal involveres i prosessen i egen avdeling, og viktige å ha med i prosessen, i selve prosjektgruppen, men også inn mot egen klinikk.

2.3 Samarbeid

Samordning, koordinering, samarbeid er alle ord som favner om det samme, men med litt variasjoner (Repstad, 2004). Samarbeid baserer seg på at det fins parter som ønsker å koordinere sine aktiviteter, og at man dermed ser nytten av det. Samordning oppstår når en tredje part pålegger andre å koordinere sine virksomheter, gjennom regler og rutiner fra en overordnet leder. Samarbeid er et positivt ladet begrep. Her er de involverte enige om at en skal nå et felles mål. Samarbeid skjer når det er klart for de involverte partene at de er gjensidig avhengige av hverandre og at begge parter vil tjene på å koordinere sin virksomhet. Skal grupper lykkes i samarbeid med hverandre må en finne samhandlingsprosesser som gjør at en gjennom forhandlinger og kompromisser klarer å finne noe som kan styrke følelsen av å ha noe å bidra med, noe de andre enheter er interessert i. Samarbeid som ikke innebærer en viss grad av gjensidighet vil føre til at den ene vil dominere over den andre. Dersom enhetene ikke har en klart positiv holdning til samarbeid og forholdene ikke ellers er lagt til rette for det, kan man risikere at enkelte enheter legger opp til negative strategier for å endre på hva de oppfatter som en uutholdelig situasjon, fortrinnsvis med sikte på bedre egen situasjon (Repstad, 2004).

Samarbeid er ofte vanskelig. Det koster å få det til (Repstad, 2004). Arbeidsrutiner er vanskelig å synkronisere, målsetningene overlapper kanskje, men de er ikke identiske, enhetene er hver for seg underlagt forventninger og press fra omgivelsene, forventninger som ikke alltid kan innfris når man må ta hensyn til samarbeidspartnerne. Ledelsen av hver enhet vil søke å minske usikkerhetene i egne virksomhet, men tar ikke alltid hensyn til de andre enheters behov for risikoreduksjon; de fleste enheter har dessuten ett grunnleggende ønske om størst mulig uavhengighet (Senge, 1999).

2.3.1 Gevinster ved samarbeid

Avhengig av hva målet med samarbeid er vil det være ulikt hvordan gevinsten blir. Den kan være rettet mot brukere av helsetjenester der en kan gå sammen om å lage effektive forløp for brukere på tvers av enheter. En kan få til stordriftsfordeler ved å samarbeide om investeringer og spesialkompetanse som flere enheter har behov for eller kan utnytte. Driftsrettede effekter som bedre arbeidsrutiner, forenkling av rutiner, reduserte kostnader eller bedre kvalitet. Kultur effekter som styrket selvtillit, tro på at det nytter, og opplevelsen av å være med på noe stort. Det kan skapes vinnerkultur, en opplevelse av å være mange, komme i forkant av problemene og mestre situasjonen.

En kan få læringsgevinster i form av erfaringseffekt der samarbeid gir mulighet for spesialisering som igjen muliggjør utnyttelse av erfaring, læring og spesialisert kompetanseutvikling. Det er også muligheter for å spre kompetansen som igjen kan gi økt samhandling. Dette kan videre gi mulighet for problemløsning og læring på tvers av organisasjonsgrensene. De involverte blir konfrontert med ett mangfold av løsninger, ideer og erfaringer. Samarbeid gir mulighet for å danne arbeidsteam sammensatt av ulike enheter, slik at man kan oppnå de ønskede kompetansekombinasjoner (Senge, 1999).

Disse gevinster gir seg ikke selv. Identifiseringen av mulige samarbeidsgevinster krever en aktiv søken og en viss åpenhet fra partenes side for at de gjensidig skal kunne ta stilling til verdien av samarbeid.

2.4 Samarbeid ut fra en Garbage can modell

Garbage can eller søppelbøtte modellen sier noe om beslutningsprosesser i organiserte anarkier som betyr fravær av styre. Modellen nevner at blant annet store organisasjoner som offentlig forvaltning og undervisningsinstitusjoner som særlig utsatte. Ideelt sett ønsker organisasjoner rasjonelle beslutninger og gjennomtenkte handlinger. Man ser for seg at en i beslutningssituasjoner kartlegger valgmuligheter og utfallet av de ulike valgene. Deretter studerer en konsekvensene av valgene i forhold til målet med avgjørelsen før en foretar det endelige valget. Det er imidlertid ikke alltid virkeligheten. Modellen bygger på to fenomener. Kort fortalt innebærer det første konseptet at det er viktig å forstå at avgjørelser i store organisasjoner ofte blir tatt uten at de samsvarer med store, allmenne og vedvarende mål som

organisasjonen har. Målet med avgjørelsen er derfor ofte tvetydig og gir rom for tolkning. Beslutninger tas uten et overordnet definert mål og ofte på bakgrunn av andre faktorer enn for eksempel forhandlinger der partene er uenige. Det andre fenomenet omhandler hvor engasjert et medlem er i et prosjekt. Her vil spørsmålet om hvordan enkelte medlemmer blir engasjert og hvordan vedkommende oppmerksomhet er rettet mot eller bort fra en beslutning. Det er således viktig å forstå oppmerksomhetsmønstrene i en organisasjon, siden ikke alle deltar like aktivt på alt hele tiden. Endelig kan også timing være avgjørende for når en avgjørelse skal tas i en organisasjon. Når organisasjonen ble stilt ovenfor ulike problemstillinger og må velge er det kanskje begrenset med ressurser eller mangelfull struktur til å kunne håndtere med ulike problemstillinger og løsninger. Hva som til enhver tid ligger i bøtten og som vil påvirke avgjørelsen vil variere avhengig om det finnes flere avgjørelser som må tas, altså flere søppelbøtter, viktigheten av disse, hva som til enhver tid blir produsert og lagt oppi og tatt ut og hvor lenge det ligger der. Søplet, altså de ulike variablene, ble gruppert i strømmer der fire ble ansett som hovedstrømmer. Disse fikk benevnelsene *løsninger*, *beslutningssituasjoner*, *problemer* og *deltakere* og alle er like viktige og alle er med på å påvirke beslutningene i organisasjonen. Modellen skiller mellom normative og deskriptive bidrag til beslutningsteori. Normative bidrag beskriver hvordan det bør være og hvordan en bør ta valgene. Deskriptive bidrag beskriver hvordan valgene faktisk besluttet. Denne modellen er deskriptiv.

De fire strømmene:

Strøm av problemer. Små og store problemer opptar folk både privat og på jobb. Enten det er problemer med familien, kollegaer, materielle goder eller livsstil er det en konstant faktor som stjeler fokus fra prosjektet og derfor må regnes med.

Strøm av løsninger. Her er modellen konstruert slik at den til enhver tid åpner for mange løsninger i form av teknologier, teknikker, innovasjoner og nye medarbeidere som er egnet. Løsninger kan vise seg å være svar på problem. Det kan også være svar på problem du en gang ikke visste du hadde. I mange situasjoner kan løsningen komme når en kommer opp med et konkret problem. En kan si at løsningen leter etter et problem. Det gjøres gjerne forsøk på å få til en standardløsning på et problem uten at dette lykkes. Da må en inn å spesialtilpasse løsningen til akkurat det problemet. Samtidig er en avhengig av søppelbøtten for å oppnå en optimal løsning. Det kan være grunnlaget for at noen samles for å fatte en beslutning. Med denne strømmen følger det forventninger om at noen ordner opp, løser problemene og finner svar på spørsmålene eller løsningen på en konflikt. Det kan være en utfordring å vite hva en

skal gjøre med problemer, og det kan være vanskelig å finne bakgrunn for problemet før en faktisk ser løsningen.

Strøm av deltakere. Modellen tar høyde for at deltakerne er mange. De kommer og går i prosesser og antallet vil variere med tanke på tilgjengelighet. Folk kommer inn med sine interesser, sin forståelse av virkeligheten og samles for å håndtere de andre strømmene i søppelbøtten. De skal tolke disse strømmene og teste løsninger. Dermed må de også forholde seg til beslutningen, problemene og løsningen. Det vil alltid komme inn nye mennesker, med nye kunnskaper, løsninger og problemer, som vil være med i prosessen. Det som er interessant med deltakere i beslutningsprosesser, er hvor mye endringer som kan skje, bare ved at det kommer nye aktører inn. Dette styres av den kunnskap, erfaring, dømmekraft og dagsform deltakeren er i.

Beslutningssituasjoner. Denne siste hovedstrømmen omhandler organisasjonens mulighet og ansvar til å ta valg og beslutninger. Forutsetningene for å kunne gjøre dette ligger i søppelbøtten. Her ligger de andre strømmene som er med på å påvirke beslutningssituasjonene. Det kan være mer eller mindre tilfeldig hvilke av de fire strømmene det er, problemer, løsninger og deltakere som er med på å gi forslag til løsninger. For at beslutning skal tas, må alle fire strømmene være involvert. Beslutningsstrukturen er et delvis planlagt system for organisasjonen og delvis et resultat av læring og forhandling innenfor organisasjonen. Dette kjennetegnes av høy administrativ makt eller formell beslutningsstruktur og er ofte preget av hierarki. Dette utøves på de store fastsatte møtene som alle i gruppen vet om. Det er i tillegg også mer uformelle beslutninger som skal tas. Disse blir gjerne mindre segmenterte. Disse uformelle beslutningsanledningene oppstår på de møtene som ikke er fastsatt, men hvor enn likevel blir enige om hvordan ting skal gjøres, eller noen gir etter mens andre vinner, noe som senere vil spille en stor rolle for utfallet. I beslutningssituasjoner er det alltid noen som har noe å vinne, eller tape i en sak, og det kommer godt frem i større saker (Cohen, March og Olsen, 1972).

2.5 Samarbeid i grupper

Når et prosjekt dannes vil en rekke mennesker møtes med tanke på å samarbeide over en periode. En gruppe blir opprettet. Jeg har valgt følgende definisjon på gruppe: «*et antall individer som samspiller med hverandre, er psykologisk bevisst hverandre og opplever seg som*

medlemmer av gruppen» (Kaufmann og Kaufmann, 2011 s 235) Mål med grupper er at medlemmene skal samhandle, påvirke hverandre gjensidig gjennom handlinger, utveksle informasjon og dele på arbeidet slik at det en gjør får konsekvenser for det en annen skal gjøre. Felles interesser over tid er en annen viktig faktor. En settes sammen for å utføre en arbeidsoppgave best mulig. Der finnes ulike typer grupper (Kaufmann og Kaufmann 2011, Fivelsdal, Nordhaug, Bakka 2004, Irgens 2007). En skiller mellom grupper som dannes på eget initiativ, uformelle eller primærgrupper der medlemmene gjerne har nære bånd. I ett prosjekt vil gruppen settes sammen ut fra hvilket mandat som foreligger. Disse kalles sekundærgrupper, og opprettes i organisasjonen. De er mer upersonlige, formelle og saksorienterte. Ofte er det klare målsetninger for gruppen (Kaufmann, 2011, Irgens, 2007).

Senge (1999) tar for seg tre kritiske dimensjoner han mener må være tilstede for at samarbeid i en gruppe skal fungere.

1. Behov for å tenke innsiktsfullt over komplekse spørsmål. En må lære seg å bruke og utnytte kunnskapen til de enkelte deltakere. Samtidig kan sterke krefter i og utenfor gruppen hindre dette. Dette må gruppen klare å styre.

2. Behov for innovativ og koordinert handling. Medlemmene må være obs på hverandre og en må kunne stole på at alle bidrar til at en kan stole på hverandre og utfyller hverandre.

3. Påvirkning som gruppemedlemmene øver på andre grupper. For eksempel vil de fleste av overordnede gruppers handlinger bli ført ut i livet av andre grupper.

Mange organisasjonsgrupper mestrer dette når de vet hva som ventes av dem. Men dersom ikke alle er innstilt på dialog, oppheve gitte antagelser og følge resten av gruppen er ikke dialog mulig. En gruppe formes av enkeltpersonene som har sine spesielle kjennetegn og egenskaper: erfaring, kunnskap, personlighet, verdier, holdninger. Hvem som blir medlem er av betydning for gruppens videre utvikling og prestasjoner. (Irgens, 2007)

2.5.1 utfordringer for samarbeid i grupper

Konflikter i grupper kan komme fra ulikt hold. Det kan være mellom de ulike avdelinger og grupper i en organisasjon der en ikke blir enige om mål og hvilke virkemidler som må til for å realisere målene. En kan se at ledere har andre interesser enn de ansatte, ulike profesjoner kan ha ulike mål. De ulike individer og grupper opptrer strategisk for å få gjennomslag for egne

særinteresser som kan være annerledes enn ledelsens eller resten av gruppens mål. Konflikter i grupper ofte sitt opphav i at en i både den formelle strukturen der man ofte opplever konflikter mellom subkulturer. Det en jobber med i sin egen enhet oppleves å være viktigere enn det andre driver med. Dette kalles suboptimalisering, og er en form for målforskyvning. Det danner seg ulike interesser i ulike grupper på ulike nivåer i organisasjonen. Samtidig kan det danne seg konflikter mellom grupper knyttet til hvordan ressurser bør fordeles mellom grupper. Jo flere ulike formelle enheter og jo flere subkulturer en finner desto flere av denne typen konflikter kan man regne med å finne. (Jacobsen, 2013)

I sykehuset vil en ofte finne ulike yrkesgrupper som deltagere i samme prosjekt. Dette kan skape utfordringer. Hierarkiet som en finner i organisasjoner som sykehus kan skape utfordring. Kan de som har myndighetsposisjoner som ledere og høyt utdannede profesjoner virkelig komme ned på samme nivå som mennesker i underordnede posisjoner? Alle involverte må virkelig ønske dialog fremfor å bruke rangordning som virkemiddel for å få gjennomslag. Hvis en person er vant til at hans syn skal dominere fordi han har en overordnet stilling, må vedkommende gi opp denne dominansen. Samtidig må en person som er vant til å holde sine synspunkter for seg selv fordi vedkommende er i en underordnet stilling oppgi dette, og komme frem med sine synspunkter. Dermed gjelder dette begge veier. (Senge, 1999)

2.5.2 Dialogisk ledelse

Teorier om dialogisk ledelse er i likhet med Senges teorier også normative teorier som gir anbefalinger og råd. For å få fullt utbytte av dialog i en gruppe kreves det at lederne av gruppene er kjent med teknikken og går foran med et godt eksempel. Dette er grundig omtalt i Isaacs (1999). Begrepet sier noe om en måte å lede på som gjennom samtale konsekvent oppdager det skjulte kreative potensialet i enhver situasjon. En dialogisk leder sjonglerer og klarer å finne og fremkalle likevekt i en gruppe fordi han kan virkeliggjøre egenskaper og han klarer å aktivere de i andre i gruppen.

Egenskapene er

Igangsetter: Å bevege diskusjonen ved å uttrykke det en faktisk mener og oppfordre andre til å gjøre det samme. Eller presse på andre det en mener.

Motstander: Opponere mot retningen diskusjonen beveger seg ved å være overbevist at en vet bedre enn andre. Eller med utgangspunkt i respekt fordi en antar de andre i gruppen har kunnskapen ikke selv har

Følger: Følge med å lytte selektivt og dermed motsette seg det som blir sagt. Eller lytte samvittighetsfullt etter for å ta full lærdom av hva som blir sagt.

Tilskuer: Ved å innta posisjonen, kan bare en selv se eller forstå hele bildet. Eller en er villig til å forlate ditt synspunkt/ståsted på grunn av at du antar andre ser ting du ikke får med deg.

For å kunne bruke disse fire egenskapene eller rollene må man være bevisst, trene og videreutvikle alle teknikkene.

Ser en handlingene gruppen gjør, kan leder få en enorm informasjon om kvalitet på samspillet og om en viser tendens til å bevege seg mot dialog eller diskusjon. Deltakerne kan flytte seg mellom posisjonene selv om en ofte holder seg i en foretrukket posisjon. Ingen rolle er bedre eller verre enn andre. Alle er nødvendig for at systemet skal fungere ordentlig.

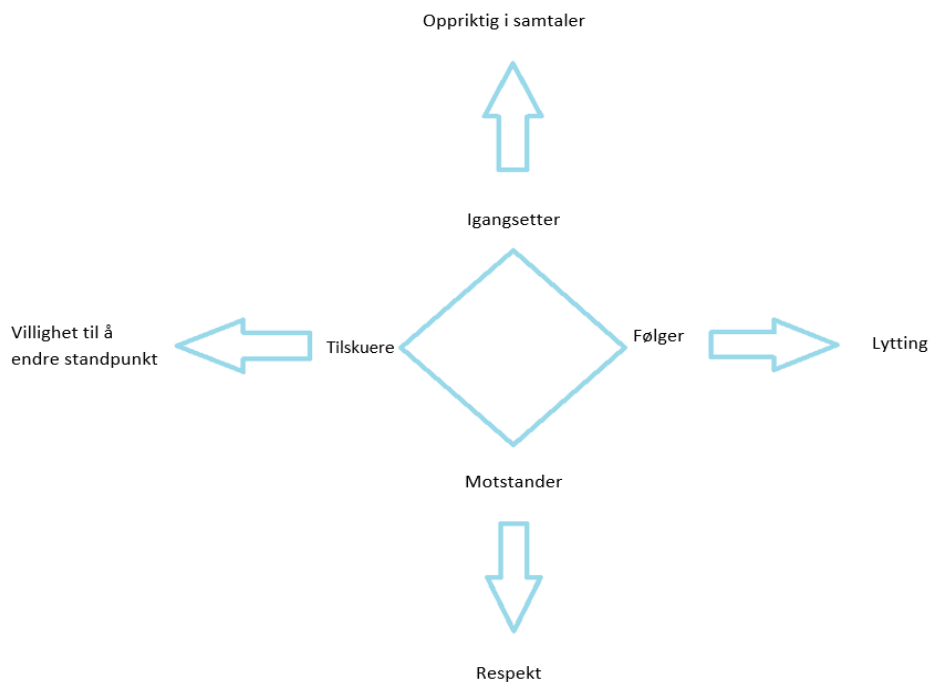
Dersom en beveger seg vekk fra dialog skyldes det oftest at noen personer blir fastlåste i en posisjon. Dette kjennetegnes ved at gruppedlemmer ikke kommer videre og hele tiden faller tilbake til det samme. Om noen er veldig frempå i sine posisjoner kan det føre til at andre resignerer og ikke tørr eller orker å ta til motmæle. Det medfører at samspillet blir for ubalansert.

Eksempelvis er motstandere ofte merket som å være negative. De stiller spørsmålstegn ved det som er. De blir gjerne overhørt og får manglende anerkjennelse. Folk hører kritikken men ikke det underliggende i argumentasjonen som nesten alltid er å avklare, rette på eller bringe balanse og integritet til situasjonen.

En dialogisk leder vil ofte se etter måter å gjenopprette balanse i folks interaksjoner. Gjerne ved å styrke motstanderne hvis de er svake eller få frem tilskuerne hvis de har informasjon som er holdt tilbake. Å virkelig lage plass til noen som ønsker å utfordre, fører vanligvis til at det løser opp stemningen og gjør det mer mulig for andre å høre hva de har å si.

Dialogiske ledere dyrker disse fire dimensjonene - lytter, suspenderer, respekterer og taler - i seg selv og i samtalene de har med andre. Å gjøre det skifter kvaliteten på samspillet på merkbare måter og forvandler i sin tur resultatene som folk produserer. Unnlattelse av å gjøre det begrenser vårt syn og blinder oss til alternativer som kan tjene alle.

Dialogisk ledelse fokuserer oppmerksomheten på to nivåer samtidig: arten av handlingene folk tar under en interaksjon og kvaliteten på disse samspillet. Dette vises i figur



Figur 1. Isaacs (1999) Fire praksiser for dialogisk ledelse

Figuren er tilpasset og oversatt til norsk fra Isaacs (1999)

Figuren viser sammenheng mellom de fire rollene som kreves i en gruppe samt hvilke kvaliteter som må utvikles for å få til en god dialogisk ledelse. Dialogiske lederskap gir fokus på to nivå samtidig. De bakenforliggende årsakene til folks handlinger og hvilke kvaliteter de handlingene har. Kvalitetene er følgende:

Lytting: Det krever trening å lytte så godt etter at en faktisk forstår hva vedkommende mener og ikke hva som avviker fra det du mener eller din tolkning av hva som blir sagt. Å lytte sammen er også viktig. Om en klarer å lytte godt etter oppdager man at en finner en fellesnevner i diskusjonene og at det plutselig er åpenbart hva som er det neste man må gjøre. Krever at en gir opp å prøve å forstå hva andre kanskje tror og finner ut hva de faktisk tror.

Respekt: Å respektere er å se mennesker og anerkjenne de. Danner grunnlaget for å lete etter mening i det andre sier også når det de sier er helt på trynet. Er man flink kan man lytte godt etter og utfordre andre uten å skape voldsomme reaksjoner. Ekte respekt tillater genuine spørsmål.

Villighet til å endre standpunkt: Når den lytter ender en ofte opp med å måtte ta et valg. På den ene siden kan en respektere det som blir sagt og deretter få personen til å endre seg og akseptere. Vi kan også lete etter feil i argumentasjonen eller bevisførsel og påpeke dette og dermed få personen til å endre standpunkt. Uansett ved denne teknikken ender en opp med en indre monolog istedenfor en dialog. Man kan imidlertid endre denne situasjonen dersom en isteden lærer å legge vekk eget standpunkt og overbevisningen om at det er rett. Vi viser rett og slett våre følelser og argumenter for en sak uten at vi må overbevise andre om å tenke å føle det samme. Får man til dette kan man utløse masse kreativ energi i en samtale. Å være villig til å endre standpunkt tillater oss å være tilskuere med årvåkenhet og dermed se hva som skjer mer objektivt.

Oppriktig i samtaler: Å si det en faktisk mener og vise andre ens indre liv og hva en egentlig mener om en sak uten påvirkning av hva andre mener. Når vi sier noe ektefølt er vi stand til å flytte en diskusjon eller synet på en sak over i en ny retning. En kan se nye perspektiver, nye retninger å løse ting på og åpner opp for kreativitet.

Dialogisk ledelse kan dukke opp hvor som helst, på et hvilket som helst nivå i en organisasjon. Når folk bruker prinsippene som er skissert ovenfor, lærer de å tenke sammen, og øker så mye oddsene at de vil bygge de ekspansive forholdene som kreves for å bygge suksess i den nye økonomien (Isaacs 1999).

2.5.3 Hvordan få samarbeid i grupper til å fungere?

Senge (1999) bruker begrepene dialog og diskusjon i måten å snakke sammen på i en gruppe. I en dialog lytter en til hverandre og legger egne synspunkter til side. Partene får innsikt som de ellers ikke ville fått da en utforsker spørsmål fra ulike synsvinkler. Menneskene er ikke lenger først og fremst i opposisjon til hverandre, eller i snakk om samhandling, men i stedet deltar de i forrådet av felles mening som er i stand til utvikling og forandring.

Bohm i Senge (1999 s 244) identifiserer tre grunnleggende forutsetninger for dialog:

1. Alle deltagere må «oppheve» eller legge til side de antagelsene som de tar for gitt, helst holde dem foran seg så vi alle kan se dem.
2. Alle deltagere må betrakte de andre som kollegaer. Dette er avgjørende for å skape en positiv tone og dempe følelse av sårbarhet som dialog fører med seg. Trenger ikke være

enige eller ha samme synspunkter. Styrken ved å se hverandre som kollegaer kommer tvert imot særlig frem når det er ulike synspunkter. Det er lett å føle seg som kolleger når alle er enige. Når det er betydelige vanskeligheter er det langt vanskeligere. Men da blir resultatet større. Å velge å se «motstandere» som kolleger med ulike synspunkter kan være fordelaktig

3. En person må fremme dialog og sørger for at en holder fast ved den.. I dialog utforsker en gruppe mennesker vanskelige spørsmål fra mange forskjellige synsvinkler. Individene kan fritt kommunisere omkring sine egne forutsetninger og antagelser. Samtidig må en ikke tviholde på dem.. Formålet med dialog «er å avsløre den manglende sammenhengen i våre tanker.»

I en diskusjon blir forskjellige synspunkter presentert og forsvart. En leter etter det beste synspunktet som kan støtte de beslutningene som må fattes her og nå. Men formålet med dette spillet blir vanligvis å vinne. Vi kan tolke det slik at seier betyr at ens egne synspunkter blir akseptert av gruppen. Dermed sitter andre igjen som tapere. Dialog og diskusjon kan være komplementære, men de fleste grupper mangler evnen å skjelne mellom de to og bevege seg bevisst mellom dem.

Gruppemedlemmer vil, for eksempel, når de er stilt ansikt til ansikt med en konflikt, ofte enten «glatte over» vanskelighetene eller «snakke ut» i en krangel der alt er tillatt. Gruppelæring er et begrep som går ut på å se på styrken til både dialog og diskusjon. Gruppelæring krever trening. Men det er nettopp dette som grupper i moderne organisasjoner mangler. Grupper lærer gjennom kontinuerlig trening og opptreden, trening og opptreden. Dette kan være utfordrende da det ofte kommer deltakere inn i prosjekter som ikke tidligere har vært med på lignende måte å jobbe på, eller en har deltatt i grupper på andre måter tidligere. Mange organisasjonsgrupper mestrer dette når de vet hva som ventes av dem. Men dersom ikke alle er innstilt på dialog, oppheve gitte antagelser og bidra inn mot de andre kollegaene er ikke dialog mulig (Senge, 1999).

2.6 Samarbeid mellom profesjoner

En profesjonsutdanning er yrkesrettet og forholder seg til sine ulike yrkesfelt. En har profesjonell fordypningskunnskap innen det yrket en har utdannet seg til. Som profesjonsutdannet lærer en mye om sitt eget yrke. Samtidig, når en jobber i en organisasjon er det viktig å ha kunnskap om hvordan en skal organisere seg selv og andre i tillegg. En trenger

dermed organisasjonskunnskap. Denne kunnskapen kan binde profesjoner sammen ved at en blir kjent med organisasjonen på tvers av profesjongrensene. Det kan være en felles forståelse for, eller utfordringer og problemstillinger som angår flere profesjoner i et kunnskapssamfunn som for eksempel et sykehus. Profesjonelle arbeider ofte i grupper, og tett sammen med andre. Noen yrkesgrupper mer enn andre. Dette medfører at kunnskap om samhandling er viktig.

Den profesjonsspesifikke yrkesutøvelsen vil alltid ha hovedfokus i en utdanning, samtidig bør det inn en større grad av fellesskap i forhold til samarbeid og samhandling på tvers av profesjongrensene (Irgens, 2006).

I et sykehus vil en finne sykepleiere og leger som med sine fagkompetanser fører til en stor grad av spesialisering i organisasjonen. Sykehuset har enheter for mange ulike medisinske spesialiseringer. Thorsvik og Jacobsen (2013) tar for seg tre forhold som Scott mener profesjonalisering setter ledelsen under press på. Profesjonelle krever frihet til å kunne anvende sin faglige kompetanse i sitt arbeid. Dette vil vise seg i motstand mot byråkratiske regler og standarder. De krever og forventer å bli vurdert av sin egen profesjon, og vil vise motstand mot byråkratisk kontroll. Til slutt vil profesjonelle være sterkere bundet av en egen gruppes normer og verdier for hvordan arbeidsoppgaver skal løses, enn de organisasjonsmessige bestemmelser for hvordan oppgaver skal løses og vil derfor være mer lojale til egen profesjon enn i forhold til organisasjonen.

Profesjonelle jobber vanligvis med komplekse oppgaver innen sitt fagfelt og er opptatt av å løse oppgavene på en tilfredsstillende måte. Det kan oppleves vanskelig å standardisere og lage regler for hva som skal gjøres. Det er vanskelig for andre å vurdere om jobben en gjør er god eller dårlig. Organisasjoner der profesjonelle dominerer vil dermed ha en struktur som ofte er lite preget av regelstyring, og stor grad av desentralisert myndighet. Dette kan gjøre det utfordrende å skulle samhandle med andre grupper.

Samtidig ser vi at i sykehussektoren er en stor andel av øverste ledere i helseforetakene har medisinsk bakgrunn. I 2009 utgjorde disse 41 prosent. For sykepleiere utgjorde de 22 prosent. Legene har ofte en kombinert lederstilling og klinisk arbeid. En karriere innen ledelse for leger gir ikke nødvendigvis statusfordeler. Når leger velger å gå inn i lederstillinger kan det være profesjonsstrategiske motiver som ligger bak (Torjesen 2008)

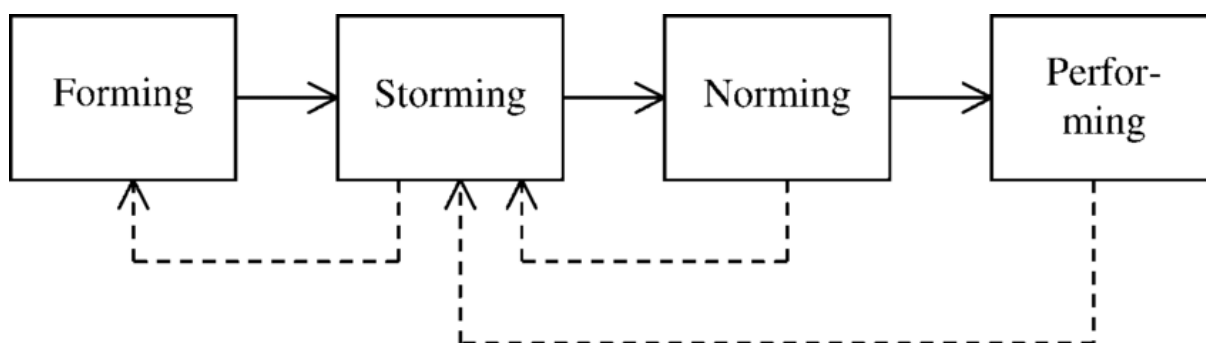
Axelsson og Axelsson (2009) skriver om begrepet samvirke. Ut fra definisjonen så inneholder den innslag av det vi kjenner som koordinering som er typisk i en hierarkisk organisasjon der en har høy grad av styring fra høyere nivå i organisasjonen og samarbeid, der en mer arbeider

sammen på tvers. Samvirke brukes for å forklare en mer kompleks samhandlingsform der en finner stor grad av hierarkisk påvirkning og samtidig frivillig nettverksarbeid. Et prosjekt er gjerne bygget opp på denne måten, der arbeidet er styrt ovenfra men medlemmene er på samme nivå fra ulike deler av organisasjonen.

Dette er en komplisert organisasjonsform der deltakerne styres både av gruppen de er en del av, og sin egen avdeling. Dette kan medføre motstridende krav og forventinger. Samvirke dannes gjerne utover egne organisatoriske grenser og består ofte av deltakere fra ulike profesjoner. Det kan være tilfeldig valgte eller mer permanente representanter og tidsaspekter. De mest suksessfulle tverrfaglige samarbeid er de som er blitt etablerte og varer over tid. Medlemmene har lært hverandre å kjenne, stoler på hverandre og utviklet samme verdier og mål (Axelsson og Axelsson, 2011). For å kunne bygge opp en tverrfaglig gruppe kan denne gruppeutviklingsmodellens fire faser sees på som en:

1. *Forming* - Rekruttering av medlemmer. Her er målet å bli kjent, lage spilleregler og lære hvordan en skal opptre i gruppen. Allerede her kan mye avklares i forhold til forventinger, men også utfordringer som går på lojalitet i forhold til gruppen og egen organisasjon bli satt på prøve.
2. *Storming* - Oppstår gjerne uenigheter og interessekonflikter ut fra medlemmenes profesjonelle og organisatorisk kultur de kommer fra. Her har lederen en viktig rolle å hjelpe deltakerne til å finne et felles mål.
3. *Norming* - Oppstår når medlemmene blir fortrolige på hverandre og begynner å gå mot samme mål. Blir fortrolig med teamkulturen. Her er det viktig at alle føler de bidrar og blir hørt.
4. *Performing* - Når medlemmene har funnet sin rolle og bruker sin konsentrasjon på å prestere og oppnå mål. Her er det viktig at balansen mellom å jobbe internt i gruppen og formidle fremgang til egen organisasjon bevares.

(Axelsson og Axelsson, 2011) (Kaufmann og Kaufmann, 2009)



Figur 2 (Axelsson og Axelsson 2011, Faser i utveckling av gränsöverskridande team)

Figuren over viser fasene i oppbygging av tverrfaglig gruppe. Som en ser av den stiplede linjen så kan en gå frem og tilbake mellom fasene.

Dette er en ideell modell, men dersom det ikke lar seg gjøre kan det være aktuelt å avslutte og heller starte på nytt. Samtidig kan en måtte flytte seg mellom fasene underveis. En kan oppleve utfordringer i prosessen. Det kan være lover og regler som er myndighets- eller organisasjonsstyrt som kan skape vanskeligheter, økonomiske rammer å forholde seg til, bygningsmessige og teknologiske utfordringer. Det kan være kulturelle ulikheter, der en har ulik måte å se pasienter på eller en ser kun sin egen bit av ett behandlingsløp. Dette forsterkes ofte grunnet ulik utdanningsbakgrunn og profesjoner mot hverandre hos medlemmene. Et stort hinder er blant ledere og profesjonelle grupper som kjemper for sine territorier, der deres synspunkter blir de viktigste.

En annen risiko ved samarbeid er at medlemmene opplever motstridene krav og forventninger. Det kan lett oppstå lojalitetskonflikter både gruppen og mot egen organisasjon, noe som gjør arbeidssituasjonen vanskelig. (Axelsson og Axelsson 2011)

All samhandling er sosial. Man må samhandle med mennesker man kanskje ikke liker, man må gå lange avstander for å treffe folk osv. Det viktigste er å være klar over at all samhandling skjer mellom folk. Individuer utmerket seg ved å være medlem av ulike kulturer. Dette betyr at de ofte har ulike verdier, forholder seg til ulike normer, ulike teknologier, snakker ulike språk og benytter ulike symboler. I tillegg foregår all samhandling innenfor visse formelle og fysiske rammer. Man må forholde seg til et lov- og regelverk, man representerer ofte en organisasjon og ikke bare seg selv; samhandlingen må finne sted på visse fysiske steder (Repstad, 2004).

2.7 Motivasjon og samarbeid

Det understrekes i flere forventningsteorier at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. En danner seg mål for handlingene en gjør, ut fra hvilke hensikter en har. Drivkrefter får oss til å handle, de kan forklare hvorfor en velger en viss retning i adferd, og hvorfor en velger og handler i en retning fremfor en annen (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

En kan ha ulike drivkrefter som motiverer. Kunnskapsarbeidere motiveres av at arbeidet gir mulighet for personlig vekst, mulighet til selv å være med på å bestemme utførelsen av arbeidet, måloppnåelse og rettferdig belønning eller avlønning ifølge Newell (2002) i Irgens (2007)

Forventningsteorier bygger på en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser jobben og arbeidet vil få for ønsker om belønning, og hvor mye belønningen betyr for den enkelte. Viktige forestillinger og overveielser for individets innsats i jobbsammenheng vil være forventninger om at innsats gir resultater, spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning og belønningens subjektive verdi for individet. Når en legger ned stor innsats i jobben, er det et resultat av forventningen om at innsatsen vil være verdt strevet. Her snakker vi om høy subjektiv forventning om måloppnåelse. Andre elementer som spiller inn for den totale motivasjonen er kompetanse. Det hjelper lite om en ikke har den nødvendige kompetanse i form av evner, ferdigheter eller kunnskap som skal til for å gjøre en bestemt jobb. (Kaufmann og Kaufmann, 2011) Motivasjonen kan derimot svikte dersom en legger ned en stor innsats uten at det fører til belønning. Får en ingen tilbakemelding fra omgivelsene og anerkjennelse kan det danne seg en generell oppfatning at det ikke spiller noen rolle hva en gjør.

Bakka et.al (2004) poengterer at det er viktig å ikke kun se på det psykologiske aspektet når det gjelder motivasjon. Det er viktig å ta med de organisatoriske utfordringer som struktur og kultur i organisasjonen som også vil være tilstede. Det kan være gruppekulturer og andre relasjoner i organisasjonen.

2.8 Målsetning og samarbeid

Intensjonen i ett prosjekt er å jobbe mot et bestemt mål. Målet forteller oss hva vi trenger å gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit. Spesifikke, klare mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, vanskelige eller utfordrende mål har større motiverende effekt

enn lette mål dersom de blir oppfattet som realistiske, og at tilbakemelding om resultater fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding. Viktig at medarbeiderne forplikter seg til målet. Klare tidsfristelser er mer motiverende enn oppgaver uten tidsangivelser (Kaufmann og Kaufmann, 2011, Jakobsen og Thorsvik 2013).

Deltakers egen oppfatning av sin mestringsevne kan være mer utslagsgivende enn de objektive målbare evner. En person med høy subjektiv mestringsevne oppfatter seg selv som mer kompetent og dyktig i oppgavene sine, mens en person med lav subjektiv mestringsevne er usikker på seg selv og tviler på sin egen kompetanse. Forskning viser at personer med lav subjektiv mestringsevne har en tendens til å senke målene eller gi helt opp. Mens en med høy mestringsevne reagerer positivt og offensivt på negative tilbakemeldinger (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

Det er svært viktig at mål er samordnet, og at det eksisterer en god forståelse mellom ulike nivåer i organisasjonen om hvilke spesifikke målsetninger en arbeider mot. Det er samtidig en utfordring da det ofte svikter på dette punktet. For å løse slike problemer er det laget systematisk målstyring (MBO= Management By Objectives) som oftest har følgende tre grunnleggende trinn:

Målsetning: Leder og medarbeider setter mål for medarbeider sammen.

Iverksetting: Medarbeider er ansvar for den konkrete utformingen av tiltaket for å nå målet, samtidig som en diskuterer fremdrift jevnlig.

Evaluering: Leder og medarbeider møtes for å diskutere fremdrift og måloppnåelse

Forskning viser at indre motivasjon er positivt relatert til både jobbproduktivitet, organisasjonsengasjement og såkalte ekstrarolleaktiviteter. Det vil si en er villig til å ta ekstra tak og gjøre arbeid som strengt tatt ikke ligger i den formelle jobbkontrakten (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

Denne gjennomgangen av teori er valgt for i hovedsak å danne et bilde av ulike måter og innfallsvinkler å samarbeide på. Dette på bakgrunn av at et prosjekt er et samarbeid mellom flere parter.

Nå vil jeg ta for meg forskningsmetode som er valgt til denne studien.

3.0 Forskningsmetode

Forskningsstrategi er en fremgangsmåte eller plan for hvordan en velger å svare på vitenskapelige spørsmål og problemstillinger. Kvalitative metoder går i dybden for å oppnå forståelse av sosiale fenomen, og gir mye informasjon og kunnskap i og med at ord beskriver fenomenene. Design er forskningsopplegget eller planen for studien (Thagaard, 2013).

Som deltaker i flere prosjekter både som fagperson, medarbeider og leder har jeg erfart både vellykkede prosjekter og prosjekter som ikke har hatt ønsket resultat. Det har noen ganger vært svært utfordrende, men samtidig vellykket. Jeg har kjent på det som har med samarbeid å gjøre, forkunnskaper, motivasjon og engasjement i egen avdeling. Ut fra dette har jeg fått noen forventinger til og kunnskaper om temaet jeg skriver om. I følge Thagaard (2013) vil forskerens rolle påvirke forskningsprosessen. Dette må jeg ta med slik at jeg ikke legger min egen forståelse til grunn ved innsamling av data, bearbeiding og tolking av dataene. Samtidig vil utforming av intervjuguide være påvirket av egne erfaringer i prosjektarbeid. Jeg har forsøkt å være åpen for at informantene kan gi svar som jeg ikke hadde forventet. At en kan finne noe en ikke forventet og ikke visste fra før anser jeg som en fordel for studien.

3.1 Valg av forskningsmetode

I forbindelse med litteratursøk og forskningssøk har jeg funnet mye litteratur som omhandler prosjektledelse og prosjektarbeid. Jeg har imidlertid ikke klart å finne litteratur som direkte omhandler hvordan prosjektgruppedeltakeres motiver og opplevelser rundt det å delta i prosjektarbeid er, hvilken rolle de opplever å ha eller ønsker å ha inn i prosjektet og samarbeid med andre deltakere.

Skal en avdekke intervjuobjektet sine egne oppfatninger, meninger, motiver og tenkemåter krever det en undersøkelse der deltakerne kommer til ordet. Jeg valgte individuelle intervju for å få intervjuobjekter til å skildre sine erfaringer og opplevelser og få frem nyanser som jeg ikke tror jeg hadde klart med andre typer intervju eller spørreskjema. Intervjuundersøkelse egner seg ifølge Thagaard (2013) godt til å gi informasjon om personers opplevelse, synspunkt og selvforståelse.

Jeg fikk tilgang til to prosjekter og søkte informanter fra disse med forskjellige yrkesbakgrunner og erfaringer. Dette for å se om ulik profesjon og tittel hadde noe å si for intensjon bak å delta i prosjektgruppearbeid var (Thagaard, 2013). En viktig målsetning var å samle inn data på en slik måte at den kan knyttes til intervjuobjektets perspektiv og situasjon. Intervju, observasjon og dokumentanalyse er alternative måter å samle data på. I tillegg til individuelle ville jeg bruke mandatet for prosjektet for å se hvilket oppdrag som ble gitt av oppdragsgiver. Ut fra dette kan jeg også finne ut om deltakere har personlige insentiver for å delta.

Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg. Det vil si at en velger intervjuobjektet ut fra egenskaper og kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen og dens teoretiske perspektiv. Det viste seg å ikke være vanskelig å få intervjuobjekter blant ledere og sykepleiere – men noen av legene måtte spørres flere ganger Thagaard, 2013). Videre var det viktig å ha en viss bredde i blant intervjuobjektene. Ulike yrkesgrupper som er involverte burde være representert. Ulik erfaringsbakgrunn med tanke på å jobbe med prosjektarbeid tror jeg også kan være en spennende innfallsvinkel. Dette kalles kategoribasert utvalg. Utvalgets størrelse er avhengig av hvor mange prosjekter som blir involvert. Thagaard (2013) skriver om metningspunkt i forhold til hvor mange en skal intervju før en kan betrakte utvalget som stort nok. Det er vanskelig å sette noe konkret tall på antall intervjuobjekter og innenfor hvilke kategorier de befinner seg (Ringdal, 2013).

3.2 Utvalg av informanter og tilgang på forskningsfelt

Der foregår hele tiden større og mindre prosjekter i helseforetakene som kan være spennende å se nærmere på. Jeg valgte ut et sykehus i et helseforetak. I forkant søkte jeg fagdirektør i foretaket om å utføre intervju. Så fikk jeg hjelp fra personal og organisasjonen til å opprette kontakt med prosjektledere som hadde aktuelle prosjekter gående som passet til mine kriterier. Etter klarsignal fra fagdirektør kontaktet jeg de respektive ledere for å få godkjenning før informantene ble kontaktet. Som nevnt var det ønskelig å ha informanter fra ulike yrkesgrupper

i utvalget, samtidig som det var et mål å se på 2 prosjekter der det har vært deltakere med ulike bakgrunn og som kommer fra ulike arbeidsplasser. Thagaard (2013) sier at en bør ha større antall intervjuobjekter ved kvalitative utvalg. Det er en fordel at en har mulighet til å gjennomføre dyptpløyende analyser. Ut fra at dette er en masteroppgave så jeg for meg at maks 8-10 ville være nok. Jeg hadde først ni informanter. På slutten fikk jeg en ekstra informant.

Jeg så på to ulike prosjekter i et helseforetak. Prosjekt 1 var et omorganiseringsprosjekt og prosjekt 2 var et IKT prosjekt. De ulike informantene var fordelt ut fra ulike yrker. Se tabell 1.

	Prosjekt 1	Prosjekt 2
Sykepleier med fag, rådgiver eller assisterende funksjon	2	4
Sykepleier Leder	1	
Lege	2	1

Tabell 1. Fordeling informanter etter yrke

3.2.1. Presentasjon av informantene

Alle ti informanter hadde i større eller mindre grad erfaring fra prosjektarbeid tidligere. I prosjekt 1 har fire av deltakerne vært med i større prosjekter mens en kun har vært med i små interne prosjekter. Denne har til gjengjeld tilleggsutdannelse med en del teori om endringsledelse. I prosjekt 2 har alle fem deltatt i mindre prosjekter tidligere. Ingen av de ti informantene har fått noen generell opplæring tidligere i hva det vil si å delta i prosjektarbeid.

En av deltakerne har tatt et elektronisk læringskurs på intranettet til helseforetaket om å være prosjektmedarbeider. Dette nettbaserte kurset sier litt om forventinger og oppgaver en har som prosjektmedarbeider. Det er i hovedsak rettet mot nye prosjektmedarbeidere.. De andre har ikke hørt om dette.

Begge prosjektene var tverrfaglige. Der både leger og sykepleiere deltok. I prosjekt 1 var det ledere, tillitsvalgte og verneombud i tillegg, som alle var sykepleiere. Begge prosjektene hadde deltakere fra ulike avdelinger med. Det var hele tiden vanskelig å slippe fra driften. Informantene kommer fra ulike avdelinger i begge prosjekter, og kun to stykker jobber til daglig sammen.

1	Ble tatt som selvfølge at var med. Sentral person
2	Var en del av stillingen
3	Ble invitert
4	Ble oppfordret
5	Kom til underveis
6	Ble oppfordret
7	Ba om å få delta
8	Ba om å få delta
9	Inviterte seg selv inn
10	Ble oppfordret gjentatte ganger

Tabell 2. Hvordan informant ble utvalgt til prosjektdeltakelse

3.3 Intervjugjennomføringen

Skal en kunne få frem intervjuobjektet sine egne oppfatninger, meninger og motiver må intervjuet bygges opp slik at deltakerne kommer til ordet. Det må være rom for at de kan gjengi sine tanker så korrekt og upåvirket som mulig. Dette kan en oppnå ved å bruke semistrukturerte intervju. En kan ha stikkord angående tema en ønsker å komme innom, men samtidig la deltakeren få snakke mest mulig fritt (Malterud, 2011). På bakgrunn av problemstilling valgte jeg å bruke semistrukturerte intervju med spørsmål fastlagt på forhånd, men med mulighet for å endre spørsmålsrekkefølgen underveis. I tillegg ha åpne spørsmål som åpner opp for at intervjuobjektene kan utdype svarene sine, og få mulighet til å svare uten at jeg avbryter.

Jeg hadde ingen intervjuerfaring bortsett fra å ha deltatt i ett fokusgruppeintervju selv. Thagaard (2013) kommer opp med en del utfordringer som jeg helt klart ser kan dukke opp i forhold til når jeg skal intervjuer. Derfor hadde jeg et prøveintervju med egen kollega. Jeg fikk da justert litt på intervjuguiden for å få ut den informasjon jeg ønsket hovedfokus på. I utgangspunktet ønsker jeg å foreta intervju på de ulike intervjuobjektene arbeidsplass om der er egnede lokaler for dette der.

Intervjuguiden delte jeg opp i fire bolker

Profesjon

Utvelgelse til prosjektdeltakelse

Ansvar, myndighet og oppfølging i egen avdeling

Samspill i gruppen

Gjennomføringen av intervjuet foregikk ved hjelp av opptak på en mobiltelefon som ikke lenger var i bruk. Intervjuet genererte mye materiale som skulle behandles.

3.4 Transkribering

Transkribering er å gjøre lydopptak om til skriftlig tekst. Transkriberingen prøvde jeg å gjøre fortløpende. Underveis i intervjuene så jeg at informantene svarte på flere spørsmål på noen av spørsmålene mine. Derfor justerte jeg litt på intervjuguiden etter to intervju. Fjernet noen spørsmål, og la de heller inn under noen av de eksisterende spørsmålene. Opplevde da å få mer flyt i intervjuet. Det var utfordrende å transkribere. Noen snakket fort så det ble utfordrende å følge de. Andre snakket litt utydelig. De brukte ikke hele setninger og var litt flakkende i tema. Underveis i intervjuet tenkte jeg ikke over dette. Men det ble veldig tydelig under transkriberingen. Det ble da litt utfordrende å finne tråen i budskapet deres. Jeg prøvde i størst mulig grad å formidle inn i det skrevne materialet, stemningen gjennom intervjuet, som latter, frustrasjon og tenkepauser.

3.5 Analyse av data

Forskerens oppdrag i denne fasen er å stoppe opp, tenke seg om, og holde alternative tolkninger og versjoner opp mot hverandre (Malterud, 2011:91). Analysen av de kvalitative dataene en har hentet inn går ut på å stille spørsmål til materialet ut fra problemstillingen.

Første trinn – bli kjent med materialet.

Her skal en ikke henge seg opp i detaljer når en leser gjennom materialet første gang. En skal prøve å få ett helhetsinntrykk, fugleperspektiv. Når alt er lest gjør en oppsummering og lager noen foreløpige temaer som er det første intuitive organiseringen av det materialet en har. Dersom de foreløpige temaene ikke sammenfaller for mye med hovedtemaene i intervjuguiden,

er dette et godt tegn. Etter dette første trinnet gjenstår fremdeles mye analysearbeid. Her leste jeg gjennom alle intervjuene og fargekodet sitater ut fra tema de snakket om.

Andre trinn – skille relevant fra ikke relevant tekst.

Her skal en finne den del av teksten som kan sees i sammenheng med problemstillingen. Ikke all tekst vil være meningsbærende. Vi bruker temaene fra forrige trinn og sorterer tekst inn i disse. Deretter skal teksten kodes, eller systematiseres. En opplever kanskje at nye tema kommer til, eller nye nyanser ettersom en sorterer teksten. Lages nye koder underveis må en gå tilbake til teksten som allerede er gjennomgått for å se om en finner noe meningsbærende i forhold til den nye koden. Disse kodene som lages er kun et organiseringsprinsipp. Det er ikke målet.

Dette var et spennende trinn. Det var veldig mye tekst som var veldig spennende, men som ikke var med som tema for oppgaven. Jeg tok for meg alle intervjuene og dro ut alle sitater som jeg så for meg var relevante for oppgaven. Systematiseringen gjorde jeg ved å lage kolonner for ulike temaer og puttet inn sitater fra alle informantene. Jeg skilte de to prosjektene fra hverandre, men brukte samme tema. Der ble en del justering på tema underveis. Rykket tilbake hit etter at selve analysen var påbegynt for å endre fokus.

Tredje trinn – Kondensering

Videre analyse av materialet en laget i forrige trinn. En tar for seg en og en kodegruppe med meningsbærende enheter. Her kan en oppleve at noen koder ikke har så mange meningsbærende enheter og kanskje kan slås sammen med andre kodegrupper, og motsatt at noen kodegrupper blir så omfattende at de må deles opp. Her bruker forskeren sitt eget ståsted og faglige perspektiv inn i analysen. Noe av materialet kan oppleves å ikke være meningsbærende nok, og vil bli forkastet.

Fjerde trinn – Sammenfatning

Nå skal alle bitene settes sammen – re kontekstualiseres. Først må en samle kunnskap fra de enkelte kodegrupper og lage en analytisk tekst. Denne teksten blir presentasjonen av forskningsprosjektet. Overskrifter lages ut fra tema. De kan gjerne være fengende og forklarende. Dette gjør en med alle kodegruppene. Oppgaven er ikke ferdig her. Funnene en har gjort må en validere på nytt. Funnene må støttes oppunder materialet en har etter intervjuene. En bør se om alle intervjuobjektene har bidratt inn i teksten, og eventuelt hente

frem teksten. Dette kan være med på å lage kritiske spørsmål. Til slutt må en vurdere det en har funnet opp mot empiri og teori som foreligger.

4.0 Presentasjon av empiriske funn

Det mest fremtredende hovedfunnet i analysen er at informantene er opptatt av utfordringer de har opplevd i forbindelse med samhandling i prosjektet. Dette er en gjentakende utfordring i flere ledd, og belyses derfor med underpunkter. Videre er det i begge prosjekter utfordringer med hvem som deltar i gruppene og når de kan møte opp og være tilstede. Det tredje temaet som avdekkes handler om forarbeid og oppstarten av prosjektene. Avslutningsvis vil motivasjon hos deltakerne legges frem.

4.1 Samhandling

Samhandling er et overordnet tema som informantene stadig vender tilbake til og som de beskriver rikt og nyansert ut fra forskjellige synsvinkler. I det følgende vil jeg trekke ut og sortere hovedtendenser i materialet ved å skille mellom ulike aspekt ved samarbeid og samarbeidsutfordringer i prosjektarbeid – slik informantene beskriver det.

4.1.1 Samarbeid der noen sier lite og andre sier mye

Deltakelse i prosjektarbeid innebærer stor grad av samarbeid. Deltakerne skal samarbeide internt med de andre medlemmene i prosjektgruppen de sitter i, de skal samarbeide med gruppeleder og de skal samarbeide eksternt med egen avdeling. I prosjekt 2 var det i tillegg en leverandør av produktet som skulle lages som deltakerne samarbeidet direkte med. En basis for et godt samarbeidsklima ser ut til å være at deltagerne har god selvtillit og tør å ta ordet samt si sin mening i forsamlinger

Innad mellom gruppemedlemmene beskriver alle å bli hørt, de våger å ta ordet og de fleste informantene mener også at de andre gruppemedlemmene gjør det samme. I prosjekt 2 er noen av deltakerne med på en del av møtene via videooverføring. En av informantene kommenterte

at noen av disse var litt mer stille, og var usikker på om de fikk sagt alt de ville. Etter hvert som prosjektet skred frem kom de fleste på møtene.

Noen er jo mer stille enn andre. Jeg kan ikke svare for hva de andre har følt. (10)

Noen tar ordet fort, andre når de reagerer på noe som diskuteres eller har konkrete forbedringsforslag. At de ulike deltakerne har litt ulike ønsker for sin avdeling har vært tatt opp hos alle informantene, men ut fra det som kommer frem i intervjuet har det ikke vært noe stort problem som har skapt større utfordringer.

Ja på en del ting, ja som jeg har reagert på eller forbedringsforslag, så har jeg fått gjennom, eller blitt hørt i hvert fall. (6)

I prosjekt 1 var alle informantene enige om at de våget å ta ordet, og gjorde det. Men de var også åpen om i hvor stor grad de var det. Noen hadde veldig behov for å ta ordet, mens andre tok ordet langt mer sjelden. Ingen var redde for å ta ordet.

Det er jo litt sånn personlighetsavhengig å. Men ja absolutt. Jeg liker jo å prate i forsamlinger, og er vant til å prate. Liker å ha styring og kontroll. (2)

Informant 1 har ikke problemer med å ta ordet. Samtidig har vedkommende gjort seg noen erfaringer og blitt mer lydhør for hva andre har å si.

Hvis ikke jeg kommer til orde så tar jeg ordet det har du kanskje forstått. Jeg er ikke en som er skåret ved tungebåndet. Jeg kan ikke være mer ærlig enn det da. Av og til kan jeg kanskje lære meg å holde munn også. Av og til burde jeg kanskje være flinkere å lene meg tilbake å bare lytte. Jeg er nok blitt flinkere med det gjennom prosjektet og sånt, men jeg har aldri hatt problem med å komme til orde (1)

Informant ti i prosjekt 2 har også vært en av informantene som selv mener tar mye ordet. Denne informanten har også vært den som har tatt mye av kommunikasjonen med prosjektleder og leverandør av produktet.

Jeg tar ordet. Jeg har vel vært en av de som har snakket mest og høyest og blitt satt til å forklare via skype møte eller face to face med de som jeg føler kan ta avgjørelser (10)

Dette bekreftes videre av at informantene synes at samarbeidet oppleves som godt i prosjekt 2. Mange av deltakerne kjenner hverandre fra før og dette mener de er positivt for toleransen for hverandre.

Ja, vi er veldig lydhør for hverandre sant (9)

Vi har og hatt veldig gode diskusjoner i arbeidsgruppen der jeg har kunnet vært med å diskutere. (8)

I prosjekt 1 skulle en avdeling flytte inn i nye lokaler. Dette vil føre til endring hos de ansatte som jobber i avdelingen. I tillegg så vil andre avdelinger bli berørt fordi det kommer nye personer å forholde seg til i sin avdeling. Dette er utfordrende for begge parter. Begge parter må endre på sine rutiner og tilpasse seg nye omgivelser og mennesker å forholde seg til. Avdelingene som allerede er der må muligens fire på noen av sine opparbeidete rutiner. Ut fra intervjuene oppfatter informantene dette ulikt. Informant 2 forteller at det var en hyggelig og trivelig gruppe å sitte i. Samtidig ser vedkommende utfordringer som opplevdes vanskelig.

det er mange som har egen agenda (2)

mye informasjon som går tapt, og mye informasjon som folk velger å ikke forholde seg til. Det ble tatt flere avgjørelser innad i gruppen som alle var enige skulle gjennomføres, som ikke ble gjennomført verken på tidsrammen eller i det hele tatt. Enkelte ting når man skulle gjennomføre de, så ville folk som satt i gruppen tilstede på møtet og var enig si at nei det har jeg aldri hørt om før. Så dette kan vi ikke gjøre. Så det er litt sånn. (2)

Alle kjente på prosessen som en inngripen i hverandres verden. Dette var utfordrende for alle parter. Parten som skulle få nye kollegaer i sine lokaler ønsket minst mulig endring hos seg. Samtidig som de ønsket den andre avdelingen velkommen. Avdelingen som skulle flytte ønsket at se skulle få en god og smidig arbeidsplass hvor de skulle få optimale forhold for både ansatte og pasienter.

Det er jo klart, når en i hermetegn er største parten så skal man være var på at en ikke skal kjøre over den lille parten. Samtidig skal den lille ikke ha for store forventinger. Det brukte vi litt tid på og så bli vant til hverandres kultur. Vi kom fra to forskjellige kulturer. (3)

Og vi ble flere ganger fortalt at vi måtte være ydmyk i for de prosessene de hadde vært igjennom. For det de holdt på med nå. Og være veldig tilpasningsdyktige for de. Uten at de nødvendigvis skulle være så tilpasningsdyktige for oss. Og da blir det litt sånn vi er velkommen, men på premisser. Og gjerne på premisser som ikke er holdbar (2)

Det var ikke lett å holde seg til oppgaven en skulle løse. Mange nye momenter kom til underveis som en diskuterte og ting en ikke hadde tenkt på tidligere ble veldig tydelige og viktige å få frem for de som ble rammet. For den andre parten opplevdes ikke dette bra.

Fordi hvis en sklir på indikasjon ... då blir jeg rigid, då kjenner jeg at det er vanskelig å forholde seg til. Der hadde vi nok noen motstridende interesser om at noen hadde ønske om å få mer ut av prosjektet enn hva vi hadde i oppgave å gjøre. (3)

4.1.2 Stammespråk som kompliserer samarbeid

I prosjekt 2 startet en med en gruppeleder som ikke hadde noen form for helsebakgrunn og ikke hadde noen forutsetning til å skjønne logikken og behovene som gruppedeltakerne kom frem med. Det var vanskelig å komme i gang skikkelig da det ikke var noen form for oppstartsmøte der en laget en agenda for hva som skulle gjøres og hvordan en skulle gå frem. Samtidig kommer en fra to svært ulike yrkesgrupper med ulik måte å jobbe på. Dette skapte problemer fra første dag.

Der i seksjonen så snakker de jo et eget stammespråk med forkortelse og ord og uttrykk som ikke vi er vant til og som vi ikke kan. Det tenker jeg at de i hvert fall begynt med og forklart oss hva de mener. (7)

Prosjektgruppen opplevde at prosjektleder var imøtekommende og grei og gjorde sitt beste. Men samtidig opplevde de at kunnskapen og forståelsen som vedkommende hadde inn mot faget som prosjektgruppen jobbet innenfor ikke var bra nok.

Litt skeptisk til å ha en prosjektleder som ikke har noen faglig bakgrunn på det vi driver med. Jeg skjønner at det er et fag å være prosjektleder å på et vis. (10)

Ledelsen av gruppen er jo ikt folk ikke sant. Vi som er i gruppen er fagpersoner, leger og sykepleiere stort sett, og i første fase av dette prosjektet så var det jo en fra IKT ikke for å si noe stygt om hun, men hun var ikke fagperson slik som vi er, sånn i forhold til å jobbe i helsevesenet så da opplevde vi ofte at vi ikke helt ble forstått. (6)

I tillegg til å forholde seg til en gruppeleder måtte Prosjekt 2 samarbeide med leverandør av det produktet som skulle innføres.

Informantene beskriver at IKT faguttrykk er nytt for de fleste og i utgangspunktet uforståelig når en ikke får opplæring i dette før en setter i gang. I tillegg skal all kommunikasjon med leverandøren gå på engelsk, som også viser seg å være en utfordring for flere. Spesielt blir dette vanskelig når leverandøren egentlig snakker et tredje språk, og har engelskutfordringer de også.

Det er en kjempeutfordring. I tillegg fikk vi aldri en god begrepsliste å forholde oss til i forhold til it språket. Leverandøren har ikke en klinisk ordliste å forholde seg til. Så då er det bare å kjøre i gang den suppa. Da blir det trøbbel. En snakker forbi hverandre, en snakker om helt forskjellige ting. En har helt forskjellige oppfattelser av hva som er avtalt. Ja, så det er kjempevanskelig. (8)

Joda, men engelsken det er jo ikke optimalt. Det legger jo helt åpenbart begrensninger. Forklare hvordan du bruker elektronisk på engelsk er ikke alltid like lett i en stor forsamling med 15 personer. Det er et kjempedrawback for meg. At du må si alt på engelsk. (7)

Det var fortvilende for prosjektgruppedeltakerne å ikke bli hørt. Mye av det som prosjektgruppen har jobbet med har aldri kommet frem til de rette personene som skulle utføre programmeringen.

Ja, de kommer til orde, men blir ikke nødvendigvis hørt fra prosjekts sin side. Du melder inn ting og saker om sånn og sånn kan vi ikke ha det og dette må det endres på og dette blir sendt videre men så skjer det ingenting (9)

Leverandør har blant annet ikke klart å lage sikre løsninger som skal alarmere ved feil eller potensielle feil som en kan gjøre. Det har også vært utfordringer ved demonstrering av data at det bare kommer kryptiske tegn som ikke gir noen mening for de som skal bruke produktet.

Prosessen var veldig dårlig, og det har vært enorm frustrasjon. Og vi har hatt gjentatte møter der vi har sagt dette. Og ja, vi har jo måttet fokusere og være positive og se fremover og prøve å være konstruktive, men det har vært vanskelig. For vi har jo i liten grad vært hørt. Vi hadde lyst å se det i bruk, men det fikk vi aldri. Vi har aldri sett det i bruk som kunne spart oss for mye frustrasjon (10)

4.1.3 Mulighet for å påvirke

På spørsmål om det å få gjennomslag for sine synspunkter innad i gruppen, var alle tydelige på at de ble hørt og hadde opplevd å få gjennomslag. I prosjekt 1 kom det også frem refleksjoner på at informantene gjerne hadde ønsket om å få sine synspunkter gjennom. Men etter diskusjoner så kunne de også selv revurdere og endre standpunkt. De var også fortrolig med at noen ganger fikk de gjennomslag, mens andre ganger ble forslagene deres forkastet eller justert.

Så en må ha en forståelse for at noe kan en få hundre prosent gjennomslag for, for det er en enkel sak og løse. Det gjelder også fra andre siden. Men så er det noen ting hvor man må fire. Da må man diskutere og så må man sammen ta det beste fra forslagene på begge sider i et godt forslag. Så jeg føler at det har gått ganske greit. Vi har mye flinke folk med oss som har gjort gode refleksjoner rundt sånne avgjørelser som er tatt (2)

Så får en jo andre til å komme med kommentarer så revurderer en kanskje og sine synspunkter i en sånn prosess (5)

I prosjekt 2 opplevde informantene også å få gjennomslag. De ulike informantene kom fra ulike avdelinger, og hadde noen egne behov som de kom inn i gruppen med.

I relativt stor grad syns jeg. I allefall til det nivået at vi kan diskutere det og se på ting og kanskje prøve å finne kompromiss. Både mellom foretakene og leverandør. For der er det, å enes alle disse fagmiljøene har ikke vært lett. Det er nå en gang sånn at det er veldig spesialiserte avdelinger med egne behov. Da å finne minste fellesnevner er ikke så lett. (8)

På spørsmål om det var noen som var mer frempå enn andre og hvordan det opplevdes var alle i Prosjekt 1 enige om at noen var mer frempå enn andre. De som gjerne hadde mest å tape var mest frempå. Men det ble ikke sett på som noe stort problem. I tillegg opplevde de at tillitsvalgte var mye på banen. Men at dette var veldig bra. Vedkommende kom med gode viktige tilbakemeldinger og innspill som var viktige for ansattgruppen.

Ut fra det informantene sier, er dette personer som har stor interesse for produktet. De er gjerne kritiske til det nye produktet, til prosessen og samtidig veldig opptatt av at det skal bli et bra sluttresultat.

Ja altså du kan si at noen ganger er det litt vel negative hvis du skjønner, og at ting gjerne blir gjentatt som man har sagt før (6)

I prosjektet var det sykepleiergruppen som kom til å kjenne mest på konsekvensene ved flyttingen. Det er de som skal flytte til et nytt sted og må endre på flest rutiner og får en ny arbeidsdag. For legegruppen har ikke dette så mange konsekvenser.

Det er jo klart at sykepleierne har vel kanskje et litt annet utgangspunkt, utfordring, problemstilling enn det vi som leger har. For vi blir jo ikke fysisk flyttet, mens de blir fysisk flyttet.

Så jeg følte de var kanskje litt mer stresset enn oss. Så for oss er det ikke den store endringen. Mens for sykepleierne er det en helt annen hverdag (4)

En av informantene var også ærlig på at vedkommende var bevisst sin rolle og hadde en agenda for å få gjennomslag på noen punkter.

Ja, og nå er jeg en av de som var litt frempå.

På mange måter er de som er frempå pådriverne i gruppen. Men ikke alltid positivt. Jeg er klar over at min måte å være i en sånn type møte kan av og til få andre til å trekke seg. Og noen ganger gjøre jeg med overlegg fordi det er en sak jeg ikke er villig til å inngå kompromiss på. (2)

På samme spørsmål kommer det frem at noen deltakere henger seg opp i en ting og snakker om de samme tingene gang på gang, og at det gjør at en ikke kommer videre. Når noen av deres ønsker eller behov ikke kan imøtekommes der og da så går de i lås. Dette har også bidratt til at prosessen ikke har kommet videre. Dette har av informantene opplevdes litt ulikt. Noen ser det positive i det og at dette kan bidra til at en på sikt får best mulig resultat.

Jeg ser jo at det er nødvendig da. Jeg tror det er viktig at det er noen som er veldig uredde på den måten. Men av og til blir det pinlig, og at du tenker nei Først og fremst for at det ikke klarer å holde det på et saklig nivå hele tiden. Det blir litt sånn plomt og dumt. (7)

Men det er jo utrolig viktig med sanne folk. Hadde alle vært som de andre som er med. Jeg tørr ikke tenke på hvordan det hadde gått. Da hadde vi sikkert hatt produktet allerede i en veldig dårlig forfatning. Så vi er jo helt prisgitt at de er som de er for å nå frem i dette systemet her. Stå beinhardt på at dette er ikke godt nok. Egentlig er jo det det viktigste tenker jeg. (7)

En av informantene er tydelig på at det oppleves som slitsomt at det blir for mye oppramsing og at en ikke klarer å legge diskusjoner til side.

Opplever at det til tider kan være slitsomt. Fordi det ofte blir mye oppramsing av det samme hver uke. En klarer ikke å legge diskusjoner død. En klarer ikke å forholde seg til fortid og hva er her og no. Og hva er veien videre. (8)

Samtidig så ser en av informantene det på en annen måte. En kommer ikke videre, gjerne ikke på grunn av en liten bagatell, men vedkommende nekter å gi seg fordi den mener at noe av det grunnleggende bakenfor ikke er på plass. Dette oppleves som oppramsing av noen, men som et viktig budskap til ledelsen av andre.

Når en ikke kan noe om det, så kan en henge seg opp i en detalj som vi ikke mener er så viktig, så tror man det er det som er så viktig. Så gjentar en og gjentar, det er ikke det som er viktig, det er noe større her, noe mer alvorlig. Det er ikke det lille her ... så skjønner de ikke det (10)

En informant opplevde at de som hadde brukt et lignende produkt ble for dominerende i forhold til de andre som kom fra andre sykehus. Samtidig klarte de ikke å tenke nytt.

For vi har generelt totalt sett vært dominerende. Så det gamle produktet er brukt som blåkopi. (7)

Prosjekt 1 hadde også utfordringer i starten av prosjektet sitt. Som nevnt tidligere ble første fase sett på mer som møtevirksomhet der hver og en kom med sine tanker og behov enn et prosjekt der en skulle komme frem til et mål. Prosjektet ble flyttet over til andre, og en fikk ny leder for gruppen. Her opplevde en da at ting kom mer i system. Prosjektleder tok med seg flere nøkkelpersoner fra støtteenheter som bistod i prosessen. I tillegg opplevdes vedkommende som veldig klar og tydelig.

og når vi fikk ny prosjektleder som var veldig flink og tydelig og veldig erfaren. Så ble ting diskutert og løftet på en annen måte og da er det og lettere å bli hørt. (2)

Samtidig så var det deltakere i fase en som ikke var inkludert i fase to. De ble plutselig stille. Men det skjedde mye i etterkant som de gikk glipp av.

Men så var det ikke noen flere møter. Jeg trodde alt var avsluttet og bare ventet på implementering. Så plutselig tilfeldigvis at samlokalisering var lagt på hyllen men nå var det samorganisering. Hvor falt jeg av? Hva skjedde her. Så der føler jeg det var en

eller annen svikt. Det ble akkurat sånn jeg håpet det skulle bli, men den informasjonen har ikke kommet godt nok ut (4)

4.1.4 Handlingsrom

Informantene fikk spørsmål om hvordan de opplever leder med tanke på involvering og handlingsrom. I tillegg til om de rapporterte videre det som skjedde i gruppen og om de informerte andre grupper i avdelingen eller diskuterte med kollegaer.

Prosjekt 1 hadde mange involverte avdelinger og samarbeidspartnere å ta hensyn til. I tillegg var det mange støttefunksjoner som ble involvert og som krevde endringer.

To av informantene rapporterte videre til sin leder og avdeling. Begge opplevde å ha full tillit hos sin leder, og diskuterte heller problemstillinger med andre kollegaer i egen avdeling. De hadde ikke arbeidsgrupper men informerte sine fortløpende.

Nei, ikke annet enn at fortløpende ble luftet blant hele kollegiet. Fikk tilbakemeldinger sånn at mine synspunkter ikke kom frem i gruppen. Det er avdelingen sine synspunkt (4)

Ja det har eg. Jeg har rapportert videre i legegruppen. (5)

I Prosjekt 2 har deltakerne jobbet veldig selvstendig. Fire av informantene har ikke rapportert videre annet enn fremdrift til sin egen avdeling. Hva som har blitt utført i gruppen har ikke lederne hatt noe med å gjøre. De opplever at lederne deres er blitt mindre villige til å frigi de fra avdelingen etter hvert som tiden går og det er blitt store forsinkelser. De opplever samtlige at leder har strukket seg for at de skal få delta på møtene.

sånn at det har dradd veldig ut i tid og det har frustrert min leder. Hun vil jo helst ha meg mest mulig her, så det er et problem. (6)

Informant ti rapporterte videre til sin leder.

Vi har spurt han du som er medisinsk faglig ansvarlig og er den som kan stoppe dette hvis det er medisinsk Vi har følt at vi har måttet ta en sikkerhetsmessig vurdering at dette kan vi ikke godta. Men vi har måttet spille på vår sjef. (10)

Når det gjelder alt arbeidet i prosjektet så har jeg vel egentlig vært ganske autonom i klinikken, alene i klinikken i forhold til arbeidet opp mot dette og bare informert og spurt

når jeg føler at går dette utover min myndighet om hva jeg kan si ja til og nei til. Så fikk vi beskjed om at vi skulle samorganiseres. (3)

4.2 Varierende deltakelse og tilstedeværelse

Begge prosjektene er tverrfaglige. I prosjekt 1 er det sykepleieledere, sykepleiere, verneombud og tillitsvalgte for sykepleiere fra ulike avdelinger. I tillegg var det i første fase flere leger med. I andre fase var det ikke leger med i utgangspunktet.

I tillegg var det en gruppeleder i første fase. Da andre fase begynte kom der inn ny gruppeleder. Denne dro med seg andre støttespillere som var nødvendig for at prosjektet kunne iverksettes.

I prosjekt 2 var det sykepleiere og leger med. Disse kommer fra ulike avdelinger. Her startet en også opp med en gruppeleder og samarbeid inn mot leverandør av produktet. Her kom også ny gruppeleder inn etter en tid. I tillegg kom det økt support fra leverandør etter hvert.

Prosjekt 1 viste seg å være mangelfullt i oppstarten på den måten at ikke alle involverte avdelinger og medisinsk støttepersonell var invitert med da andre fase begynte. Spesielt tillitsvalgte, verneombud og ledere fra de involverte avdelinger var savnet. Der var tillitsvalgte og verneombud med, men ikke fra alle avdelinger. Disse gikk i turnus, og fikk dermed ikke deltatt på alle møtene. Dette var veldig ugunstig sier informantene. Avgjørelser ble tatt som de absolutt burde vært med på, men ikke fikk anledning til fordi de hadde andre vakter.

det ble etterlyst flere ganger fra tillitsvalgte en bredere deltakelse fra involverte seksjoner (2)

Medisinsk støttepersonell/leger var heller ikke med i fase to. De var invitert til en del av prosjektet. Her deltok noen. Ellers ble leger kontaktet av to av gruppemedlemmene som til daglig jobber med ulike leger for å få deres behov og synspunkt inn. De hadde egne møter for å få gjort avklaringer som var nødvendige for hele flytteprosessen.

Etter en tid ble alle ledere som ville bli berørt av flyttingen invitert med. I tillegg kom tillitsvalgte og verneombud fra resterende avdelinger.

Noen medisinske støttepersoner som leger ble også invitert med i prosjektgruppemøtene etterhvert, men her var det lite oppmøte. Den ene informanten var i den situasjonen.

Det har vært vanskelig å møte fordi det er lagt på dager jeg har poliklinikk

Og så var det lange møter vi var kalt inn på som jeg ikke kunne møte på for de var for lange 3 timers møter. På dager jeg var på operasjon

Ja, Men jeg syntes det er dumt at det legges opp til sånne møter på dette viset. For det er veldig vanskelig for kirurger å møte på et midt på dagen når alle opererer. Jeg følte de som kanskje satt igjen på disse møtene var alle de som bare driver merkantilt eller ikke har pasientkontakt. At du kanskje mangler viktige støttebrikker. Men jeg har jo løst det på mail etterpå. (5)

For prosjekt 2 kom deltakerne i prosjektgruppen fra ett helseforetak men flere sykehus. Her var deltakerne leger og sykepleiere. I følge deltakerlisten var der lege og sykepleier representant fra alle aktuelle sykehus. En utfordring var å få deltakerne til å møte fysisk opp på møtet eller via videooverføring på møtedagene som i hovedsak har vært to hele dager i uken. Her var det spesielt leger fra de andre sykehusene som ikke stilte på møtene ifølge to av informantene.

Og vi skulle og ønske at vi hadde leger fra vår avdeling med. Men de har ikke sett seg mulighet på noe som helst tidspunkt å delta i disse. (9)

Samtidig var det flere deltakere som gikk i turnus og i den forbindelse ikke deltok på alle møtene. Her var praksis ulik i forhold til hvilket arbeidssted en kom fra.

I prosjekt 2 hadde avdelingene litt ulik tanke bak det å bidra med deltakere til gruppen. Noen hadde en fast deltaker som kom på de møtene som passet. For informant 6 og 9 var det stort sett greit å delta. Kun ved noen få anledninger har de ikke deltatt. Avdelingen til en av informantene valgte å bidra med flere deltakere inn i prosjektet for at det skulle gå ut over driften på vakttid.

Vi tar ikke folk fra ubekvemme vakter. Vi tar bare fra dagvakter og vi unngår å dekke opp for de sånn at vi ikke skal ha noen utgifter kan du si utover vanlig lønn. Det har vært utgangspunktet (7)

Det var i avdelingenes interesse for å spare penger, ved å slippe å leie inn ekstravakter. Derfor valgte en avdeling å bidra med fire sykepleiere inn for å sikre at en kunne komme hver gang. Dette førte imidlertid til at noen deltakere ikke fikk kontinuitet, og møtte på under halvparten av møtene. Mye møtetid ble dermed brukt til å repetere og gå gjennom det som var blitt gjort på tidligere møter. Det ble lite kontinuitet hos de som deltok på møtene. Dette sinket nok prosessen.

Ja det har jo gjort at prosessen er vanskelig og at en ikke får noe flyt i det og at en jobber ikke med de samme tingene hver gang. Så det har ikke vært optimalt på den måten. Men det har vært optimalt i forhold til vår økonomi og vår drift. (7)

Prosjekt 2 opplevde at det i starten ikke var nok personell til å bistå fra prosjektgruppen og leverandør.

De har stått med sugerør med ressurser uten å stå klar for å guide oss gjennom det. Feile og for lite ressurser. Garanterer at kurven hadde vært ferdig hvis vi hadde hatt andre folk å guide oss gjennom det. I allefall kommet mye lengre og kommet smidigere til målet. Det har vært mye frustrasjoner (7)

4.2.2 Interessefelt og status

På spørsmål om informantene opplevde statusforskjell i gruppen kommer det frem fra alle informantene at interessefeltet og viktigheten av et godt produkt for de ulike grupper gjør at legene er mer frempå. Noen kritiske faktorer som legene utfører i produktet har de veldig fokus på og er beinharde på at skal på plass. Samtidig opplever informantene dette ulikt.

Nei i liten grad, vi er i samme båten. Må skryte av de legene som er der. Føler meg ikke underlegen i prosjektet. (6)

Det er nok interessefeltet. Status altså. Vi er jo veldig dus, det er ikke det, men de har en helt annen interesse å få ting på plass enn det vi har (7)

En av informantene har hatt en negativ opplevelse av dette og som også viser til de andre deltakerne som kommer fra andre sykehus og ikke kjenner noen andre i gruppen.

Der vi får beskjed om at vi er leger, dere er sykepleiere, dere har ikke noe dere skulle sagt. Og det blir veldig autoritær og du har en sykepleiegjeng fra resten av regionen også, som ikke kjenner disse personene som faktisk holder stilt fordi en ikke vil gå i opposisjon. (8)

Flere av legene som skulle delta i gruppen deltok ikke på møtene og var fraværende med tanke på å involvere seg overhodet. Da falt mye ansvar på de som var igjen. Dette kjente den ene informanten på som en belastning.

Men vi var jo færre leger da som skulle ta på oss den biten og følte kanskje på det medisinske ansvaret. Det var mange som snakket. Men jeg tok kanskje noen ganger at jeg tok mye plass og snakket mye ... Det var jo graden av hvor frustrert en var (10)

4.3 Hva er oppdraget? Fra oppstart til slutt.

Prosjekt 1 bestod av to faser. Der deltakerne i første fase hadde som oppdrag å lage en rapport som skulle si noe om anbefaling til en flytteprosess. Mens andre fase skulle ta utgangspunkt i rapporten og skulle bidra som et mandat for flyttearbeidet. Det var noen deltakere som var med i både første og andre fase. Tre av informantene har deltatt i begge faser, mens de to andre deltok i kun en av fasene. Første fase bar mest preg av å få frem egne synspunkter og behov. Så det ble av flere opplevd som rene møter og ikke prosjekt der en skulle komme frem til et konkret mål. En av informantene visste ikke om rapporten når vedkommende ble forespurt om å komme med innspill i prosjektets andre fase.

Det opplevdes også uklart for prosjektgruppemedlemmene hvordan rapporten skulle tolkes da andre fase ble etablert.

Jeg tenker det første prosjektet bar preg av for meg, samarbeidsmøter det var mer en møterekke med tema ja. (3)

Vi brukte mye tid på å egentlig å bli enige om at vi forstod det samme ut fra rapporten fra fase en inn i fase 2. Masse bortkastet tid. (1)

Ikke i noen av prosjektene var det gjennomgang av hva prosjektdeltakelse innebærer. På spørsmål til informantene om de fikk opplæring forbindelse med dette eller tidligere prosjekter svarer syv av ni informanter at de savner opplæring i hva prosjektarbeid er, hva som forventes av deltakerne og hvordan forløpet er tenkt.

Prosjekt 1 hadde et mandat, men samtidig var det ikke noen oppstart som var avklarende. Og deltakerne savnet konkret informasjon om en del prosesser.

Jeg savner enhver forberedelse på den faktiske tidsbruken de krever. På hvilke prosesser må settes i gang for å få gjennomført selv de enkleste ting. (2)

Hvordan sikrer vi fremdrift i det vi jobber med. Hvordan planlegger vi deadliner. Hva er realistisk og hva er ikke realistisk. Hvordan identifiserer vi, hvem må informeres om

hva for at vi skal få gjennomført dette. Hva avgjørelser trengs å bli tatt og hvem kan faktisk ta de. (2)

Foretaket har hatt flere store endringsprosesser de siste årene. Her savner to av informantene maler, retningslinjer og sjekklister som sier litt om hva en må huske på, hvem som skal informeres, i hvor god tid må en gjøre dette. Det var startet et arbeid på en sjekklister som ble brukt. Men det var et stort savn å ikke ha noe slikt å hjelpe seg med i en stor prosess.

Nei, henvist til omstillingsdokumenter og prosjektdokumenter. Men har måttet etterspørre mye. (1)

Savner faktisk en del maler og sjekklister for denne type prosesser. For dette er ikke første gang en avdeling skal samorganiseres, samlokaliseres og flyttes. Dette skulle en tro at en var vært kjempegod på. Men jeg ser gjennom prosjektet at det er mange ting som burde vært på plass i prosjektet. Og dette med retningslinjer og sjekklister for de som er helt nye sånn som meg for eksempel. Hadde vært kjempebra. (1)

Selv om mandatet forelå, så ble det ikke laget noen plan i oppstarten av andre fase for hva en skulle gjøre, i hvilken rekkefølge. Da ny prosjektleder kom inn ble det tatt mer fatt i, og en kunne rydde opp i mye usikkerhet. I tillegg påpeker en informant at deltakere i prosjektet gjerne har prosjekterfaring, men at de ikke har erfaring i denne type prosjekt og dermed ikke vet hva som kreves av den enkelte og prosjektgruppen for å komme i mål.

Ja, Hvor begynner vi. Hvor er punkt en, hva starter vi med, hva er det viktigste å begynne å kartlegge før en går videre til punkt 2 og så videre. At en har en mal for plan gjennom prosjektet. Erfaringsmessig gjennom det vi har vært igjennom er at det sitter veldig mange uerfarne innenfor prosjektarbeid. Og da er det alfa og omega at man har en prosjektleder som fungerer og tar tak og tar styring i prosjektet (2)

På spørsmål om det ble informert om hva som skulle gjøres i prosjekt 2, var informantene samstemte på at dette ikke var tilfelle. Det var ikke lagt føringer på hva som skulle gjøres utover det at de skulle delta. Ikke hvordan det skulle gjøres, hvilken rekkefølge ting skulle gjøres. Heller ikke noe informasjon om begrensinger eller muligheter med produktet. Informantene så for seg et produkt som måtte tilpasses sin arbeidsplass, ikke å lage et helt nytt produkt. Produktet skulle lages og ferdigstilles på et år. Så dette kom til å bety mye jobb.

Det var ikke tydelig for oss hva mandatet vårt egentlig var. Oppdaget underveis at her måtte vi gjøre veldig store grep. I tillegg fikk vi heller aldri hva skal jeg si, god introduksjon til

prosjektledelsen hva deres forventninger til oss var og vice versa. Så det ble ikke laget god kommunikasjon der. I tillegg til det fikk vi aldri en helhetlig innføring i fagsystemet så vi visste ikke hvordan logikken er bygd opp og hvordan metodikken i systemet skulle være.

Da vi ikke har noen gode rammer å forholde oss til, og med de ulempene de har ført med seg (8)

En av informantene ble tatt med inn i prosjektet etter å ha fått spørsmål relevant for prosjektet på mail. Denne informanten hadde lite anledning til å møte. Derfor løste en alt på mail med denne.

Deltakerne i prosjekt 2 fikk ingen form for plan eller mandat for hva som skulle gjøres. Heller ikke bakgrunn for hvorfor de var der fikk de informasjon om. De skulle lage et produkt, men fikk ikke vite noe om rammer rundt det de skulle lage. De møtte opp på første møte og satte i gang.

Ikke hatt noe sånn, egentlig bare gått rett på (7)

Mye frustrasjon kom frem på spørsmål om opplæring i prosjektarbeid. Samtlige fem informanter tok for seg oppstarten av dette prosjektet og den usikkerheten som rådet i oppstartsfasen.

Ikke sånn grunnleggende opplæring nei, det har jeg ikke. Men når man begynner i prosjektet så får man innføring i hva det dreier seg om og dataverktøyet og den type ting. Denne gangen er jeg ikke så fornøyd (6)

Det vi oppdaget ganske kjapt og ble relativt overrasket over var at her var det et system som krevde nyutvikling for å kunne møte kravene som avdelingene hadde. Det var en veldig stor overraskelse, og medførte jo selvsagt veldig mye jobb (8)

Men ingen informasjon eller føring om hvordan jobber en. Eller hvor begynner en, hvordan jobber vi med dette på it avdelingen. Og det har jo i stor grad vært nesten programmering det har gått sant så, så vi ikke har noen forkunnskaper om (9)

I dette prosjektet var det et produkt som skulle lages for å kunne tas i bruk i helseforetaket. En har også her en leverandør av dette produktet som skulle forme det ut fra det prosjektgruppen kom med av innspill og behov. Gruppen opplevde at de i begynnelsen ikke var nok ressurser og kunnskap hos leverandør på hva som faktisk kunne leveres.

Ja, de kommer til orde, men blir ikke nødvendigvis hørt fra prosjekts sin side. Du melder inn ting og saker om sånn og sånn kan vi ikke ha det og dette må det endres på og dette blir sendt videre men så skjer det ingenting (9)

Altså de leverte ingenting sant så alt ble jo trenert og ingenting av de ønskene vi hadde ble bare avfeid og dette kunne de ikke gjøre. Noe som viste seg i senere tid at de kunne faktisk gjøre hvis de brukte tid og ressurser på det. (7)

Etter hvert kom det inn en ny prosjektleder. Den nye lederen hadde helsebakgrunn i tillegg og opplevdes veldig ryddig. Nå ble det skrevet referater, ryddet i en base med dokumenter som var laget underveis i prosessen. Ikke minst forventet vedkommende at en skulle ha fremdrift. Saker som aldri ble avsluttet ble nå ryddet opp i og fremdriften kom. I tillegg kom leverandør av produktet mer på banen og flere av forslagene til gruppen ble hørt og utviklet.

det har bedret seg nå når vi har fått en fagperson som leder gruppen. Det vil jeg si at har mange fordeler. Arbeidsgruppen har en ledelse som forstår hva vi sier. Vi har tre ledd her, vi har gruppen, du har lokal gruppeledelse, og IKT og leverandør på den andre siden. (6)

Samtlige av informantene merker nå at fristen nærmer seg og at det forventes mer av deltakerne. Dette oppleves litt skummelt. De føler seg ansvarlige for at produktet skal bli bra og godt likt av alle.

Det har jo gått seg til, men samtidig har tidsfristene kommet nærmere. Vi opplever litt mer stress i forhold til det. Nå må vi bli ferdige og få avklart ting sant ... Igjen er det veldig viktig med de som ikke er redd for å si ifra. Dette er ikke godt nok, dette kommer ikke på tale. Dere må komme med noe bedre. (7)

4.4 Motivasjon

Informantene beskriver en del motivasjonsproblemer i forbindelsen med deltakelse i de to prosjektene. Informant 4 snakket om at det kunne være slitsomt å holde motivasjonen oppe i tidligere prosjekter. Det var hele tiden så mange prosjekter og vedkommende deltok i alle prosjekter som de ble invitert til å delta i.

Men nå er jeg kanskje blitt litt mer kynisk og kritisk i forhold til hvilke prosjekt en er med i. Da er det sånn at en er med der det er noe en brenner for og føler er viktig for

pasienten og for avdelingen der er en med. Da er det lettere å holde engasjementet oppe (4)

Ikke alle har kjent på at de trenger støtte fra leder eller andre for å delta i gruppen. Samtidig har det spesielt for en av informantene vært en tøff prosess. Vedkommende har hatt et stort ansvar, og har i siste del av prosjektet kjent seg alene og uten støtte fra egen leder.

Så jeg datt ned i et sånt vakuum (1)

Den ivaretagelsen i en sånn situasjon den var nærmest intet eksisterende. (1)

Å holde motivasjonen oppe når det er lite fremgang og en ikke opplever at prosessen er god har vært utfordrende for flere av informantene i prosjekt 2.

det har vært tidvis veldig slitsomt. Og veldig demotiverende av og til fordi ting har stått i stampe. Hatt dårlig oppfølging fra leverandør. Alle disse tingene som er negativ er selvsagt demotiverende. Samtidig så har jeg prøvd å tenke at vi skal fremover. Vi kan på en måte ikke gi oss. Men det har vært veldig slitsomt. (8)

Det har nok ikke bare vært motivasjon hos deltakerne det har skortet på. I prosjekt 2 som ble lengre enn forventet og som «stjal» mye ressurser over lang tid har også lederne vist tegn på at det ikke er lett å fristille ressurser.

En av lederne har uttrykt takknemlighet for at informanten har deltatt i prosjektgruppen og gjort en god innsats for å få et godt produkt. Samtidig er det som hos de andre lederne vanskelig når en må gi ansatte fri så mange dager over flere år.

Ja, han har sagt at han er utrolig glad for at vi er med og at vi gjør dette. For han har jo skjønt at dette kunne plutselig blitt tvangs tredd nedover hodet på han i en form der det var lite funksjonelt og farlig. Så han og vært frustrert for han har jo to av ti leger som stadig er vekke. Men har vært flink til å prøve å fristille oss til dette. (10)

På spørsmål om leder har vært motiverende så opplevde informant ni det annerledes. Det var mer leder som trengte å motiveres og oppmuntres gjennom prosjektet.

Nei jeg tror heller det er motsatt (9)

Velger å avslutte drøftingen med følgende beskrivende sitat fra informant i prosjekt 2.

Mest frustrert over at de kjøpte et produkt som var en trehjulssykkel og skulle være en Ferrari. Så ble vi satt til å prøve å lage en trehjulssykkel om til en Ferrari uten å få se at det var en trehjulssykkel. Det skjønnte vi først etter et år, at det var trehjulssykkel (10)

Det er nye spennende materiale i funnene fra studien som er presentert her. I det følgende vil hovedtendensene i materialet drøftes opp mot teori og forskning.

5.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven ses hovedfunnene ved hjelp av teori og kunnskapsstatus. Drøftingen nedenfor er organisert ut fra studiens tre forskningsspørsmål.

5.1 Hvordan opplever prosjektgruppedeltakerne samarbeidet med involverte parter?

I løpet av prosjektgjennomføringen samhandler gruppemedlemmene med ulike aktører. Noen er tilknyttet prosjektet mens andre kommer inn fra sidelinjen. Kommunikasjonen i gruppen og ut mot andre aktører foregår gjennom hele prosjektgjennomføringen. Dette medfører mange positive og produktive dialoger. Samtidig opplever begge prosjektgrupper utfordringer både innad i gruppen og ut mot omgivelsene. Det skaper usikkerhet, frustrasjon og det stjeler mye fokus og tid og får økonomiske konsekvenser ved at prosjektet tar lengre tid enn beregnet og deltakerne blir borte fra sin egentlige jobb i en lengre periode. Aarseth (2016) i sin doktorgradsavhandling bruker uttrykket «samarbeidskraft» som en kritisk suksessfaktor for gjennomføring av prosjekter med god kommunikasjon mellom aktørene er viktig. Dårlig samhandling vil blant annet kunne føre til store kostnader og at prosjektet avbrytes. Dette kan skyldes samhandlingsutfordringer internt eller mot omgivelsene. Hun påpeker at det ikke er nok med kompetanse på prosjektstyring og risiko ved prosjektene. Det er også viktig å bemanne prosjekter med relasjonell kompetanse. Dette resultatet kan en se mange likheter med i forhold til de to prosjektene i denne studien.

5.1.1 Faser i samarbeidet

Startfasen i begge prosjektene var viktige med tanke på samarbeid både internt i gruppen men også mot samarbeidspartnere. Informantene uttrykker ulike utfordringer i oppstarten som

diskuteres nærmere. Det er flere elementer som er avgjørende for at samarbeid med andre parter skal fungere. Dette lokaliseres i Prosjekt 1 sine to faser samt i prosjekt 2.

De kritiske dimensjonene som Senge (1999) i sin teori om forutsetninger for at grupper skal fungere mener må være tilstede er å bruke og utnytte kunnskapen til de enkelte deltakere. Videre sier de to neste dimensjonene at medlemmene må være obs på hverandre og utfylle hverandre og til slutt er det viktig å tenke over den påvirkning som gruppemedlemmene øver på andre grupper.

«Det var ingen gruppefølelse» sier to av informantene om prosjekt 1 sin første fase. De opplevde mer at det var orienteringsmøter der de ulike deltakere kom med sine behov og informerte om hva de drev med. Om dette skyldtes oppdraget de fikk eller om det har med gruppen eller gruppeleder å gjøre har ikke blitt diskutert her. I andre fase hadde man mandat som var et resultat av første fase. Prosjektet ble da flyttet over til en annen organisasjon i foretaket som skulle ta prosessen videre. Det medførte også at det kom til en ny gruppeleder. Den nye gruppeleder ifølge informantene fulgte svært godt opp og gjorde en god innsats for at alle involverte skulle være delaktige. Gruppeleder dro også inn andre ressurspersoner i ulike deler av prosjektet for å bidra til støtte og hjelp i noen sammenhenger. Informantene opplyser at samtlige som deltok i gruppen var rette deltakere til å ha med for å få en god oversikt over hva som var kritiske punkter underveis. Gruppen ble på et tidspunkt også utvidet med noen flere representanter som førte til mer jevnbyrdig deltakelse fra ulike avdelinger. Dette hjalp også til at viktige innspill og synspunkter fra alle parter kom frem.

I prosjekt 2 var det en uklar oppstart. Gruppeleder klarte ikke å samle gruppen og få den til å jobbe sammen. Det var mye kunnskap i gruppen når det gjaldt helsefaglige spørsmål, liten kunnskap med tanke på IKT. Gruppen klarte ikke å formidle sine behov til gruppeleder og leverandør. De forstod ikke hva gruppen mente. Dette førte til at prosjektgruppen ikke stolte på at det som ble formidlet til leverandør ble gjort noe med. Bakgrunnen for dette var ifølge en av informantene at informasjon ikke gikk videre fra en kontaktperson hos leverandør til de som skulle utføre programmeringsjobben.

Om en ser disse innledende betraktningene opp mot målene med grupper som Kaufmann og Kaufmann (2011) viser til og opp mot Senge (1999) sine kritiske dimensjoner for at en gruppe skal fungere så har prosjekt 1 et godt utgangspunkt for at gruppen skal fungere godt. Informantene formidlet at deltakerne alle fikk komme med sine innspill, og ble tatt alvorlig. I tillegg til representanter fra avdelingene var det andre støttepersoner fra blant annet

driftsavdeling for å kunne bistå med kunnskap. Litt utfordringer var det med tanke på å stole på hverandre og være tro mot beslutninger. I noen situasjoner opplevde informanter at andre deltakere ikke ville vedkjenne seg avgjørelser som var blitt tatt. Men, det var ikke et omfattende problem. Når det gjaldt de ansatte i avdelingene var de påvirket i prosjektperioden. En av avdelingene involverte de ansatte i prosessen for å få hjelp til å se løsninger på noen av utfordringene de stod overfor. Når det kom til informasjon ut i avdelingene var det ikke synkron informasjon til de ulike avdelinger, noe som skapte uro i perioder.

Prosjekt 2 derimot hadde litt flere utfordringer som gjorde at gruppen fikk problemer allerede i oppstarten. Det var ikke noe fokus på å finne måter å jobbe på for å få frem kunnskapen som gruppen hadde. Det ble aldri lagt noen føringer for hvordan en skulle opptre i forhold til hverandre. Vi gikk bare rett på sa en av informantene. Ingen forberedelse på hva som forventes av gruppe medlemmene eller hva planen var. De laget heller ikke handlingsplan. Dette førte til at deltakerne ble usikre på hva de egentlig skulle.

På slutten av prosjektet kom der inn en ny gruppeleder i prosjekt 2. Denne hadde samme bakgrunn som gruppedeltakerne og skjønte hvor gruppen ville. Denne klarte å rydde opp i mye som til da hadde vært vanskelig å avslutte. Den nye gruppelederen var tydelig og klar når det kom til formidling. Vedkommende ble veldig godt tatt imot.

Samhandling, gjensidig påvirkning og behovet for informasjonsutveksling i tillegg til de kritiske dimensjonene er elementer som en i oppstarten av en gruppe må formidle til gruppen, jobbe med og ha fokus på underveis. Dette er gjerne ikke selvfølgelig for deltakere som ikke har deltatt i grupper før. Gruppeleder har her en viktig funksjon og må være pådriveren og den som formidler hva som er avgjørende for en god prosess ut til prosjektgruppen. Alle deltakere er viktig i gruppen. Deres bidrag er viktig for å få frem ulike kunnskaper som gruppe medlemmene har med seg. Samtidig er det viktig for hele prosessen at alle får komme med sine innspill og at de blir hørt.

Ut fra det som så har kommet frem i intervjuene og som informantene kommer frem med av erfaringer, så ser det ut som at de mål for grupper og kritiske dimensjoner er viktige for å få en fungerende gruppe.

I dette tilfellet kan det se ut til at gruppeleder i prosjekt 2 ikke har klart å formidle ut hva som er avgjørende for at gruppen skal fungere. I prosjekt 1 derimot ser en også utfordringer, men disse har ikke ødelagt for gruppen. Her har en klart å utnytte hverandres styrker og ifølge informantene bidro alle deltakerne til resultatet. Verneombud og tillitsvalgte fra de ulike

avdelinger deltok også. Dermed var også de ansatte representert noe som er avgjørende for et slikt prosjekt. Dette er også lovpålagt ifølge Arbeidsmiljøloven (2015). Verneombud og tillitsvalgte var ifølge to av informantene svært viktige, og de kom med mange gode innspill og krav som var viktige for personalet som ble påvirket.

5.1.2 Samarbeid i tverrfaglig gruppe

Når en danner en prosjektgruppe kan det ta litt tid før den kommer ordentlig i gang. En må bli kjent med hva prosjektet går ut på, bli kjent med de andre deltakere og finne en måte å jobbe på. De to prosjektgruppene var tverrfaglige. De bestod av ulike yrkesgrupper og i tillegg var deltakerne fra ulike avdelinger. Det medfører at en må jobbe med andre personer enn ens egen yrkesgruppe, og med mennesker som kommer fra avdelinger som har sine egne holdninger, kultur og måter å jobbe på. De har kanskje en annen måte å prate på, en annen forståelse for ting. Samtidig kjente halvparten av deltakerne i prosjekt 2 hverandre fra før. De jobbet sammen om pasienter ofte og var vant til å samarbeide med hverandre. Samtidig var det deltakere som kom fra andre sykehus der en ikke jobbet på samme måte overhodet. Informanter i prosjekt 1 merket kulturforskjeller i arbeidet i prosjektgruppen og det var store ulikheter i måten å jobbe på i de ulike avdelingene. Dette kunne noen ganger skape utfordringer.

Axelsson og Axelsson (2011) sin gruppeutviklingsmodell er sentral når det gjelder samarbeid i tverrfaglige grupper. Modellen tar for seg de fire fasene som en gruppe går gjennom. Modellen er også fleksibel og en kan hele tiden gå tilbake dersom en ønsker det. Denne modellen synliggjør prosjektgruppens utfordringer på en god måte.

Gjennom modellens fase1 «forming» skjer rekrutteringen av medlemmer. En har en avklaringsfase der en blir kjent og snakker om forventninger. Prosjektene startet likt her med tanke på at prosjekt 1 sin første fase var det informasjonsutlevering som var fokus. Det var ingen spilleregler eller avklaringer ellers. Gruppe 2 derimot gikk rett på som informantene forteller. Det var ingen avklaringer tatt opp som forventninger, spilleregler eller laget regler for hvordan gruppen skulle fungere.

I modellens fase 2, «storming» kommer gjerne interessekonflikter frem og kulturen der en kommer fra blir tydelig. Prosjekt 1 brukte tid på å enes om forståelsen av mandatet. I tillegg så kom der nye deltakere til, både i oppstarten av andre fase og underveis. Dermed rykket gruppen litt frem og tilbake i fasene. For prosjekt 2 bestod konflikten i hovedsak av frustrasjon overfor leverandør, men også gruppeleder som ble oppfattet som hyggelig og rei, men ikke skjønnte

behovet som gruppen prøvde å formidle. Leverandør og gruppe kom fra to svært ulike faglige ståsted og hadde lite erfaring med hverandres yrker. Dette gjorde prosessen vanskelig. Samtidig var språkproblemene en utfordring. Det var mange misforståelser og informasjon som ikke kom frem.

I modellens fase 3 «norming» blir deltakerne fortrolig med hverandre og klarer å se mot samme mål. Dette klarte prosjekt 1 å komme seg godt gjennom. Men, det var ifølge informantene først etter at de fikk flere deltakere inn. Dette bidro til at alle involverte avdelinger var representert med leder, tillitsvalgte og verneombud. Det ble da en kortere kommunikasjonsvei og ulike bestemmelser kunne bli tatt i møtet direkte i stedet for gjennom en annen representant i møtet. For prosjekt 2 klarte ikke prosjektleder å samle gruppen ut fra det informantene sier. Først da det kom ny gruppeleder som hadde samme bakgrunn som flere av prosjektgruppe deltakerne og som forstod gruppens utfordringer og samtidig var ryddig og forventet konkrete ting av deltakerne begynte det å løsne og en fikk avklart mange uavklarte gjøremål.

I modellens fjerde fase «performing» bruker man tiden på å komme til målene og ikke minst formidle videre ut i egen organisasjon. Prosjekt 1 hadde hele tiden utfordringer med sammenslåingen med tanke på ulike kulturer og verdier som de ulike avdelingene hadde med seg og som de var opptatt av å beholde. Samtidig klarte de å fokusere på et godt resultat. Det var tre avdelinger som var direkte involvert her i tillegg til mange støttefunksjoner. Det opplevdes belastende å skulle informere ut til alle grupper siden det var ulike ledere som informerte til sine respektive avdelinger. I modellen poengteres det viktigheten av å finne balansen mellom å jobbe internt og formidle fremgang til egen avdeling. Det å gi samme informasjon viste seg å være en utfordring siden de ulike lederne selv ikke hadde kommet mentalt like langt i prosessen. Det at lederne var kommet ulikt mentalt i prosessen, kan kanskje ha å gjøre med at noen kom senere til i gruppen og ikke var med på hele prosessen. I tillegg til at det mot slutten av prosjektet ble bestemt samorganisering opplevde to av informantene en enorm økt arbeidsbelastning i tillegg

I prosjekt 2 ble det etter hvert mer ressurser tilgjengelig fra leverandør sin side for å kunne gjøre programmering og konfigurering for å få et brukbart produkt. Dette bedret situasjonen litt men fremdeles kom en ikke i havn. Det var vanskelig å få til gode løsninger. Trolig var dette ifølge informantene en kombinasjon av ikke forståelse for hva som var viktig for gruppen og manglende kunnskap eller forståelse fra gruppen sin side med tanke på hvilke forventinger de hadde til de som skulle lage produktet.

Denne modellen får frem mange nyanser i de to prosjektene, og gjør at en får et overblikk hvor utfordringene ligger. Samtidig påpeker Axelsson og Axelsson (2011) at det er en ideell modell og at en kan møte utfordringer som vi ser her selv om alle kriterier er oppfylt.

Forskning viser at selv liten grad av konflikt øker ineffektivitet (De Paoli, 1996). Dette stemmer med utfordringene som spesielt kommer til syne i prosjekt 2.

5.1.3 Samarbeid som dialog

For de to prosjektene opplevdes dialog veldig ulikt. I prosjekt 1 var informantene tydelig på å få frem sine egne synspunkter. Samtidig sier informantene at de klarte å løfte seg, tenke i et større perspektiv og igjen få til en dialog. Målet var at alle berørte avdelinger skulle komme godt ut av flytteprosessen. Det skulle ikke være noen taper. Informanter poengterte i tillegg at det var gode fruktbare møter der synspunkter ble diskutert og at en ofte kom frem til bedre løsninger etter at flere kom med innspill enn det som enkelt deltakerne presenterte i utgangspunktet.

I prosjekt 2 var det mellom informantene en god tone og i stor grad dialog. Samtidig var det noen som tok styringen og tok mye ordet. Dette hindret i noen tilfeller fremdrift og muligheten til å komme videre ifølge informanter. Gruppeleder klarte ikke å avskjære gruppen og få den til å endre fokus. Så diskusjonene tok ofte overhånd. Disse diskusjonene rettet seg mot leverandør som skulle programmere og som i stor grad ikke klarte å innfri ønskene og kravene som prosjektgruppen kom med.

Bohm i Senge (1999) mener at det er tre grunnleggende forutsetninger for dialog. Disse er at alle deltakere må prøve å legge vekk det de tar for gitt. En må se de andre som kollegaer, ikke som motstandere selv om det kan være utfordrende når en er uenige. I tillegg må deltakerne kunne snakke fritt rundt egne forutsetninger og antagelser, men ikke tviholde på disse.

Senge (1999) hevder videre at det krever kontinuerlig trening og opptreden for å kunne få frem styrken fra diskusjon og dialog. Dette krever at prosjektdeltakere deltar i flere prosjekter eller holder på over lengere tid. For å få god trening er velfungerende prosjekter med god styring en god lære arena.

Disse grunnleggende forutsetningene samsvarer med hva to av informantene i prosjekt 1 sier om utfordringer de opplevde. De kom inn i prosjektet med klar agenda på hva de ville ha

gjennomført og hva de tenkte var rett. Etter å ha lagt dette frem i gruppen kom gjerne andre med andre innspill som en klarte å se var bedre løsning enn det en kom med selv. Den største utfordringen ut fra det informantene sa var å se på hverandre som kollegaer, ikke som motstandere. De ulike partene var veldig tro mot sine avdelinger og sine kulturer. Dette kom tydelig frem hos fire av informantene. Den siste svarte ikke konkret på dette. Om hele gruppen klarte å se på hverandre som kollegaer er usikkert. Men gruppen som helhet klarte i stor grad å skape dialog. Samtidig var det en informant som ikke deltok på møtene, men løste alt på mail. Hvordan denne opplevdes inn i gruppen er usikkert. Det som mailutvekslingen gjaldt var i hovedsak rettet mot avdelingen som ble flyttet, ikke mot samarbeidet mellom avdelingene. Flere av deltakerne i dette prosjektet hadde erfaring fra større prosjekter tidligere. Dette kan være bra for å kunne flytte seg mellom dialog og diskusjon som Senge (1999) beskriver som kontinuerlig trening og opptreden for å kunne mestre disse overgangene. Ut fra Isaacs (1999) kriterier, virket det som at gruppen klarte å dele seg i de fire ulike rollene. Samtidig var det nok utfordrende for noen av informantene å innta tilskuerrollen ut fra det som ble sagt i intervjuene.

Informantene i prosjekt 2 har ikke erfaringer fra større prosjekter. De har ikke sittet i prosjektmøter i lignende omfang. De har heller aldri hverken ved oppstarten av dette prosjektet eller tidligere fått noen undervisning eller informasjon om hva det vil si å være prosjektdeltaker, hva som kreves av dem og hva de kan forvente. Samtidig opplevde de ikke tydelig struktur på møtene og opplevde heller ikke gruppeleder som tydelig. Om dette kan være en medvirkende årsak til at en ikke klarte å få en dialog mellom gruppen og leverandør er usikkert. Der var allerede i bruk et IKT program noen steder i foretaket. Dette ble ifølge en informant automatisk brukt som blåkopi eller sammenligningsgrunnlag av de som brukte det allerede. Det var ikke lett å tenke nytt ifølge en informant. Deltakerne klarte ikke å løfte seg og løsrive seg fra det som allerede eksisterte.

Ut fra materialet så hadde gruppe medlemmene god dialog mellom seg. Det var diskusjoner i gruppen også. Blant annet i perioder der det ikke var fremdrift og noen deltakere ikke klarte å slippe saker de brant for og ikke ville slippe. Selv gruppeleder klarte ikke å gripe inn her, eller prøvde ikke. Kriteriene for dialog var i stor grad ikke tilstede her. Dette samsvarer også med Repstad (2004) sin tolking når samarbeid ikke innebærer en viss grad av gjensidighet. Han sier videre at en kan risikere at enkelte enheter legger opp til negative strategier for å endre på hva de oppfatter som en uutholdelig situasjon. Dette var tydelig i prosjekt 2. På grunn av manglende gehør for innspillene sine reagerte flere av deltakerne med å bli rigide og ikke ville gå videre før noe ble ordnet. Dette bekrefter flere av informantene.

5.1.4 Samarbeid ut fra dialogisk ledelse modell

Gruppelederne i de to prosjektene har blitt beskrevet en rekke ganger i materialet fra funnene. Det har vært mange diskusjoner rundt disse personene spesielt i prosjektgruppe 2. Begge prosjektene byttet leder underveis. Prosjektgruppe 1 fikk ny leder av gruppen på grunn av at hele prosjektet ble flyttet fra foretaksledelsen til en annen avdeling.

For prosjektgruppe 2 kom der inn en ny gruppeleder siste halvår. Denne opplevdes veldig strukturert og var også kjent i den ene avdelingen og kjent med hvilke behov gruppen hadde. Begge de to siste gruppelederne fikk svært gode tilbakemeldinger på jobben de gjorde.

Isaacs (1999) sin teori om dialogisk ledelse er som nevnt en normativ modell som gir råd og anbefalinger. Han fokuserer på leders egenskaper og kunnskap til å fremkalle likevekt i en gruppe og få frem det skjulte potensialet som er i deltakerne. Han deler de inn i fire ulike posisjoner: Igangsetter, motstander, følger og tilskuer.

Leder må kunne inneha disse egenskapene eller i hvert fall vite hvordan den kan trekke frem disse egenskapene hos deltakerne. Videre må leder kunne hjelpe å styrke de som ikke sier noe og få frem deres synspunkter. Basert på det, kan deltagerne ta ulike roller. Disse kan endre seg underveis og det må leder være obs på. Disse fire rollene Isaacs (1999) mener kreves i en fungerende gruppe knytter til seg ulike ferdigheter som han mener må utvikles for å få en god dialogisk ledelse.

Denne teorien gir anbefalinger og råd siden den er normativ. Leder sin oppgave vil være å få frem de ulike rollene slik at ikke noen blir dominerende eller borte.

I prosjekt 2 har leder ikke klart å bidra inn med å kontrollere gruppen. Informantene opplyser at det var negativt fokus fra noen deltakere og at en kvernet om og om igjen på samme utfordring. Dette skapte misnøye i gruppen. En av informantene opplevde seg selv som en som hadde problemer med å komme videre noen ganger. Det var ikke den lille tingen som var problemet, men det bakenforliggende. Dette klarte ikke vedkommende å formidle videre. Her sier Isaacs (1999) at dette kan være en utfordring leder kan løse med å få de andre i gruppen til å lytte og forstå hva motstanderen sier. Kanskje de da får et annet syn på saken i stedet for å avfeie det vedkommende sier. Dette var et eksempel på en mulig løsning. Denne måten å se

gruppen på kan få frem alle deltakere sine synspunkter. I begge prosjektene var det ifølge informantene noe tilsynelatende ikke fokus fra gruppeleder å få alle med i samtalene.

5.1.5.Samarbeid mellom ulike profesjoner

Ut fra det informantene uttrykker, kan det se ut til å være en tendens til at legene som deltar i de to prosjektene skiller seg fra de andre deltakerne ved å i større grad være interessehevdende. De har fokus på egen yrkesgruppes interesse inn i prosjektene ikke så mye mot fellesskapet kan det virke som. Samtidig ser en at de ulike yrkesgruppene også leder interessen i hovedsak mot sine oppgaver, men tilsynelatende ikke like fremtredende.

Sykepleiere er mest opptatt av de sykepleierrettede delene av prosjektet, legene det legerettede og ledere som er utdannet sykepleiere ser en har mye fokus på drift og styring av avdeling. Det viktigste er at det blir bra for sin gruppe eller pasientene deres. Det er vanskelig for andre å gå inn og si at dette er godt nok, dere kan ikke forvente mer. Dette stemmer overens med hva Torjesen (2008) hevder i sin artikkel. De ulike gruppene viser gjerne motstand mot byråkratisk kontroll for å kunne anvende sin kompetanse.

Thorsvik og Jakobsen (2013) hevder at det er typisk for organisasjoner der profesjonelle dominerer at de kan være utfordrende å samhandle med. Dette kan være medvirkende til utfordringene som gruppene opplevde. I prosjekt 2 så en dette. De fleste informanter opplevde ikke statusforskjeller i prosjektgruppen, men interesseulikheter. En av informantene fra prosjekt 2 reagerte negativt på en kommentar «dere er sykepleiere og vi er leger» Hva som var foranliggende til kommentaren er imidlertid ukjent. Legene tok stor plass i gruppen., noe de selv har påpekt. Temperaturen og engasjementet deres var veldig markant. Dette hadde sin bakgrunn i at de var svært bekymret for at det produktet de var med og utarbeidet ikke skulle holde mål. Gruppeleder hadde lite innflytelse på gruppedynamikken slik informantene har sagt, dermed fikk gruppemedlemmene til dels fritt spillerom. På slutten av prosjektet kom der inn en annen gruppeleder. Denne var helsefag utdannet og kjente til ene avdelingen og var kjent blant flere av deltakerne. Gruppelederen klarte å hjelpe gruppen til å rydde opp i en del uløste problemstillinger. For deltakerne opplevdes det godt å få inn en med samme bakgrunn som en selv, som skjønnte utfordringene.

I prosjekt 1 var legene med i hovedsak i første fase der de ulike avdelinger var med for å komme med sine behov og informere om hva de gjorde opp mot avdelingen. I andre fase der selve

flytteprosessen skulle foregå var det vanskelig å få leger til å delta på møter de var innkalt på. Ene informanten var tydelig på at møtene ikke ble prioritert. Vedkommende hadde operasjoner og poliklinikkvirksomhet på møtedagene. Vedkommende gjorde heller ikke forsøk på å sende andre, få andre til å overta sine avtaler eller prøvde å flytte noen møter. Alt ble ordnet via mailutveksling. Dette fungerte godt for informanten, men det er usikkert om det var bra for prosjektgruppen og avdelingen i forhold til kunnskapsutveksling og om resultatet ble det beste for alle parter. Irgens (2006) hevder at profesjonsutdannede trenger organisasjonskunnskap for å bli kjent med organisasjonen på tvers av profesjongrenser. Dette mener han kan bidra til at profesjoner kan bindes sammen. I dette tilfellet oppleves det at legen ikke tenker i den retning. En kan her også trekke inn Scott i Thorsvik og Jakobsen (2013) sine tre forhold der de mener profesjonalisering setter ledelsen under press. De krever å kunne anvende sin faglige kunnskap i arbeidet og viser gjerne motstand mot de byråkratiske standarder. Profesjonelle krever frihet til å anvende sin faglige kompetanse i sitt arbeid. I de to prosjektene viser de ulike yrkesgruppene at dette langt på vei stemmer. Gruppelederne klarte ikke å styre de ulike profesjonene i like stor grad. Ut fra det materialet forteller har legene vist at de har mindre gruppetilhørighet og jobber mer mot egen profesjons interesse enn sykepleierne. Dette var veldig tydelig i prosjekt 1 der legene bidro inn fra siden i hovedsak og ikke deltok i hele forløpet. I prosjekt 2 var gruppen veldig sterke pådrivere for å få egen profesjons interesse inn i prosjektet. Ut fra materialet kan det se ut til at de ble rigide overfor leverandør. Hvordan dette oppleves hos leverandør er ikke med i denne studien.

5.2 Hvordan opplever deltakerne at prosjektplanleggingen og gjennomføringen har vært?

Dette forskningsspørsmålet tar for seg elementer rundt oppstarten og gjennomføringen som ikke direkte går på samarbeid, men mer på forberedelse av og organisatoriske forhold rundt prosjektet.

Syv av ti informanter skulle ønske de kunne mer om prosjektarbeid før de startet opp. Noen hadde ønske om å vite hva som forventes av dem i gruppen og inn mot egen avdeling. Hva som var deres oppgaver, hvem skal informeres og av hvem. Tidsbruk som det faktisk medfører var

også av interesse. For noen var det mye arbeid mellom møtene, for andre var det kun aktivitet i møtene.

Hovedtendensen i materialet viser at prosjekt 1 kan se tilbake på en forholdsvis god planlegging og gjennomføring. Derimot for prosjekt 2 begynte det hele trått og dette forplantet seg utover i prosjektet. Gjennom intervjuene kommer det frem at flere av informantene savner informasjon om det grunnleggende med tanke på hva et prosjekt er, forventninger og avklaringer. Dette gjelder begge prosjektene. Fellestrekket for det som var savnet var en plan for fremdrift. Prosjekt 1 hadde et mandat som var kjent for noen i forkant. De som deltok i første fase var med og utformet mandatet, mens de som ikke hadde deltatt der hadde litt mindre innsikt. Det måtte uansett avklares ved oppstart hva som faktisk stod i rapporten, da ulike deltakere oppfattet mandatet ulikt. Siden dette var et endringsprosjekt medførte det mange sjekkpunkter som måtte avklares. Her kom informanter med konkrete savn som retningslinjer og sjekklinjer som kunne hjelpe i en flytteprosess. Som eksempel savnet informantene hjelp til å finne ut hvem som måtte kontaktes angående ulike endringer som skulle gjøres, hvor lang tid i forkant dette skulle gjøres og mye praktisk rundt dette. Ene informanten etterspurte hva en kan forvente av tidsbruk, og hvordan planlegge realistiske tidsfrister.

Ut fra definisjonen på et prosjekt og Rolstadås (2011) og Repstad (2004) sine betraktninger av hva et prosjekt er med stikkord som en gruppe mennesker, engangshendelse, tids- og kostnadsramme så har prosjekt 1 langt på vei kommet vel i havn med sitt prosjekt. Prosjekt 2 derimot har hatt mye motgang og ikke klart å løse de grunnleggende elementene.

Begge prosjektene fikk oppdrag fra ledelsen i foretaket. Det var en engangshendelse. Begge fikk oppdraget med tidsfrist. Dette klarte ingen av prosjektene å innfri. Men prosjekt 2 var det prosjektet som virkelig kom bakpå her. For begge prosjekt ble det en økonomisk belastning som ikke var som ventet. Prosjektgruppe 1 fikk beskjed om at det ikke skulle koste noe. Det var en umulig oppgave. Det har kostet å flytte, og siden det ikke var avsatt midler, så har avdelingen måttet ta den kostnaden enn så lenge. For prosjekt 2 var det aldri snakk om noe økonomiske rammer. Men, å frigi personale fra en avdeling 1-2 dager per uke i to år er en økonomisk og ressursmessig belastning for avdelingene. Tidsbruk har også rammet prosjektene. For begge prosjekter har det vært en intensiv periode med mye møteaktivitet. Det har resultert i at andre oppgaver har blitt forskjøvet på, fokuset har for noen vært ensporet og for andre har det vært vanskelig å møte i det hele tatt. Dette har fått konsekvenser for gruppen og den enkelte med at det ikke har vært kontinuitet i hvem som møter. Noen har gått glipp av avgjørelser,

avgjørelser har blitt forsinket på grunn av mye repetisjon eller på grunn av at de «viktige» personene ikke alltid har vært på møtene.

For prosjekt 2 opplevde at det ikke var noe mandat for hva som skulle gjøres. Gruppen møtte opp og begynte rett på uten å få noen form for innblikk i hva det gikk i. Det de visste var at de skulle justere et IKT produkt som var i bruk på et annet sykehus slik at det skulle passe inn i dette helseforetaket. Forberedelser som innbefatter tekniske, finansielle, organisatoriske, tidsmessige og kommunikasjonsmessige aspekter ble ikke lagt frem for prosjektgruppen. Det ble ikke utvekslet noen form for fagterminologi. Dette var savnet av alle informanter da de ble møtt med mange IKT uttrykk som de ikke kunne betydningen av. Motsatt vei, så kunne ikke gruppeleder eller leverandør medisinske ord, uttrykk eller arbeidsformer. Det var heller ingen fremdriftsplan som ble offentliggjort.

Rolstadås (2011) viser til faktorer som kan ha innflytelse på om et prosjekt blir suksessfullt eller mislykket. Ut fra den teorien kan det se ut til at der ligger noe av forklaringen til at prosjekt 2 ikke har lyktes. Et prosjektmål som grunnlag for planlegging og forståelse av målene nevnes som en faktor at det skal bli vellykket. Dette viste seg å ikke være så lett. I begge prosjekter opplevde deltakerne forarbeidet som mangelfullt. For prosjekt 1 som langt ut i prosessen fikk beskjed om at det skulle samorganiseres og ikke bare samlokaliseres ble dette en merbelastning i forhold til jobb som kunne vært unngått om denne bestemmelsen ble gjort på et tidligere tidspunkt.

For prosjekt 2 kan prosjektmålet gjerne ha vært tilstede, men ikke formidlet ut til prosjektgruppen. En annen faktor som her har manglet er engasjementet fra toppledelsen eller i dette tilfellet prosjektledelsen. De burde kommet inn og bidratt på et tidlig tidspunkt med avklaringer og en plan for prosjektgruppen ifølge informanter. Kommunikasjon er også et aspekt som ikke fungerte både inn mot gruppeleder og leverandør. Prosjektgruppedeltakerne hadde tidligere kun vært med i små prosjekter og aldri jobbet på denne måten før. Dermed manglet der prosjekterfaring blant deltakerne. Dette sammen med ingen gjennomgang på spilleregler og manglende mandat kan være medvirkende til at de ikke klarte å få til en god gruppe. I tillegg at prosjektledelsen ikke kom inn og gjorde grep tidlig og leverandør som ikke hadde ressurser til å møte utfordringene så tok det lang tid før en fikk fremdrift.

I prosjekt 1 var det blant annet to av informantene selv som skulle stå for og iverksette resultatet av prosjektet. Det gjorde at de fikk mange av oppgavene rundt flytteprosessen. Det førte med seg spørsmål angående hvilke avgjørelser som må tas, og hvem som skulle ta avgjørelsene.

Noen ganger var det en utfordring å få de rette personene til å godkjenne og skrive under på beslutninger. Hvorfor dette ble vanskelig er informantene usikker på. Ut fra det Rolstadås (2011) kommer med av faktorer så kan det være engasjement og innsikt hos prosjektledelsen kan vært en avgjørende faktor her. De har ikke oversikt over hva som er avgjørende for prosjektgruppen for å komme i havn.

5.2.1 Uklare mandat og deltidsdeltakelse

I begge prosjekter kom det frem at det har vært mange uklarheter for gruppene i oppstarten, underveis og inn i avslutningen.

Prosjekt 1 ble bestemt gjennomført av ledelsen i foretaket. I første fase var mandatet å finne ut om en anbefalte flytting eller ikke. Det ble besluttet en anbefaling. Dette har vært en etterspurt flytteprosess, så det var ikke uventet for noen at dette ble utfallet. Rapport fra anbefalingen om flytting ble brukt som mandat i fase to. Her gikk noen deltakere ut av og andre kom inn i prosjektet. Ved oppstarten av fase to måtte en ha en gjennomgang for å avklare mandatet som opplevdes uklart og gjøre det kjent for nye deltakere. De nye deltakerne var viktige for det videre arbeidet.

Underveis i andre fase ble det imidlertid også bestemt at det skulle skje en samorganisering i tillegg til samlokalisering. Dette var heller ikke helt uventet, ettersom det rent organisatorisk med tanke på arbeidsområde passer godt inn i den nye organisasjonen. Utfordringen for prosjektgruppen var i hovedsak at avgjørelsen om samorganisering kom kort tid før flytteprosessen skulle begynne. Dette ble vedtatt i budsjettforhandlingene for foretaket noen måneder før overflytting.

Timingene her opplevdes ikke optimal i forhold til de som jobbet i prosjektgruppen siden mye arbeid måtte gjøres på nytt. Hele avdelingen skulle overflyttes til annet sted i alle IKT systemer og meldes til alle støtteenheter. Samtidig ble det en utfordrende overgang ifølge leder og den andre fra den berørte avdelingen. I mellomfasen fra det ble bestemt overflytting til den nye klinikken tok imot avdelingen opplevde leder å stå mye alene om alle beslutninger. Dette understreker de to informantene fra avdelingen.

I prosjekt 2 ble det også bestemt i foretaket at nytt IKT verktøy skulle innføres. Det hadde i forkant vært en anskaffelsesprosess før den aktuelle leverandør ble valgt. Dette verktøyet skal

brukes i ulike avdelinger. Det vil ikke være samme brukerbehov, så derfor har ulike typer avdelinger ulike versjoner av dette verktøyet. Samtidig vil de kunne kommunisere med hverandre og derfor er noen ting standardiserte. Prosjektgruppen fikk imidlertid lite informasjon i forkant. De fikk heller ikke noe mandat eller annet skriftlig materiale. De så for seg at de skulle tilpasse et system som allerede var i bruk andre steder til å kunne passe i gruppens avdelinger. De visste ikke at det var noen standardiserte ting som ikke kunne endres på, og visste ikke om linkingene mellom de ulike versjoner av verktøyet.

Etter innkjøp av systemet har det vært en del utfordringer. I tillegg var det ikke informert om begrensninger og muligheter som måtte tas hensyn til for prosjektgruppen. Her har prosjektgruppen og de som har gjort dette innkjøpet ikke har klart å formidle all nødvendig informasjon videre nedover i systemet ifølge informantene.

Prosjekt 2 hadde utfordringer med tanke på at gruppeleder var ukjent med det det gruppemedlemmene jobbet med og ikke klarte å sette seg inn i dette. En kan stille seg spørsmål hvorfor det ikke ble brukt en annen gruppeleder som hadde erfaring på det området i stedet sier flere informanter. I tillegg opplevdes at det ikke var nok ressurser hos leverandør til å gjøre programmeringsjobben.

Tilstedeværelse er et tema som informantene tok opp i ulike sammenhenger. Samtlige av deltakerne i prosjektene er deltidsdeltakere. Med det menes at de deltar i prosjektet i tillegg til den opprinnelige jobben. Dette har skapt utfordringer i begge prosjektene. Det har ført til at flere av deltakerne ikke har hatt anledning til å delta på prosjektgruppemøtene i særlig grad. Informant fra prosjekt 1 deltok bare på et halvt møte. All kommunikasjon ble derfor utført via mailutveksling der. Om den informanten eller prosjektgruppen gikk glipp av viktig informasjon og om en misset gode løsninger som følge av det er uklart. I prosjekt 2 var der fire representanter fra en avdeling. Disse ble valgt ut for å sikre at en alltid kunne sende en representant på møtene, og for å hindre at en måtte leie inn ekstravakter i avdelingen. Dette medførte at flere deltakere ikke fikk deltatt på mange av møtene. Igjen førte dette til lite kontinuitet for de aktuelle. For så å bruke mye av møtene til å prøve å ta opp igjen tråden fra tidligere, og repetere.

Språkutfordringer i prosjekt 2 førte til at deltakerne ikke følte seg forstått og hadde utfordringer med å forklare seg. Med engelsk som språk en kommuniserte på, men med norsk og tysk som hovedspråk for deltakere og leverandør ble det flere ganger misforståelser og en skjønte ikke hverandre.

I prosjekt 1 var det verneombudene og de tillitsvalgte som ikke fikk deltatt på alle møter. Det var ikke ideelt da en del beslutninger måtte tas underveis og det dermed hendte at noen beslutninger ble tatt uten disse til stede. Som de eneste som var representanter fra de ansatte var dette ikke ideelt. Det kom til flere på slutten av prosjektet både ledere og et verneombud og en tillitsvalgt, og dette bidro positivt til at alle involverte avdelinger fikk uttalt seg i møtene.

Alle deltakere i et prosjekt bidrar med sine erfaringer, kunnskap, interesser og øye for løsninger og er med på å forme sluttresultatet. Når noen deltakere uteblir på flere møter kan det skje mange avgjørelser som kanskje ikke er de optimale fordi en mangler en nøkkelperson som kunne kommet med gode innspill, eller er viktig i forhold til prosesser. Dette presiserer en informant. Dette kan føre til et ikke optimalt resultat eller forsinkelser i prosjektet. Dette vektlegger informanter i prosjekt 2 som sier at det var enormt mye tid som gikk bort til repetisjon.

Garbage can, eller søppelbøtteteorien kan kanskje si noe om hvorfor alle uklarhetene som en opplever i disse prosjektene oppstår. Modellen er deskriptiv og beskriver hvordan ting er, den sier ikke noe om hva som er det ideelle. Modellen viser at beslutninger i organisasjonen gjerne blir tatt uten at de er gjennomtenkte eller kommer på et tidspunkt som ikke er ideelt for deltakerne, men modellen sier ikke noe om det et positivt eller negativt. Det er gjerne ikke et overordnet definert mål med beslutningen. I tillegg kommer det inn et fenomen som går på engasjement blant de som deltar. Hvor vedkommende har fokuset sitt og om vedkommende er mot eller med en beslutning. Timing er og en avgjørende faktor på når ting avgjøres. Hvem som kan delta, dennes fokus og hvilke andre ting som skjer i organisasjonen. Tilgang til ressurser er også avgjørende. Hva som til enhver tid ligger i søppelbøtten av disse faktorene vil påvirke avgjørelsene som skal tas i ulik grad. Det ulike variablene ble delt opp i fire strømmer som er problemer, løsninger, deltakere og beslutningssituasjoner.

Strøm	Prosjekt 1	Prosjekt 2
Problemer	-Behov for mandat avklaring mellom fase 1 og fase 2. Uklart mandat og nye deltakere -Timing endring oppdrag	-Behov for mandat avklaring -Språkutfordringer - Ingen opplæring
Løsninger	-Tettere samarbeid	-Nytt IKT produkt

	-Dialog	-Likt for hele foretaket
Deltakere	<ul style="list-style-type: none"> -Viktige personer kom til sent -Ulike interessefelt -Deltakelse via mailutveksling -Andre involverte fra støtteenheter -Deltakere kom og gikk 	<ul style="list-style-type: none"> -Deltakere kom og gikk, ikke kontinuitet, lite oversikt -Lite kompetanse fra prosjektarbeid -Ulike interessefelt -Leverandør samarbeid
Beslutningssituasjoner	<ul style="list-style-type: none"> -Endring av oppdrag undervis -Timing på møter hvem kan komme når - Samlokalisering og samorganisering 	<ul style="list-style-type: none"> -Uklar informasjon ved oppstart -Bedre forarbeid av prosjektledelsen -Valg av gruppeleder -Prosjektledelse og leverandør, timing og ressursbehov -Ny prosjektleder

For prosjekt 1 ble det avdekket en rekke variabler som passer oppi denne søppelbøtten. Dette er uklartheter som er kommet frem i materialet. Et utdrag av disse vises skjematisk under:

Tabell 3. Skjematisk fremstilling av funn i garbage can modellen

Ser en uklarthetene i lys av søppelbøttemodellen så er det flere utfordringer i de ulike strømmene. Dette medfører at det er flere ting som spiller inn for hvorfor det er utfordringer i prosjektene. Modellen kan ikke si oss noe om hvorfor prosjektgjennomføringen ble mer eller mindre vellykket, men kan hjelpe å rette oppmerksomhet mot som i dette tilfellet at det er et uklart mandat. Det viser også at timing kan være avgjørende for når en starter opp, hvem som kan delta og så videre.

Et helseforetak er en stor organisasjon og er til dels uoversiktlig og svært kompleks. Det kan være vanskelig å ta avgjørelser som er fullt ut gjennomtenkte og som passer med organisasjonens mål og strategier. Samtidig kan det være utfordrende å skape full enighet om et mål. Her i disse prosjektene er det tatt overordnede avgjørelser med å sette i gang med disse endringsprosessene. Det ble også gjort endringer i målet underveis, noe som gjorde prosessen tyngre og skapte merarbeid for deltakerne. Samtidig var det ikke fullt ut tilrettelagt for prosjektgruppene med tanke på blant annet økonomi, tidsaspekt og ressurstilgjengelighet.

Ser en på deltakerne ser en at det har vært uklartheter og utfordringer med tanke på hvem som faktisk deltok. Prosjekt 1 måtte utvide gruppen for å sikre best mulig resultat. Prosjekt 2 hadde utfordringer med hvem som deltok, og oppmøte. Her var avdelingene til deltakerne med på å skape lite kontinuitet for å la det gå minst mulig ut over egen drift. I tillegg var det utfordrende

med gruppeleder og leverandør som ikke forstod gruppens ønsker. Modellen viser at det kan være av betydning at deltakerne kommer og går. Det blir en knapphet i ressurser. Deltakerne vet ikke hva som foregår når de er borte. De kan ha fokus et annet sted som er like viktig og kanskje viktigere for de enn det prosjektet er.

Timing i forhold når en starter opp et prosjekt og tilgjengelighet til de rette aktører, hvordan en legger opp møtene, med tanke på hvem som kan møte er også faktorer som kan spille inn på hvor vellykket et prosjekt blir.

Ut fra denne modellen ser en at det er mange faktorer eller søppel som kan virke inn på resultatet. Samtidig sier ikke modellen noe om at det er timing, deltidsdeltakelse eller uklart mandat som er årsak til uklarhetene. Den hjelper oss å bli oppmerksom på faktorer eller søppel som kan bidra til uklarhetene.

Teorien har en svakhet med å si at deltakere er der mer eller mindre tilfeldig. I disse prosjektene var det kanskje slik for noen av deltakerne siden noen byttet på å komme, andre kom sent inn i prosjektet og noen deltok kun via mail. Samtidig var det også selvskrevne deltakere som deltok hele prosessen.

5.3 I hvilken grad har prosjektdeltaker drivkraft og motivasjon i prosjektet?

Flere av informantene sier at det har vært utfordrende å delta i prosjektarbeid og at det har vært en utrolig krevende tid, og ikke minst lærerikt.

I begge prosjektene har informantene uttrykt at det har vært spennende å delta. Drivkraften hos informantene i prosjekt 1 har gått ut på at en så frem til å få avdelingen flyttet for å kunne komme nærmere på sikt naturlige samarbeidspartnere. Det er flytteprosess som på et tidspunkt ville skjedd uansett. I tillegg har ønsket om at det skulle bli en god prosess og mulighet til medbestemmelse vært drivkrefter. Informantene som skulle flytte var de som hadde mest engasjement og drivkrefter virket det som gjennom intervjuene. Dette er naturlig med tanke på at det er hos denne avdelingen de største endringene vil skje

Hos fire av informantene i prosjekt 2 var det motiverende å være med å få i gang et nytt produkt. De hadde alle sterke interesser inn i det eksisterende produktet som var i bruk. Superbruker, ansvarlig for opplæring, IKT støtte og tillegg hadde tre av dem vært med under innføring av tidligere produkt. Alle fire mente selv de var egnede kandidater til å delta i prosjektgruppen.

Kun en av informantene vegret seg mot å delta. De motiverende drivkreftene kan en se igjen i det Irgens (2007) og Kaufmann og Kaufmann (2011) skriver om motivasjon og drivkrefter.

Informantene i prosjekt 1 gav uttrykk for de var motiverte underveis. Samtlige informanter opplevde prosessen som positiv for alle de berørte avdelingene sin skyld. Dette var en motivasjon i seg selv. For ene informanten som ikke deltok på møtene var det tungt i starten, før vedkommende fikk ordentlig innføring i hva det hele dreide seg om, og denne sin innflytelse på prosjektet.

I prosjekt 2 var motivasjonen og drivkraft en prøvelse til tider. Den stadige tidsforskyvingen virket negativt inn på motivasjonen. Mangel på fremdrift og følelsen av å ikke bli hørt og forstått av leverandør av produktet spesielt var demotiverende. Samtidig var drivkraften til stede. Dette kom av ifølge informantene, de andre deltakerne. Det var en fin gjeng som jobbet sammen. Det var hyggelige folk som en av informantene sa.

En annen viktig motivasjonsfaktor er tilbakemeldinger fra omgivelsene og anerkjennelse ifølge Kaufmann og Kaufmann (2011) Dette opplevde deltakerne i prosjekt 2 internt. De støttet hverandre, og fikk drivkrefter i form av at de sammen skjønnte at de måtte ikke gi opp om de skulle få et bra produkt. Samtidig som de sier de var i perioder demotivert, oppgitt og frustrert så har de klart å samle seg og se fremover.

Når det kommer til motivasjon og involvering fra andre enn gruppen, var det litt av hvert som kom frem. I prosjekt 1 var det delt. En informant hadde god dialog med leder og hadde jevnlig møter med denne. Informanten opplevde å ha stor grad av tillit og virket motivert. To andre informanter var veldig alene i prosessen og opplevde at det var vanskelig å få respons fra leder. I prosjekt 2 var flere av lederne ikke særlig involvert. Dermed var det lite tilbakemelding til informantene. En av informantene påpekte av det var mer leder som trengte å motiveres på grunn av tidsbruken og den langsomme fremdriften. En informants leder ytret at vedkommende var glad og takknemlig for at informanten deltok. Dette opplevde informanten svært positivt. Ut fra det som kommer frem i intervjuene er det tydelig at informasjon er viktig.

En av informantene som er erfaren med prosjektarbeid forteller ut fra egen erfaring at det er lettere å holde motivasjon og engasjement oppe når det er saker en brenner for og som en opplever er viktige for pasientene eller avdelingen. Dette samsvarer med teorien til Kaufmann og Kaufmann (2011) når de snakker om motivasjon.

På samme tid må det være en rekke elementer tilstede for å holde motivasjon og drivkrefter oppe. Når en møter motstand kan motivasjonen gå ned. Men samtidig kan den for enkelte personer med stor grad av mestringsevne bli mer motivert mot å nå målene. Dette kommer frem i begge prosjekter og samsvarer med Kaufmann og Kaufmann (2011), Jakobsen og Thorsvik (2013) og Fivelsdal et.al (2004) sine betraktninger om dette

5.4 Oppsummering av teoretisk diskusjon og funn

Samarbeid ble det gjentakende begrepet i denne studien. Det er tydelig at et knirkefritt samarbeid ikke kommer av seg selv. Det kan være en utfordring med samarbeid i prosjektarbeid. Ulike interesser og ikke minst hvor sterk interessen er kan skape utfordringer. Deltagerne tar i ulik grad ordet og om da noen sitter igjen med følelsen av å ikke slippe til er usikkert. En annen utfordring som skaper mye engasjement og utfordringer er ulik fagterminologi. Dette var utfordring for en hel gruppe, og det ble ikke fanget opp i starten for å hjelpe gruppen i gang. Samtidig med språkbarrierer så ble det mye frustrasjon og misforståelser.

Organiseringen rundt selve oppstarten og samarbeid med andre grupper underveis byr på utfordringer når mandat ikke er klart. Avklaringer ved dannelsen av grupper er avgjørende for hvor velfungerende de blir. Det gjenspeiles i studien. Det tærer på motivasjon når en ikke klarer å holde tidsfrister og en samtidig ser at en ikke kommer i mål med det en skal gjøre. Samtidig klarer mange å finne motivasjon og drivkraft i det å stå sammen i gruppe og jobbe for at resultatet skal bli bra. Motivasjon og støtte fra ledere eller samarbeidspartnere oppleves som viktig underveis. Opplever en ikke dette kan en fort føle seg alene. Jeg valgte å se på opplevelse rundt det å delta i prosjektarbeid med bakgrunn at helseforetakene er i stadig endring og utvikling. I den forbindelse opprettes det gjerne prosjekter for å utrede, komme med innspill i forhold til endringer eller for å iverksette noe helt nytt.

6.0 Konklusjon

Det finnes ikke noe entydig svar på hvordan ansatte opplever å delta i prosjektarbeid. Det var heller ikke meningen med studien å finne ut av det, men ønsket å se på erfaringer deltakere i prosjektarbeid har gjort seg. Opplæring i hva det vil si å være prosjektdeltaker er ønsket av alle deltakere med lite prosjekterfaring. Denne studien viser at behovet for en grundig gjennomgang på hva de skal delta i er viktig for å få en god start. Det kan se ut til at et godt gjennomtenkt prosjektdokument eller mandat kan være stor fordel for å unngå for mye usikkerhet rundt oppdraget. Det viser seg også at gruppeleder og den kunnskap vedkommende har om emnet eller egenskap til å sette seg inn i oppdraget kan ha innvirkning på hvordan gruppen fungerer. Valg av de rette deltakere som faktisk kan stille i prosjektet og med rett kunnskap kan vise seg å være utfordrende, men avgjørende for at prosjektet skal kunne holde tidsskjema og få et godt resultat.

Referanseliste:

- Aarseth, W., & Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Institutt for produksjons- og kvalitetsteknikk. (2012). *An Empirical Study of Organizational Cooperation in Large Traditional and Global Projects Execution*, 2012:73, 360.
- AML. Arbeidsmiljøloven. LOV-2015-12-18-104 frå 01.01.2016
- Andersen, S.S. (2013). Casestudier. *Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget 2 utgave, 1 opplag.
- Axelsson, S.B., Axelsson, R. (2009). *Altruisme i tverrprofesjonelt samarbeid og ledelse*. I E. Willumsen(Ed.), *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning* (s. 104- 115). Oslo, Universitetsforlaget A/S.
- Axelsson, Bihari Axelsson, & Axelsson, Runo. (2011). *Folkhälsa i samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur.
- Choen, M.D., March, J.G., Olsen J.P. (1972) *A garbage can model of organizational Choice*. Administrative Science Quarterly, 17, 1-25.
- De Paoli, D. (1996). *Projects as a Reflection of the Core Group: The Case of Construction Projects*, X, 188 23
- Det kongelige helse- og omsorgsdepartementet. (2015). Meld.St. 11. *Nasjonal helse-og sykehusplan (2016-2019)*.
- Fivelisdal, E., Nordhaug, O., & Bakka, J. (2004). *Organisasjon og ledelse: Struktur, prosesser, læring og kultur* (4. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Irgens, E. (2007). *Profesjon og organisasjon: å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Isaacs, W. N (1999) Dialogic leadership, *The system thinker*, 10, 1-5
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, Repstad, Jacobsen, Dag Ingvær, & Repstad, Pål. (Red) (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker: Tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, Astrid. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolstadås, A. (2011). *Praktisk prosjektstyring* (5. utg. ed.). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Senge, P., & Lillebø, A. (1999). *Den femte disiplin: Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Torjesen, D. O. (2008). *Kunnskap, profesjoner og ledelse. Kunnskapsperspektiver på ledelse i Norsk helsetjeneste*. Tidsskrift for samfunnsforskning, Vol. 48, nr. 2. Universitetsforlaget.
- Torjesen, D., Byrkjeflot, H., & Kjekshus, L. (2011). *Ledelse i helseforetakene - en gjennomgang av norske studier av ledelse i sykehus* (pp. 89-108). Bergen. Gammelsæter, H., Espedal, B., & Askvik, S. (2011). *Kunnskap om ledelse: Festskrift til Torodd Strand*. Bergen: Fagbokforlaget.

Veraas, K. (2013). *Kunnskapsdeling I Prosjektarbeid: En Analyse Av Hvilke Barrierer Man Kan Møte På Og Hvordan Man Kan Overkomme Dem*. Pedagogisk forskningsinstitutt Utdanningsvitenskapelig fakultet Universitet i Oslo.

Forespørsel om deltakelse i studie

Mitt navn er Merete Bauge, og jeg er student ved Høgskulen Vestlandet der jeg nå skal skrive min masteroppgave på studiet Organisasjon og leiing.

Jeg jobber som nivå 3 leder i kirurgisk serviceklinikk. Denne stillingen har jeg barselpermisjon fra. Jeg har ønske om å klare å fullføre oppgaven i permisjonen min.

I forbindelse med oppgaven har jeg ønske om å studere egen organisasjon. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan ansatte rundt i organisasjonen opplever å delta i prosjektarbeid.

Bakgrunn for oppgaven er egen erfaring fra å jobbe i prosjekter der jeg har gjort ulike erfaringer, og der jeg har snakket med andre deltakere som også har opplevd ulike utfordringer.

Jeg ønsker å finne ut om det er noen potensielle forbedringsområder med tanke på utvelgelse av deltakere til prosjektarbeid ved senere prosjekter som skal settes i gang.

Problemstilling:

Hvordan opplever ansatte i helseforetak å delta i prosjektarbeid?

Jeg har noen forsknings spørsmål:

- Hvordan opplever deltakerne å bli valgt ut til prosjektarbeid?
- Har deltakerne som blir valgt ut noen forkunnskaper om prosjektet?
- Har deltakerne noen egen motivasjon inn i prosjektet?
- Hvem bekler de ulike rollene, hvordan er deltakernes rolleforståelse og endrer denne
Hvordan oppleves samhandlingen med andre gruppemedlemmer?

Jeg ønsker å se på to ulike prosjekter der det er tverrfaglig deltakelse.
8-12 intervjuobjekt.

I **den ene** gruppen er det deltakere fra blant annet din klinikk. Det vil ikke bli mulighet til å gjenkjenne prosjektene i studien da jeg kommer til å vektlegge deltakernes opplevelse og ikke typen prosjekter.

Intervjuet skal maks vare en time, og vil foregå på den ansattes arbeidsplass.
Jeg er svært fleksibel med tanke på tidspunkt som eventuelt passer for den ansatte.

Jeg håper på positiv og snarlig tilbakemelding.

Mvh

Merete Bauge
Tlf 41667352

Bergen 22.01.2018

Samtykkeerklæring

Bakgrunn og formål

Jeg er mastergradsstudent ved Høgskulen på Vestlandet på masterstudiet organisasjon og leiing. I forbindelse med min mastergradsoppgave ønsker jeg å studere hvordan ansatte i helsevesenet opplever det å jobbe i prosjekt. Til daglig jobber jeg som nivå 3 leder ved Haukeland universitetssjukehus. I min stilling har jeg deltatt i en rekke prosjekter. Dette har vært avgjørende for valg av tema for oppgaven. Det kan være både lærerikt, spennende og ressurskrevende, samtidig kan en også oppleve det utfordrende å være prosjektdeltaker. Dette vil jeg se nærmere på i oppgaven min.

Hva innebærer det å delta i studien min?

Intervju av prosjektdeltakere i Helse Bergen. Jeg ønsker et bredt utvalg av intervjuobjekt som har forskjellige erfaringer fra prosjektarbeid og som tilhører ulike yrkesgrupper. Intervjuet vil vare maks 60 minutter og vil skje på din arbeidsplass. Under intervjuet ønsker jeg å gjøre lydopptak på mobil og/eller nettbrett, for å få med meg det som sies mest mulig korrekt. Lydfilene vil bli slettet så snart jeg har transkribert det som er blitt sagt. Personer som deltar i studien vil bli anonymisert.

Informasjon om deg vil bli behandlet konfidensielt, og det vil kun være meg og min veileder som har tilgang til den. Når studien er avsluttet vil alle data fra prosjektet makuleres.

Masteroppgaven ventes ferdigstilt juni 2018

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli makulert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med

Merete Bauge

eguab@hotmail.com eller merete.bauge@helse-bergen.no Tlf 41667352

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien 57008; Hvordan opplever ansatte å delta i prosjektarbeid?

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju på arbeidsplassen

Kjersti Halvorsen

6856 SOGNDAL

Vår dato: 23.11.2017

Vår ref: 57008 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 09.11.2017 for prosjektet:

<i>57008</i>	<i>Hvordan opplever ansatte å delta i prosjektarbeid?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskulen på Vestlandet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kjersti Halvorsen</i>
<i>Student</i>	<i>Merete Bauge</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Ved prosjektslutt 23.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 / belinda.helle@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Merete Bauge, eguab@hotmail.com



INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men veileders kontaktinformasjon må tilføyes skrevet.

TREDJEPERSON

Det behandles enkelte opplysninger om tredjeperson. Tredjeperson er informantens kolleger eller leder. Det skal kun registreres opplysninger som er nødvendig for formålet med prosjektet. Opplysningene skal være av mindre omfang og ikke sensitive, og skal anonymiseres i publikasjon. Så fremt personvernulempen for tredjeperson reduseres på denne måten, kan prosjektleder unntas fra informasjonsplikten overfor tredjeperson, fordi det anses uforholdsmessig vanskelig å informere.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskulen på Vestlandet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 23.06.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Intervjuguide semistrukturert

Profesjon:

- Hvilken yrkestittel har du?
- Hvilken stilling innehar du?
- Har noe av den ordinære stillingen din blitt dedikert/fristilt til prosjektarbeidet?

Utvelgelse til prosjektdeltakelse:

- Hvordan ble du valgt ut til å delta i prosjektet? (ba om å få delta/ oppfordret, pålagt)
- Har du erfaring fra prosjektarbeid tidligere?
- Har du fått noen form for opplæring i hva et prosjekt er, hva deltakelse i prosjekt innebærer, hvilke spilleregler som gjelder? I så fall hvilken?
- Hvis du ikke har fått noen opplæring og ikke har deltatt i prosjekt tidligere, kan du i så fall si noe om hva du kunne tenkt deg å være forberedt på?
- Hvordan opplever du din kompetanse inn i prosjektet?
- Har det blitt opplyst noe om hvilke ressurser som er tilgjengelige i dette prosjektet(areal, tid, penger, personell)?
- Er noen av disse ressursene viktig for din avdeling eller din yrkesgruppe? På hvilken måte?
- Vet du noe om begrensende faktorer som kan være av betydning med tanke på prosjektets sluttresultat? Kan du gi et eksempel?

Ansvar, myndighet og oppfølging i egen avdeling

- Hvem tar beslutning om hva du skal jobbe mot i prosjektet, du selv, leder eller en gruppe?
- I hvilken grad er du og leder enige om målet?
- Hvordan opplever du handlingsrommet ditt i prosjektet med tanke på å fremme dine synspunkt versus din ledes?
- Er det andre involverte parter i egen avdeling?
 - Arbeidsgrupper?
 - Direkte til leder?
 - Ingen?
- Opplever du å få gjennomslag for dine forslag og synspunkter i egen avdeling?
 - I hvilken grad mener du at du klarer å påvirke resultatet?
- Hvordan opplever du din leder med tanke på å motivere, kontrollere og involvere seg i prosjektet?
- Hvordan rapporterer du videre om det som skjer i prosjektet?
- Hvordan opplever du engasjement i egen avdeling dersom flere av dine kollegaer har interesse i prosjektet?
- Hvordan påvirker den strøm av informasjon du får handlingsrommet ditt?
- Har du et eksempel på en situasjon der du har opplevd å ha stort handlingsrom og vice versa?

- Opplever du at du har tid til å delta i prosjektgruppen?
 - Har du fått avsatt tid?
 - Tar du deg tid/prioriterer du dette?
 - Går det ut over ditt andre arbeid?
 - Må andre ta over din jobb i perioder?
- Påvirker dette din innsats i gruppen med tanke på motivasjon, oppfølging og oppgaver?

Samspill i gruppen:

- Hvordan opplever du samhandling med prosjektleder?
- Hvordan opplever du samhandlingen med de andre i prosjektgruppen?
 - Er den god?
 - Utfordringer/vanskeligheter
 - Motstridende interesser, eller samsvarende?
- Opplever du å komme til orde -ta ordet?
- I hvilken grad opplever du at dine synspunkter blir hørt?
- I hvilken grad får du gjennomslag for dine synspunkt?
- Opplever du at de andre kommer til orde?
- Opplever du at noen er mer frempå enn andre? Hvordan opplever du det?
- Hva er de største utfordringene i samhandling med gruppemedlemmene slik du ser det?
- Har du forslag til hvordan samspillet i gruppen kan bli bedre?
- Opplever du statusforskjeller mellom ulike yrkesgrupper i prosjektet?
- Hvordan se du på det å jobbe mot samme mål?
 - Er det motstridende mål, eller klarer en å jobbe mot samme mål?
 - Opplever målet klart?
- Er det organisatoriske forhold som burde forbedres for at samhandlingen kunne oppleves som bedre?
- Har du konkrete forslag til forbedring?
- Har du opplevd at gruppen ikke samarbeider og jobber mot et mål? Gjorde prosjektlederen noen grep for at det skulle fungere?
- Er det i gruppen fokus på at samhandling er viktig?
- Har du underveis lært noe du ikke visste fra før om hva et prosjekt er, hva deltakelse i prosjekt innebærer og hvilke spilleregler som gjelder? I så fall hva?