

Rena

Marte Jære Brandt

## Masteroppgave

**Kommunikasjon med interessenter i komplekse prosjekt:  
Hvordan foregår involvering og kommunikasjon med interessenter og brukere i et  
komplekst prosjekt med mange interessenter/brukere?**

Stakeholder communication in complex project with many stakeholders/users: How does involvement and communication take place in a complex project with many stakeholders/users?

Master i Økonomi og Ledelse, Markedsføringsledelse

2018





## Forord

Denne masteroppgaven ble utarbeidet våren 2018 som en avsluttende oppgave i Økonomi og Ledelse, med spesialisering i Markedsføringsledelse, ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena.

Jeg hadde et ønske om å skrive min masteroppgave med et fokus på kommunikasjon i prosjekter og kom med god hjelp fra veileder frem til å rette fokuset på interessenter i komplekse prosjekter. Ved å utforske et større prosjekt som har mange interessenter, og som involverer og kommuniserer med disse for å kunne nå sine mål, ville jeg kunne få et innblikk i kommunikasjonsdynamikken.

Kontakten med prosjektet ble opprettet og jeg ble tatt godt i mot, og kunne starte min empiriske studie av prosjektet.

Det har virkelig vært en reise som har vært lærerik, krevende og spennende. Jeg sitter igjen med ny lærdom og mange erfaringer rikere. Det føles både uendelig godt og litt vedmodig når jeg nå har nådd mitt prosjektmål: en masteroppgave!

Tusen takk Sykehuset Innlandet HF for at jeg fikk benytte prosjektet, og tusen takk for all hjelp rundt organiseringen slik at jeg kunne gjennomføre min studie. Jeg vil takke Kristine Ødegård for gode råd og språklig veiledning. Tusen takk til familie, venner og arbeidsgiver for all støtte, oppmuntring og tålmodighet.

Til slutt vil jeg rette en stor takk min veileder, Kjell Tryggestad, som med all sin kompetanse, forskning og interesse har hjulpet meg gjennom denne oppgaven. Liten tvil om at at mitt prosjekt ville vært lagt i grus uten alle gode råd, konstruktive tilbakemeldinger og veiledning! Tusen takk.

Hamar, 08.05.2018

---

Marte Jære Brandt

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

# Innhold

## Innholdsfortegnelse

<b>Innhold</b> .....	<b>6</b>
<b>Norsk sammendrag</b> .....	<b>8</b>
<b>Engelsk sammendrag (abstract)</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>10</b>
1.1. <i>Bakgrunn</i> .....	10
1.2. <i>Begrunnelse og bidrag</i> .....	13
1.3. <i>Forskningsspørsmål</i> .....	14
1.4. <i>Avgrensning</i> .....	14
1.5. <i>Valg av forskningsdesign</i> .....	15
1.6. <i>Metode for innsamling og analyse</i> .....	15
1.7. <i>Disponering</i> .....	15
<b>2. Teorigjennomgang</b> .....	<b>16</b>
2.1. <i>Litteratursøk</i> .....	16
2.2. <i>Databaser</i> .....	17
2.3. <i>Prosjektbegrepet</i> .....	18
2.3.1. <i>Prosjektledelse</i> .....	20
2.4. <i>Interessenteori og interessenter i prosjekter</i> .....	22
2.4.1. <i>Interessenter i prosjektarbeid</i> .....	23
2.4.2. <i>Interessentanalyse</i> .....	25
2.4.3. <i>Interessentkartlegging</i> .....	27
2.4.4. <i>Hvordan involvere interessentene i prosjektarbeid</i> .....	29
2.4.5. <i>Interessenthåndtering i prosjektarbeid</i> .....	30
2.4.6. <i>Strategier for interessentstyring</i> .....	33
2.4.7. <i>Statisk interessenthåndtering</i> .....	34
2.4.8. <i>Dynamisk interessenthåndtering</i> .....	34
2.5. <i>Kommunikasjon med prosjektets interessenter</i> .....	37
2.5.1. <i>Kommunikasjonskanaler</i> .....	40
2.5.2. <i>Kommunikasjonplan med prosjektets interessenter</i> .....	42
<b>3. Metode</b> .....	<b>45</b>
3.1. <i>Forskningsmetode</i> .....	45

---

3.1.1.	Kvantiativ metode .....	46
3.1.2.	Kvalitativ metode .....	46
3.2.	<i>Forskningsdesign</i> .....	46
3.2.1.	Begrunnelse for valg av forskningsdesign .....	47
3.3.	<i>Datainnsamling</i> .....	48
3.4.	<i>Diskusjon for metodevalg</i> .....	48
3.5.	<i>Primærdata</i> .....	49
3.6.	<i>Intervjuprosessen</i> .....	50
3.6.1.	Intervjuguide .....	51
3.6.2.	Gjennomføring av intervjuene .....	52
3.7.	<i>Kriterier for innsamling av data</i> .....	53
3.8.	<i>Gjennomføringen av analysen</i> .....	55
3.8.1.	Tre hovedsteg i analyseprosessen.....	56
<b>4.</b>	<b>Case-Analyse</b> .....	<b>57</b>
4.1.	<i>Introduksjon av prosjektet Framtidig sykehusstruktur (Mjøssykehuset)</i> .....	57
4.2.	<i>Analyse</i> .....	58
4.3.	<i>Interessentkartlegging</i> .....	59
4.3.1.	Drøfting av interessentkartlegging.....	63
4.4.	<i>Involveringen av interessentene</i> .....	64
4.4.1.	Drøfting av interessentinvolvering.....	68
4.5.	<i>Kommunikasjonsmetoder og -kanaler med interessentene</i> .....	69
4.5.1.	Kommunikasjonutfordringer .....	70
4.5.2.	Kommunikasjonskanaler .....	72
4.6.	<i>Drøfting av kommunikasjonsmetodene</i> .....	76
4.6.1.	Valg av kommunikasjonskanaler i prosjektet.....	77
4.6.2.	Kompleksiteten i prosjektet er utfordrende å kommunisere.....	78
<b>5.</b>	<b>Diskusjon</b> .....	<b>81</b>
<b>6.</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>88</b>
6.1.	<i>Svakheter ved oppgaven</i> .....	89
6.2.	<i>Anbefaling til videre forskning</i> .....	90
	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>91</b>
	<b>Vedlegg 1</b> .....	<b>95</b>

## Norsk sammendrag

Interessenter i prosjekter kan, som interessenter i organisasjoner, både bli påvirket eller påvirke prosjektet. For at prosjekter skal oppnå suksess og nå sine mål er det avhengig av bidragene fra interessentene.

I denne oppgaven er det undersøkt hvordan involvering og kommunikasjon foregår i et komplekst prosjekt med mange interessenter/brukere.

Det har blitt gjennomført en kvalitativ studie i form av case-design. Den empiriske studien tar utgangspunkt i prosjektet *Framtidig Sykehusstruktur* (Mjøssykehuset) ved Sykehuset Innlandet HF. Prosjektet om å etablere ett nytt, stort akuttsykehus i Innlandet vil berøre over 400 000 innbyggere og det innebærer at det er mange som skal involveres og kommuniseres med.

Interessenter som er undersøkt i denne studien er de som er definert som brukere. Brukere, herunder ansatte, pasienter og pårørende, er de som skal ta i bruk prosjektet ved prosjektets ferdigstilling. Brukerne er den største interessentgruppen i omfang. Det har blitt gjennomført 5 dybdeintervjuer med representanter for å undersøke hvordan involveringen og kommunikasjonen med interessentene/brukere til prosjektet har foregått. Informantene er representanter fra prosjektgruppen, kommunikasjonsavdelingen, brukerutvalget, referansegruppe og foretakstillitsvalgte.

Det som kommer frem i denne Masteroppgaven er at brukerinvolvering er viktig og nødvendig for prosjektets suksess, men at det er krevende å kommunisere med mange interessenter/brukere. Kommunikasjonen i komplekse prosjekt er krevende og hvilke kommunikasjonskanaler prosjektet skal benytte bør tilpasses interessentene ut i fra hvordan de beveger seg i løpet av prosjektets levetid. Interessenter i prosjekter er dynamiske og kan endre både rolle og bidrag i løpet av prosjektets levetid.



## **Engelsk sammendrag (abstract)**

Stakeholders in projects can, as stakeholders in organizations, affect or be affected by the project. In order for the projects to achieve success and reach their goals, it depends on the contributions of stakeholders.

In this assignment, it has been studied how involvement and communication takes place in a complex project with many stakeholders/users.

A qualitative study in the form of case design has been conducted. The empirical study is based on the Future Hospital Structure (Mjøssykehuset) a project at the Hospital Innlandet HF. The project to establish a new large emergency hospital in the country of origin will affect more than 400 000 inhabitants, which means that there are many to be involved and many to communicate with.

Stakeholders in this study are those who are defined as users. Users, including employees, patients and relatives, are those who will use the project at the completion of the project. Users are the largest stakeholder group in scope. 5 depth interviews have been conducted with representatives to investigate how the involvement and communication with stakeholders / users of the project has taken place. The informants are representatives from the project group, the communications department, the user committee, the reference group and the company chairmen.

What appears in this Master thesis is that user involvement is important and necessary for the success of the project, but it is demanding to communicate with many stakeholders / users. Communication in complex projects is demanding and the communication channels the project should use should be adapted to stakeholders based on how they move during the life of the project. Stakeholders in projects is dynamic and can change both role and contribution over the life of the project.

## 1. Introduksjon

### 1.1. Bakgrunn

Freeman (1984) introduserte interessentteori innen strategisk ledelse i 1984, og siden har ulike forfattere diskutert blant annet interessentdefinisjon, interessentkartlegging og involvering av interessenter både i organisasjoner og i prosjekter. Interessenter i et prosjekt kan deles inn i tre grupper; De som skal være med å bestemme, de som det skal samarbeides med og de som skal informeres (Jessen, 2010). I et prosjekt vil interessen for prosjektet, utover prosjektgruppen og internt i organisasjonen, variere ut i fra hvor mange prosjektet vil berøre både før, under og etter prosjektets ferdigstilling. Håndteringen av interessentene i et prosjektarbeid kan være krevende fordi det finnes lite kunnskap, metoder og systemer for hvordan prosjektene skal forholde seg til omgivelsene som både er komplekse og i stadig endring (Karlsen, 2001). Prosjekter er, som Karlsen (2001) gjør rede for og som alt annet i verden, dynamiske og i endring. Likevel er det relativt lite forskning på interessenthåndtering i et dynamisk perspektiv (Eskerod og Jepsen, 2005). Stakeholder-litteraturen har fokusert på interessentanalysen som en statisk prosess. Fremstår som mer statisk gjør også *stakeholder-mapping* der man kartlegger interessenter i for eksempel en power/interest-matirx. Johnson og Scholes (1999) har forenklet Mendelows Matrix, som er en av flere modeller for interessentkartlegging, og som består av fire ruter hvor man kartlegger interessentene ut i fra grad av interesse (level of interest) og grad av påvirkning (power). Interessenthåndtering er viktig del av prosjektstyring, og effektiv håndtering av relasjonene til interessentene er derfor en viktig nøkkelfaktor for å oppnå suksess med prosjektet (Jergeas, Wiliamson, Skulmoski & Thomas, 2000).

Newcombe (2003) forklarer interessentkartlegging i store, komplekse byggeriprojekt med at interessenter investerer ulikt og de interesserer seg på ulike nivåer. Hvem klienten eller brukeren er kan derfor betraktes ut ifra hvordan de involveres i prosjektet. Newcombe (2003) definerer interessenter i prosjekt som:

Grupper eller enkeltpersoner som utgjør en innsats, eller har en forventning, i prosjektets utforming og som inkluderer klienter, prosjektledere, designere,

---

underleverandører, leverandører, finansieringsorganer, brukere og samfunnet i stor skala (Newcombe, 2003, s. 842).

Hvordan interessenter interagerer med prosjektet kan variere, men Newcombe (2003) forklarer at det er to primære arenaer hvor interaksjonen foregår. Den ene er kulturarenaen som representerer ideologien eller delte verdier hos prosjektdeltakerne. Disse verdiene kan brukes til å forme eller begrense endringer. Kultur er en styrke for samarbeid mellom prosjektinteressentene (Newcombe, 2003). Den andre arenaen hvor interaksjonen primært oppstår er den politiske. Dette er arenaen hvor mektige enkeltpersoner og/eller interessenter utøver makt for å nå sine mål. Disse interessentene er ofte i konflikt med målene og forventningene til andre interessenter som er involvert i prosjektet (Newcombe, 2003).

Tidligere studier viser til hvor viktig det er å gjennomføre interessentanalyser for å vite hvem som kan påvirke prosjektet og hvem som kan bli påvirket av prosjektet. Freeman (1984) introduserte denne tilnærmingen og populariserte begrepet *Stakeholder Management* innen strategisk og generell ledelsesteori. Cleland (1986) introduserte interessent-tankegang til prosjektledelse-paradigmet to år senere (Aaltonen, Kujala & Savage, 2015). Tilnærmingen har blitt sett på som statisk og ikke som en dynamisk prosess i en den klassiske interessent-teorien.

Mitchell, Agle og Wood (1997) foreslår *Stakeholder Salience Framework* som er et rammeverktøy for å bevege seg over til en mer dynamisk tilnærming i interessentteorien. Mitchell et al. (1997) hevder at den klassiske tilnærmingen, hvor Freeman (1984) tillater at alle som kan påvirke eller bli påvirket av organisasjonen kan være interessenter, bør utvides og klassifisere interessentene etter deres krav i forhold til attributtene *power*, *legitimacy* og *urgency*. Mitchell et al. (1997) poengterer at modellen er dynamisk fordi variablene kan og vil endre seg. Jo flere av attributtene som identifiseres, jo høyere grad av krav stiller interessentene, og jo mer oppmerksomhet og involvering bør vies til interessent(e). Kommunikasjonen mellom prosjektet og interessentene vil være viktig for denne involveringen. Turkulainen, Aaltonen og Lohikoski (2015) foreslår at interessenter med høy grad av salience bør det vies personlig kommunikasjon med, mens interessenter med lavere grad av salience kan upersonlig kommunikasjonsmetoder fungere.

Kommunikasjon står sentralt i prosjektarbeid og i interessenthåndtering i alle prosjektets faser. Kommunikasjon blir ofte omtalt som overføring av informasjon, ideer, erfaringer, holdninger og følelser fra en person til en annen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det er i prosjektets

interesse at visjonen til prosjektet blir kommunisert tydelig ut til interessentene. Olander & Landin (2005) påpeker at prosjektledelsen må kunne analysere de ulike kravene fra interessentene slik at kommunikasjonen mellom dem blir lettere.

Jeg ønsker å rette min studie til å undersøke hvordan interessenter i et prosjekt involveres og om kommunikasjonen er tilpasset enn mer eller mindre dynamisk forståelse av interessentene, herunder hvordan de identifiseres og (re)klassifisering av interessentene. På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

### **Hvordan foregår involvering og kommunikasjon i et komplekst prosjekt med mange interessenter/brukere?**

Jeg har valgt å fokusere på én interessentgruppe som er identifisert, brukerne. Brukerne er de som vil bli påvirket av prosjektets ferdige resultat, men også en interessentgruppe det bør samarbeides med (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991). Brukere er en kompleks gruppe når vi studerer store byggeprosjekter i følge Newcombe (2003).

I min empiriske studie skal jeg som Newcombe (2003) ta utgangspunkt i et stort komplekst byggeprosjekt. 20. oktober 2017 ga styret i Sykehuset Innlandet (SI) sin tilslutning til et fremtidig *målbilde* med samlet tilbud innenfor somatikk, psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling i en modell med ett stort akuttsykehus, kalt *Mjøssykehuset*. Vedtaket var enstemmig. (Sykehuset Innlandet HF, 2017). Et nytt, stort sykehus vil berøre alle som bor og/eller har tilhørighet i regionen, i større eller mindre grad, og engasjementet og interessen for prosjektet er derfor å betrakte som høy. Det innebærer at det er mange som skal informeres og mange det skal kommuniseres med.

Prosjektet om å etablere et nytt, stort akuttsykehus har mange interessenter, og er stort og komplekst i omfang. Interessenter som informeres, eller involveres, er brukere, fylkeskommuner, kommuner, RHF, fastleger, private aktører, fagfolk, vernetjeneste, tillitsvalgte og ansatte, ledere, pasientorganisasjoner, utdanningsinstitusjoner, sykehusaksjoner og flere (SI, 2017).

---

## 1.2. Begrunnelse og bidrag

Begrunnelse av problemstilling og bidrag:

Aaltonen, Kujala og Savage (2015) påpeker at tidligere forskning innenfor prosjektinteressenter har primært fokusert på den konseptuelle utviklingen av verktøy for interessentledelse og rammeverk for å bedre håndtere interessenter. Imidlertid har eksisterende forskningsmiljøer, modeller og rammebetingelser innenfor interessentteorien et statisk perspektiv av prosjektet, og fokuserer i hovedsak på prosjektets faser. Det har, som Aaltonen et al. (2015) presenterer, vært klart mindre oppmerksomhet til å forstå interessentdynamikk, både empirisk og teoretisk. Jepsen og Eskerod (2009) foreslår at interessentanalyse bør være en prosess som involverer samhandling med interessenter og at deres bidrag er mer enn kun en kartlegging, og at det derfor er behov for mer forskning på dynamiske interessentanalyser og hvordan avdekke interessentkoalisjon. Videre peker Turkulainen et al. (2015) på at selv om interessentkommunikasjon er en integrert del av de aktuelle interessentstyringsprosessene, eksisterer det lite empirisk forskning på interessentkommunikasjon i praksis i prosjektlitteraturen.

Jeg ønsker derfor å rette min oppgave og forskning til å studere hvordan involveringen og kommunikasjonen i et komplekst prosjekt foregår, og med det studere interessentdynamikken og kommunikasjonen mellom prosjektet og brukerne.

Savage et al. (1991) plasserer brukere under *Mixed Blessing* og derfor som interessenter man bør samarbeide med. Mitt fokus vil derfor være rettet mot denne interessentgruppen da et samarbeid indikerer både involvering og kommunikasjon. Samarbeid i prosjekter handler om å nå felles mål, og prosjektarbeidet foregår i stor grad som samarbeid, eller teamwork. Dette foregår både i prosjektgruppen (Mikkelsen & Riis, 2005) og med, som Jessen (2010) forklarer; de interessentene det skal samarbeides med.

Videre har samarbeid (teambuilding) ifølge Mikkelsen og Riis (2005) tre aspekter; herunder aktivitet, kompetanse og kommunikasjon. Kommunikasjon forklares videre med at det handler om å aktivt informere andre, aktivt søke informasjon fra andre, åpent redegjøre for egne synspunkter og interesser, behandle andres synspunkter og ideer fordomsfritt, og tale positivt om prosjektet. Mikkelsen og Riis (2005) forklarer videre at kommunikasjon i prosjekt er dynamisk og at en kommunikasjonsplan, som tar utgangspunktet i interessentanalysen,

anvendes til å tydeliggjøre interessentens behov for informasjon, involvering, dialog, høringer og bidrag ved beslutninger. Derfor vil jeg studere kommunikasjonen i prosjektet for å se om den er tilpasset etter identifiseringen av interessentene, og hvordan involvering og kommunikasjonen dermed foregår.

### 1.3. Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmål:

- 1) Hvilke kommunikasjonsmetoder og kanaler benyttes for å informere og kommunisere med interessentgruppen?
- 2) Hvordan involveres interessentene (før, nå, fremover)?
- 3) Hvordan involveres interessentene til å delta i et samspill med prosjektet/hverandre?
- 4) Hvilke tema(er) har/er vanskeligst å kommunisere?

### 1.4. Avgrensning

På grunn av tid og ressurser har jeg valgt å avgrense oppgaven med å konsentrere meg om kommunikasjonsforholdet mellom prosjektgruppen og brukerne, og involveringen av dem som interessentgruppe. Brukerne av prosjektet vil alle bli påvirket av det, og det er derfor interessant å se på hvordan samspillet mellom disse er, og da på involveringen av denne gruppen. De som defineres som brukere er pasienter, pårørende og ansatte.

Jeg har også tatt et valg om å avgrense oppgaven til å snakke med representanter fra utvalgsgrupper. Utvalgsgruppene som har bidratt representanter referansegruppe, brukerutvalg og foretakstillitsvalgte. Samtlige har deltatt på høringer, infomøter m.m. av Sykehuset Innlandet og hatt direkte kontakt med prosjektgruppen. Jeg vil videre påpeke at det vil være av stor interesse å utvide forskningen til å undersøke et større utvalg i populasjonen, samt andre interessentgrupper som er identifisert.

### 1.5. Valg av forskningsdesign

Jeg har vakt å benytte litteraturstudie og kvalitativ metode i form av casesdesign. For datainnsamling har jeg valgt dybdeintervjuer med deltagere i prosjektgruppen og med representanter fra de ulike utvalgene som representerer brukerne. I tillegg har det blitt benyttet sekundærdata i form av blant annet rapporter og høringsuttalelser.

### 1.6. Metode for innsamling og analyse

Dybdeintervjuene skal foregå med sentrale personer prosjektgruppen og i kommunikasjonsavdelingen SI. I tillegg vil jeg gjennomføre dybdeintervjuer med representanter fra utvalgene som representerer brukerne.

Ved hjelp av dybdeintervjuer vil jeg identifisere hvordan kommunikasjonen med dem foregår, hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes, hvordan involveringen av brukerne har vært og hvordan involveringen vil være i de neste prosjektfasene.

### 1.7. Disponering

Teorigjennomgang → Metode → Analyse → Diskusjon → Konklusjon

## 2. Teorigjennomgang

For å kunne gjennomføre det empiriske studie er det viktig med god kjennskap til eksisterende teori og de studier som tidligere har blitt gjennomført. Jeg har behov for å kartlegge tidligere funn i litteraturen for å kunne sammenligne mine funn med denne teorien og ikke minst kartlegge hva som tidligere har blitt studert. Funn som har blitt gjort i interessentlitteraturen i når det gjelder involvering at interessenter i prosjekter har bitt studert, og kommunikasjon mellom prosjektet og interessentene vil ha være av stor betydning.

Enhver forskning begynner med ideen. Denne ideen må bevege seg over til temanivå for å kunne skaffe seg best mulig oversikt over temaet som er direkte relatert til ideen. Altså, hva har blitt forsket på tidligere (Mehmetoglu, 2016). Litteraturgjennomgangen av en studie skal vise hvor oppdaterte vi er på det bestemte temaet, samt gi nyttige tips om metodevalg og til slutt vil en slik gjennomgang være nødvendig for en god drøfting av de resultatene man år etter å ha gjennomført undersøkelsen (Askeheim & Grenness, 2008).

### 2.1. Litteratursøk

Mehmetoglu (2016) forklarer at det finnes to måter å gjennomføre litteratursøk på henholdsvis databasert og manuelt søk. Litteratursøket har i hovedsak bestått av søk i faglitteraturen og i databaser knyttet til høgskolen og andre databaser. Søkerord som har blitt benyttet er

Søkeordene jeg har benyttet i litteratursøket har blitt benyttet både på engelsk og norsk da jeg oppdaget at relevant teori også fantes på norsk og jeg ønsket å avdekke den teorien som var tilgjengelig på begge språk. Min erfaring er at ulike kombinasjoner av begrepene jeg benyttet hjalp meg med å gjøre flere relevante søk. Derfor ble søkeordene benyttet både alene og på kryss av hverandre.

De mest brukte søkeordene som har blitt benyttet er vist i figur 1.1



Norsk	Engelsk
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Interessent</li> <li>•Interessenthåndtering</li> <li>•Interessentanalyse</li> <li>•Interessentkartlegging</li> <li>•Interessenter i prosjekter</li> <li>•Prosjektledelse</li> <li>•Prosjektkommunikasjon</li> <li>•Kommunikasjon i organisasjoner</li> <li>•Kommunikasjonkanaler</li> <li>•Omgivelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Stakeholder</li> <li>•Stakeholder involvement</li> <li>•Stakeholder analyzes</li> <li>•Stakeholder mapping</li> <li>•Project stakeholder</li> <li>•Project Management</li> <li>•Project communication</li> <li>•Communication in organizations</li> <li>•Communication chanel</li> <li>•Enviornment</li> </ul>

Figur 2.1 – Søkerord litteraturstudie

## 2.2. Databaser

Databasene jeg har benyttet er:

- *Academic Search Complete*
- *Bibsys*
- *Brage*
- *Google Scholar*
- *Oria*

I tillegg til å benytte databaser og søkeord har jeg benyttet kjedesøking for å finne relevante kilder i allerede benyttet litteratur. Kjedesøking går ut på å finne opprinnelig litteratur i den litteraturen man har fremskaffet. På denne måten har jeg funnet bakenforliggende kilder som det vises til og dermed den opprinnelige litteraturen.

I denne delen av oppgaven, teorikapitlet, vil jeg først ta for meg litteratur innenfor prosjektteorien. Hvilke grunnleggende elementer som er viktige for at prosjektet skal nå sine mål og lykkes er en viktig del av teorien og bør derfor belyses.

Deretter vil jeg fokusere på interessenteori, herunder den klassiske tilnærmingen som fokuserer på analysering av interessenter og kartlegging ulike typer av interessenter, og videre tilnærmingen som foreslår at interessenthåndtering er en dynamisk prosess. Jeg vil belyse teori som fokuserer på interessenter i prosjekt og håndteringen av disse.

Tilslutt i dette kapitlet vil jeg ta for meg kommunikasjonsteori og ulike kommunikasjonsmetoder som benyttes i og på tvers av prosjekter. Kommunikasjonen som et bindeledd mellom prosjektet og interessentene kommer frem i litteraturen som helt grunnleggende for at prosjektet skal nå sine mål og oppnå suksess.

### 2.3. Prosjektbegrepet

*Project Management Institute* (2013, s. 3) definerer prosjektet som: ”*A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result*”.

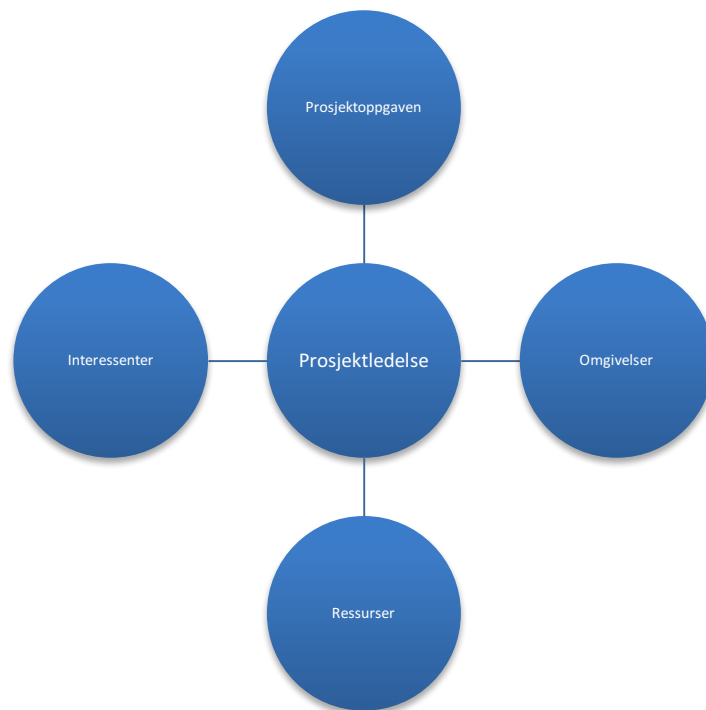
Prosjekter kan med det forklares ved at det skal levere en løsning, eller et produkt, innen en gitt tid eller periode, og som skal gi nytteverdi når det tas i bruk av brukere av det ferdige produktet. Et prosjekt oppstår fordi det er et mål eller formål som skal nås. Prosjekter starter derfor med en problemstilling som skal løses eller ved at det finnes et attraktivt potensiale som må utnyttes (Mikkelsen & Riis, 2005). Prosjektets målsetting bør være så presist formulert at man kan kontrollere at målet virkelig ble nådd. Det betyr at oppgaven, selve prosjektet, må ha sin egen målsetting som forteller hva som skal oppnås og hvorfor (Karlsen, 2012).

Alle prosjekt er unike og dermed også ulike. Prosjekter varierer både i størrelse og kompleksitet og hva som defineres som et prosjekt handler derfor ikke om omfanget av prosjektet, men at prosjekter har flere felles karakteristika. Litteraturen tar for seg flere kjennetegn som definerer prosjektet. Ifølge Karlsen (2012) er kjennetegn på prosjekter at der en entydig målsetting, engangsforetak, tverrfaglig arbeid og start- og sluttdato. Et prosjekt foregår over en periode og innenfor en gitt tid. Derfor vil tid være en kritisk faktor som man må forholde seg til. I et prosjekt, hvor milepæler skal nås og hvor man er avhengig av leveranser fra interessenter, vil tid ofte kunne være følsomt. Dersom en ting, for eksempel en leveranse er forsinket, vil det kanskje føre til at neste del eller fase også blir forsinket og med det forplanter forsinkelsen seg.

Det er mulig å identifisere fem elementer som ethvert prosjekt er bygd opp på og som er nødvendige for at oppgaven skal løses som et prosjekt (Mikkelsen & Riis, 2005). Figur 2.1

---

viser de fem elementene Mikkelsen og Riis (2005) herunder prosjektledelse, prosjektoppgaven, omgivelser, ressurser og interessenter



*Figur 2.1 – Prosjektets grunnelementer (Mikkelsen og Riis, 2005)*

Prosjektoppgaven fastsetter selve utgangspunktet for prosjektet og hva man ønsker å oppnå ved gjennomføringen av selve prosjektet. Hvorfor skal prosjektet gjennomføres og hvilken nytteverdi skal prosjektet overføre til interessentene? Dette er sentrale spørsmål i prosjektoppgaven. Omgivelsene handler om betingelser og viktige sammenhenger mellom prosjektet og dets omgivelser. Prosjektets ressurser dreier seg om hva, hvem og hvilke midler man har tilgjengelig. Interessentene skaper det Eiermessige fundamentet for prosjektet og prosjektledelsen, som befinner seg i midten av elementene, skal fastsette hvordan prosjektet skal gjennomføres, og det da med de ressursene som er tilgjengelig og i samspill med interessentene. De 5 grunnelementene representerer prosesser i prosjektet.

Prosjekter består av flere faser som igjen kan brytes ned i delfaser. Planleggingsprosessen gjennomgår ulike faser som idéutformingsfasen og vedtaks- og iverksettingsfasen som ifølge Lesjø (2004) vil være de viktigste. Hvilke prosesser som utspiller seg, hvilke maktforhold som gjøre seg gjeldende, og hvilke muligheter motmakten har til å nå fram vil variere både mellom

hvilke sosiale felter prosjektet tilhører, men også hvilken fase man velger å fokusere på (Lesjø, 2004).

### **2.3.1. Prosjektledelse**

Prosjektledelse er mer enn verktøy og teknikker. Moderne prosjektteori har fokusert på de tekniske aspektene som blant annet organisasjonsstruktur, kontrollsystemer og kommunikasjonskanaler (Jessen, 1992). Det er teknikker som bør være etablert for å lede prosjekter. Jessen (1992) forklarer at prosjektledelse består av mer enn tekniske systemer, men at det også er en mental prosess å lede prosjekter. Prosjektledelse handler om å lede prosjektet slik at mål og resultat oppnås på best mulig måte. Ledelse har mange definisjoner og det kan utøves på ulike måter og med ulike strategier. Noen fokuserer på gruppeprosesser og betrakter ledelse som en effekt av sosial samhandling (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

I prosjektets omgivelser finner man interessenter som både har et behov for å bidra eller som det kreves aksept fra for prosjektets gjennomføring. Dette er personer, grupper eller organisasjoner som ønsker at prosjektet skal implementeres og som derfor er villig til å bidra til det (Mikkelesn og Riis, 2005). Fordi et prosjekt krever en spesiell type med felles innsats helt fra starten av, kan prosjektlederen og hans eller hennes omgivelser utvikle det man kaller idiosynkratiske relasjoner. Definisjonen av slike relasjoner er at etter at et prosjekt har levd en stund, blir det vanskeligere for klienten å endre sin oppførsel, da spesielt prosjektlederen (Jessen, 1992).

I et prosjekt er aktørene avhengige av hverandre, men samtlige vil kanskje ønske å fremme sine egne interesser for å få så mye som mulig igjen ut av prosjektet (Jessen, 1992). I prosjekter vil det være interessenter som har større muligheter til å realisere sine interesser, men interessene til de andre aktørene bør også kartlegges da de kan være viktige for prosjektets endelige resultat og mål. For å kunne håndtere interessentene er man nødt til å kartlegge og analysere hvem de er, for så å finne og bruke kommunikasjonskanaler som gjør at leveransen av informasjon ut til de ulike interessentene blir mottatt og forstått.

Sluttbrukere er den interessentgruppen som representerer gruppen som vil ta prosjektets sluttprodukt i bruk etter at prosjektet er avsluttet (Karlsen, 2012). Brukerne kan bestå av flere interessentgrupper. I et sykehus vil interessentene og brukerne være både ansatte, pasienter og

---

pårørende. For at sluttproduktet skal tilfredsstillere brukerens behov og krav vil det være viktig å at deres erfaringer og synspunkter tillegges betydelig vekt under planlegging og gjennomføring av prosjektet (Karlsen, 2012). I et sykehusprosjekt vil ikke brukerne være homogene masser og behovene kan derfor være sprikende og motstridende. Det er derfor i prosjektets og interessentenes interesser viktig at representanter fra de ulike brukermiljøene blir involvert i gjennomføringen av prosjektet. Dette kan skje ved deltakelse i en referansegruppe.

For å sikre god brukermedvirkning i prosjektet foreslår Karlsen (2012) at følgende forhold kan vurderes:

- Brukerne bør engasjeres så **tidlig** som mulig i prosjektet
- Brukerne bør tas med i **planleggingen** av forhold som berører dem
- Det bør pekes ut **representanter** som blir med i prosjektets referansegruppe
- Brukernes **behov** og **ønsker** bør komme frem
- Det bør legges opp til et godt **informasjonsopplegg** med et eget punkt i informasjonsplanen for hvordan brukerne skal informeres underveis i prosjektet
- **Tillitsvalgte** bør koples inn og bidra
- Gode **råd** og **anbefalinger** fra brukerne bør vurderes seriøst
- Det bør gjøres en **analyse** av fordeler og ulemper for brukerne
- Brukerne bør få god **opplæring** der det er behov for det

(Karlsen, 2012, s. 277)

Flere av disse forholdene avhenger av tydelig og effektiv kommunikasjon med interessentgruppen. Kommunikasjon står derfor svært sentralt i forholdet mellom prosjektet og brukerne.

## 2.4. Interessentteori og interessenter i prosjekter

Omgivelsene til et prosjekt blir ofte definert som det eksterne som skjer rundt organisasjonen. En inndeling av disse omgivelsene kan være å skille mellom *task environment*, som referer til personer eller organisasjoner, og *residual environment*, som referer til faktorer, trender eller tilstander. Det betyr med andre ord at man skiller mellom aktører (interessenter) og faktorer i omgivelsene etter hvilken betydning og innflytelse de har overfor prosjektet (Karlsen, 2012)

Stakeholder (interessent) er definert av Freeman (1984, s. 25) som *en hvilken som helst gruppe eller individ som kan påvirke eller bli påvirket av oppnåelsen av organisasjonens mål*. En interessent kan være en intern ressurs, som for eksempel ledelsen, eiere eller ansatte, men også eksterne aktører som er en del av omgivelsene. En ekstern interessent kan variere i størrelse og omfang, og kan være ulik for både organisasjoner og i ulike bransjer, men også ulike over tid.

Selve begrepet *stakeholder* dukket opp i ledelsesteorien i 1963, mens ordet *stakeholder* var ment til å generalisere begrepet *stockholder*, som var den eneste gruppen ledelsen trengte å respondere til. Stakeholder var opprinnelig definert som *“Those groups without whose support the organization would cease to exist”* (Freeman, 1984, s. 31).

De eksterne interessentene er en del av omgivelsene til en organisasjon og i et prosjekt. Omgivelser kan forklares som alle forhold som befinner seg utenfor organisasjonen og som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Videre kan vi skille mellom tekniske og institusjonelle omgivelser som alle organisasjoner må forholde seg til. De tekniske omgivelsene vil omfatte alle forhold som er av direkte betydning i forhold til oppgaveløsning og realisering av organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 187). Interessentene her kan være leverandører og brukere. Institusjonelle omgivelser viser derimot til grunnleggende antakelser, verdier og normer i omgivelsene som skaper en forventning til hvordan organisasjonen bør være og hvordan de løser oppgavene de skal levere (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 187). Et sykehus kan være et eksempel på en organisasjon som er utsatt for et sterkt institusjonelt press fra omgivelsene. Interessenter har klare krav og forventninger til organisasjonen. I tillegg vil sykehus også påvirkes sterkt av de tekniske omgivelsene. Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer at denne måten å klassifisere omgivelsene sine på kan brukes for å beskrive hvordan ulike typer organisasjoner må forholde seg til ulike typer av omgivelser. Hvordan organisasjoner forklarer sin oppførsel til sine omgivelser og tar samfunnsansvar

---

overfor en stor populasjon av interessenter er avgjørende for styring (Freeman, 1984). Det handler om hvilke planer og kontrollsystemer som er planlagt i organisasjonen og strategiene vil også være viktig for interessentene. Ved å benytte interessenter i planer vil man kunne forstå at disse aktørene har en eierandel (Freeman, 1984). Interessenter kan ha ulik eierandel, eller tilhørighet, men det kan være både gruppene som påvirker og de som kan bli påvirket. Det kan forstås ved at interessenter vil kunne stille krav og at disse gruppene er legitime og det derfor må tas hensyn til deres evne til å kunne påvirke organisasjonens retning. Det vil derfor være viktig å ta med interessentene i beregninger og planer (Freeman, 1984). Freeman (1984) forklarer at de fleste organisasjoner vil oppleve turbulente tider hvor interessenter, lokale, nasjonale og globale, vil ha påvirkning på organisasjonen.

#### 2.4.1. Interessenter i prosjektarbeid

Interessenter i prosjekter kan, som interessenter i organisasjoner, både bli påvirket eller påvirke prosjektet. I løpet av prosjektet kan det komme til og falle fra interessenter ettersom prosjektet endrer seg og utvikler seg fra stadiet til stadiet og dermed vil befinne seg i ulike faser. Siden interessentene både kan påvirke og/eller kan bli påvirket bør man skille dem slik at man kan håndtere dem på best mulig måte. For å lede prosjektets interessenter foreslår Ackermann og Eden (2011) at man bør velge nivået av interessentoppdeling. Det kan forstås ved at en interessent kan bestå av en større gruppe, men det kan være én representant som prosjektet kan forholde seg til. For eksempel vil det hos pasienter, pårørende eller ansatte ofte være utvalg som representerer og ivaretar gruppens interesser. Prosjektet bør bestemme seg for om de skal forholde seg til hele grupper eller til representanter.

Interessentene kan påvirke prosjektet i ulik grad da de har ulik tilnærming og relasjon til prosjektet og organisasjonen. Savage et al. (1991) skiller mellom primærinteressenter og sekundærinteressenter. Der primærinteressenter er de som har en formell, offisiell eller kontraktsbundet relasjon og som har direkte, eller nødvendig, økonomisk påvirkning på organisasjonen. Sekundærinteressenter kategoriseres som de interessentene som ikke er knyttet til organisasjonens økonomiske aktiviteter, men som kan påvirke eller bli påvirket av organisasjonen (Savage et al., 1991). Savage et al (1991) deler videre interessentene inn i fire ulike typer interessenter. Type 1 (Savage et al, 1991, s. 65) er de *The Supportive Stakeholder*.

Den ideelle interessenten støtter organisasjonens mål og arbeid. Disse interessentene har et lavt potensial til å true organisasjonen, men et høyt potensial til å samarbeide.

Interessentgruppe type 2 er *The Marginal Stakeholder* (Savage et al., 1991, s. 66). Marginale interessenter er verken særlig truende eller spesielt samarbeidsvillige. Denne interessentgruppen kan bestå av forbrukerinteressegrupper, aksjeeiere og fagforeninger for ansatte. Problemer, for eksempel knyttet til sikkerhet eller miljø, kan aktivere en eller flere av disse interessentene, som igjen kan føre til at de blir en trussel eller at samarbeidet øker (Savage et al., 1991).

Den mest urovekkende interessentgruppen for en organisasjon er type 3, *The Non-supportive Stakeholder* (Savage et al., 1991). Disse interessentene har et høyt potensiell til å true og potensielt lavt nivå for samarbeid. Disse interessentene kan være konkurrerende organisasjoner, politiske, herunder både lokalpolitikere og statlige myndigheter, og media (Savage et al., 1991). Den siste gruppen av interessenter som Savage et al. (1991) beskriver er type 4 som er *The Mixed Blessing Stakeholder*. Disse spiller en viktig rolle da de har like stort potensiale til å være truende, som de har til å samarbeide. Dette kan være kunder, brukere og organisasjoner med komplementære produkter eller tjenester.

Med et utgangspunkt i denne analysen av interessentene har Savage et al. (1991) drøftet fire strategier for håndtering av interessentene. Disse er involvere/informere de støttende interessentene, overvåke de marginale interessentene, minimalisere avhengigheten til de ikke-støttende interessentene og samarbeide med de interessentene som går under "blandet".

Videre forklarer Pfeffer og Salancik (1978) at noen interessenter har finansiell tilknytning til prosjektet, som for eksempel eiere og investorer, mens andre interessenter har ikke-finansielle interessenter, men begge gruppene vil likevel kunne være bidragsytere til prosjektet. Pfeffer og Salancik (1978) forklarer det slik at for at prosjektet skal kunne leveres er det avhengig av bidragene fra andre. Videre skiller Newcombe (2003), som tidligere nevnt, mellom to arenaer hvor interaksjonen foregår, kulturarenaen og den politiske. Kultur er en styrke for interessentsamarbeid, mens politikk ofte er i konflikt med målene og forventningene til andre interessenter som er involvert i prosjektet. Man må med andre ord være klar over at interessentene i et prosjekt vil interagere ulikt. Videre foreslår Newcombe (2003) at det å være mottakelig og lytte til interessentforventningene, i samsvar med prinsippene for



interessentledelse, vil være en ferdighet som prosjektledere bør ha for å lede komplekse byggeprosjekter.

Når det gjelder prosjektleders ansvar forklarer Eskerod og Jepsen (2013) at i interessentlederteori vil prosjektets interessenter kun vil bidra til prosjektet om de er motiverte til å gjøre det. Derfor bør man vite hvem som er motiverte og hvem av interessentene som trenger oppmuntring til å kunne bidra til prosjektet. Motivasjon avhenger ofte av kostnader og resultat. I en interessentforvaltning vil forhandlinger rettet mot å tilpasse forventningene rundt prosjektets formål, leveranser, omfang og bidrag være viktige elementer da disse aktivitetene gjør det mulig for interessentene å endre sine synspunkter, og forhåpentligvis tilpasse sine forventninger (Eskerod & Jepsen, 2013).

Ifølge Eskerod og Jepsen (2013) kan ikke prosjekt etableres eller oppnås uten å nøye både vurdere og håndtere prosjektets interessenter. Derfor må prosjektets interessenter både nøye analyseres og videre håndteres ut i fra hvem de er og hvilken påvirkning de vil ha eller kan gi prosjektet.

#### 2.4.2. Interessentanalyse

Det kan være flere argumenter til hvorfor man bør gjennomføre en interessentanalyse. Et av dem er at resultatene av interessentanalysen(e) vil kunne legge grunnlaget for videre planlegging av aktiviteter med hver av de ulike gruppene av interessenter til prosjektet (Eskerod & Jepsen, 2013).

Ifølge Eskerod & Jepsen (2013) kan et rammeverk for prosjektinteressentanalyse se slik ut (Figur 2.1)

1. Prosjektinteressentidentifisering:

Hvem kan påvirke eller bli påvirket av prosjektprosessene eller av prosjektets leveranser?

2. Prosjektinteressentevaluering:

Hvordan bør hver interessent bidra for å skape suksess for prosjektet? Hva er motivasjonen for hver enkelt interessent?

3. Prosjektinteressent prioritering:

Hvilke interessenter krever for øyeblikket mest oppmerksomhet?

*Figur 2.4.2 (Eskerod & Jepsen, 2013, s. 28)*

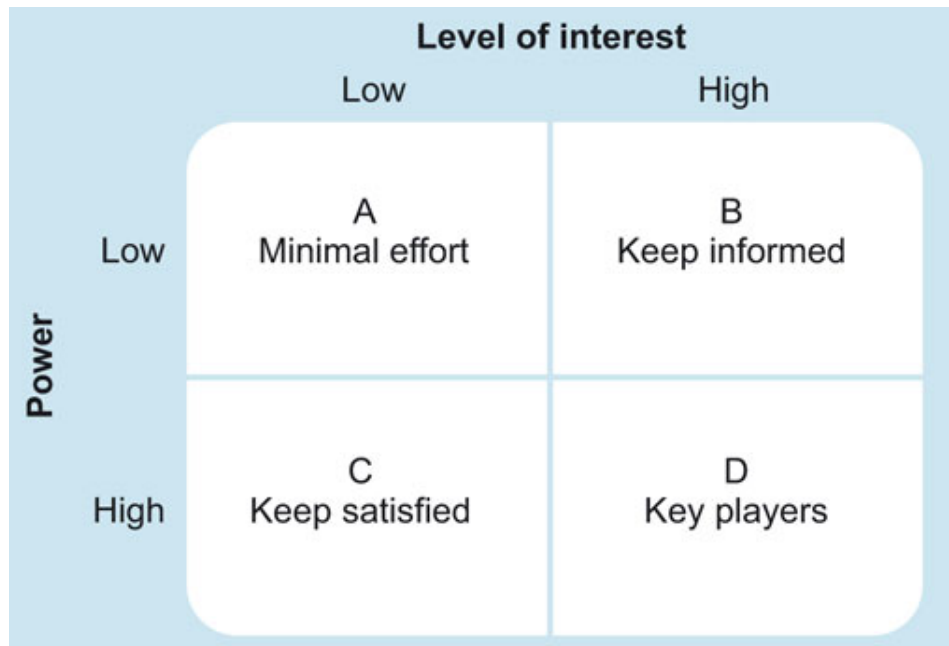
Det første man bør gjøre, ifølge denne modellen, er å identifisere alle individer og grupper som kan påvirke eller som kan bli påvirket av prosjektprosessen eller av prosjektets leveranser, og til slutt resultatet av prosjektet. I denne prosessen bør både nåværende interessenter og potensielle interessenter bli identifisert. Siden interessentene kan endre seg i løpet av prosjektets faser bør også identifiseringsprosessen repeteres i løpet av prosjektet, og ikke bare skje ved oppstart eller ved planlegging av prosjektet. For å identifisere prosjektets interessenter er det flere måter og hjelpemidler man kan benytte. Prosjektgruppens team-medlemmer kan liste opp interessentene innenfor deres arena eller ekspertise område. På denne måten vil alle de ulike kategoriene og feltene som avdekkes av team-medlemmene belyses og vurderes som interessenter (Eskerod & Jepsen, 2013). Hvem som er interessenter for prosjektet kan variere, men det som er viktig er at de blir identifisert og tatt med i vurderinger. McVea og Freeman (2005) forklarer at nøkkelfaktoren i interessenteori handler om at ledelsen må presentere en avtale som tilfredsstillende for de som kan påvirke eller de som kan bli påvirket av det organisasjonen gjør, men også om å definere interessentgrupper. Det er ikke alltid interessentgruppene er grupperinger i det hele tatt og bør derfor ses på som personer med navn og ansikter (McVea & Freeman, 2005). I store, komplekse prosjekt vil det også kunne være mange og store grupper som igjen kan ha ulik tilnærming og også flere roller.

---

Identifikasjonsproblemet, altså hvem som er og hvem som ikke er en interessent, har lenge vært et viktig tema innenfor interessentteorien (McVea & Freeman, 2005).

### 2.4.3. Interessentkartlegging

I en organisasjon vil det være mange interessenter, både interne og eksterne, og disse kan være både grupper og individer. For å få oversikt over interessentene foreslår Freeman (1984) at man kan lage et interessent-kart. Ved å plassere grupper og individer som kan påvirke, eller bli påvirket, kan man få en bedre oversikt. Det som er viktig å huske på er at de enkelte gruppene av interessenter kan ha flere ulike personer med egne meninger og oppfatninger. Det betyr at ikke alle individer i en gruppe er like (Freeman, 1984). Dette kan være for eksempel kunder og brukere, og da også pasienter, som har ulike behov, tilhørighet, oppfatning og involvering til prosjektet. Mennesker i én klassifisert gruppe vil ikke alltid være homogene. En modell som kan benyttes til å kartlegge interessentene er *Mendelows Matrix* (1991) som Olander og Landin (2005) forklarer som en *omgivelseskanningsmodell*. Modellen som presenteres består av et rutenett hvor makt/påvirkning og dynamikk er relevante faktorer. Makt rangeres fra lav til høy, og dynamikken rangeres fra statisk til dynamisk. Olander og Landin (2005) forklarer at et statisk miljø innebærer at det er lite sannsynlig at interessentene skal endre sin maktbalanse, og at et dynamisk miljø kan føre til endringer fra der interessentene i utgangspunktet har makt. Johnson og Scholes (1999) har forenklet modellen til figur 3.2.3.



Figur 2.4.3 Power and Level of Interest Matrix (Johnson & Scholes, 1999).

Modellen består av et rutenett på fire ruter hvor påvirkning (power) og interesse (level of interest) er relevante faktorer, og hvor man plasserer interessentene i forhold til lav eller høy grad av påvirkning og interesse til organisasjonen/prosjektet. Ifølge Olander og Landin (2005) så vil man ved å klassifisere interessentene i power/interst-matrixen få et bedre bilde av hvordan kommunikasjonen og forholdet mellom interessenter har påvirket prosjektet og gjennomføringen.

Det å kartlegge interessenter kan ta mye tid, særlig i komplekse byggeriprojekter der det er så mange interessenter. Antall av interessenter i et prosjekt kan virke uendelig og man risikerer å bruke mye tid på å identifisere mange interessenter. Det kan være så komplekst at man kan bli paralyisert av antall mennesker og grupper som man må vurdere (Eskerod & Jepsen, 2013). Likevel er det ofte slik at man i en identifiseringsprosess har for å få enn for mange identifiserte interessenter. Eskerod og Jepsen (2013) foreslår at man, som et resultat av interessentidentifisering, bør sitte igjen med en liste som inneholder mellom seks til femten interessentgrupper.

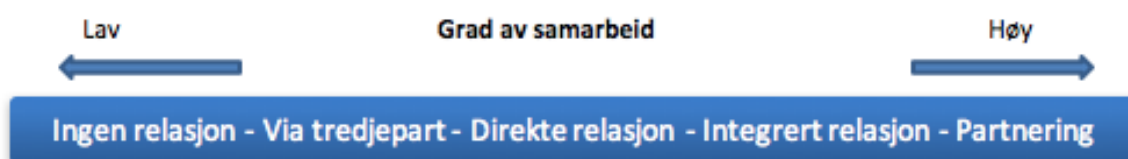
Tidligere har de fleste teorier definert interessenter i henhold til en rekke enkle, generiske roller de har til organisasjonen. Disse er som kunder, leverandører, ansatte, eiere eller samfunn. Få teorier har spurt hva verdien av å analysere interessenter som generiske grupper

baser på deres rolles. Det finnes også de som har åpnet opp for det som kan kategoriseres som mer dynamiske (Eskerod & Jepsen, 2013).

Litteraturen som er gjennomgått har forklart at interessentene bør kartlegges og identifiseres i forkant av prosjektet, men det finnes også de som har åpnet opp for de som har er kategorisert som mer dynamiske roller. Tryggestad, Justesen og Mouritsen (2013) forklarer at det interessenter også kan tilkomme prosjektet uten at de har blitt identifisert som interessenter fra prosjektets side. Det skjer først når interessenter gjør seg kjent som en del av de empiriske prosessene som utvikler prosjekter at de blir definert som interessenter (Tryggestad et al, 2013). Derfor kan også ikke-menneskelige arter bli interessenter om de kan påvirke prosjektets handlingsplaner. Interessenter som altså ikke er mennesker, men som er dyr eller også ting, kan derfor true eller påvirke prosjektet. Denne tilnærmingen har blitt diskutert i interessentteorien. Det er ulike oppfatninger og meninger om ikke-menneskelige arter og objekter bør (re)klassifiseres som interessenter. Tryggestad et al. (2013) forklarer hvordan frosker i et byggeriprojekt gjorde seg til interessenter fordi de, froskene, påvirket prosjektet slik at prosjektet måtte ta beslutninger de ellers ikke ville tatt.

#### 2.4.4. Hvordan involvere interessentene i prosjektarbeid

Når man vet hvem interessentene er så kan man kommunisere med dem. Forholdet prosjektet har til interessentene kan variere fra interessant til interessant. Koblingen mellom de ulike interessentene er ulik ut i fra kontraktsform, men også ut i fra aktørenes erfaring og tillit til hverandre. Karlsen (2012) skiller mellom fem alternative situasjoner som beskriver forholdet mellom prosjektet og interessenter. Disse er; Ingen relasjon, relasjon via tredjepart, direkte relasjon, integrert relasjon (samarbeidsform) og fullstendig integrasjon (partnering). Graden av samarbeidet mellom interessent og prosjekt vil ofte være avhengig av relasjonsforholdet aktørene har. Figur 2.2.3 viser graderingen av samarbeidet.



Figur 2.4.4 (Karlsen, 2012).

Hvilke roller interessentene har i prosjektet har ofte en påvirkning på relasjonen de kan ha. Det vil for eksempel være forskjell på eiere og brukere som interessenter i et prosjekt og dermed også deres relasjon til prosjektet. For brukerne av prosjektet vil det å kunne ha en direkte relasjon til prosjektet føre til at partene, prosjektet og brukerne, kan styre dialogen selv da det ikke er barrierer eller hindringer som skiller dem. Likevel kan det være et hinder som tid, geografiske forhold, mellommenneskelig forhold, lovverk, språk, kulturelle forhold og så videre vanskeliggjøre kontakten mellom partene (Karlsen, 2012).

#### **2.4.5. Interessenthåndtering i prosjektarbeid**

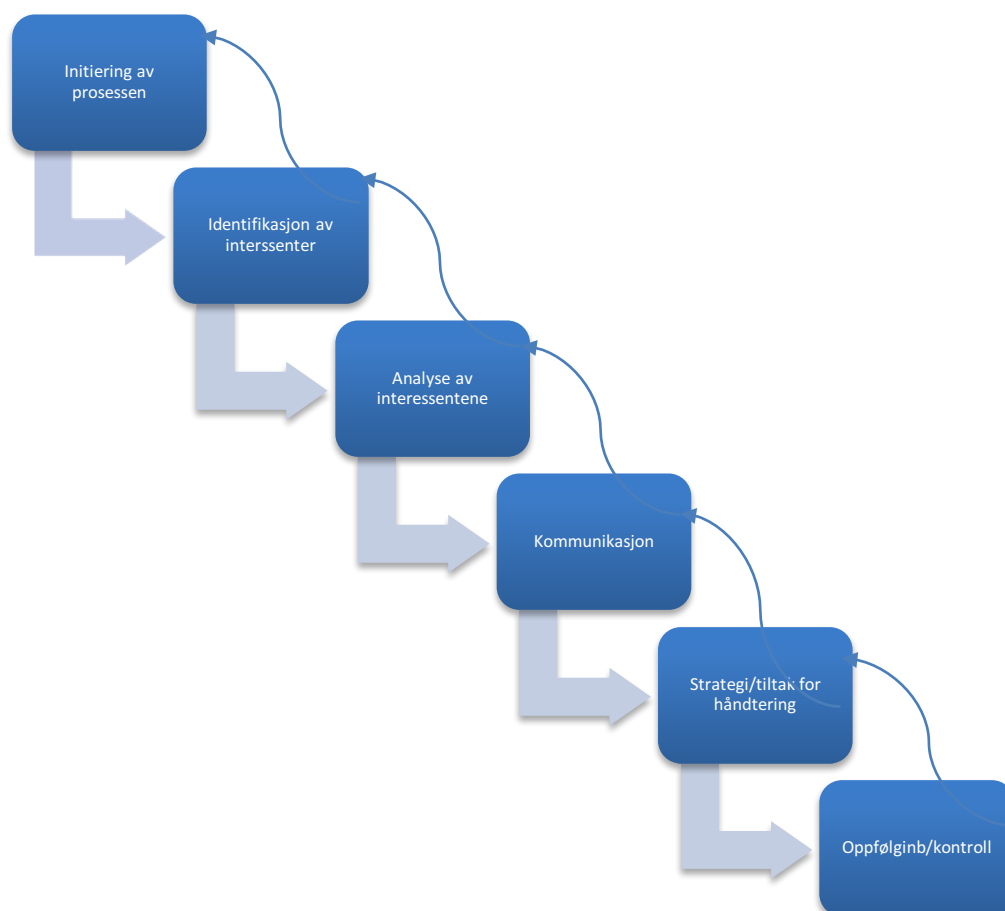
Håndtering handler om mer enn å informere interessentene i et prosjektarbeid. Det handler først og fremst om å vite hvem interessentene er for så å kunne utvikle og implementere strategier for håndtering av de ulike interessentene. Som forklart tidligere i oppgaven foreslår Savage et al., (1991) å dele interessentene inn i fire kategorier; støttende interessenter, marginale interessenter, ikke-støttende interessenter og blandede interessenter. I tillegg til vil det å håndtere interessentene handle om kommunikasjon og utveksling. En form for utveksling (exchange) mellom de ulike partene som er eller vil bli involvert i prosjektet. Bagozzi (1975) forklarer tre ulike typer av utveksling; begrenset, generalisert og kompleks utveksling. Begrenset utveksling omhandler to parter som utveksler en form for goder, produkter eller tjenester. Generalisert utveksling er når det er tre involverte parter, men utveksling foregår ikke direkte, men indirekte med hverandre. Det kan forklares illustreres med følgende figur:  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow A$ . Kompleks utveksling referer til et system av flere relasjoner mellom minst tre parter. Hver part er involvert i minst én direkte utveksling, mens hele systemet er organisert i en sammenkobling av relasjonene. Her kommuniserer  $A \leftrightarrow B$ ,  $B \leftrightarrow C$ ,  $A \leftrightarrow C$  og  $B \leftrightarrow C$ , og sammenkoblingen skjer mellom alle partene.

Hvordan parter utveksler informasjon vil påvirke samspillet mellom dem. For å kunne oppnå en god håndtering av samspillet med interessentene kreves det at det finnes en tilstrekkelig plattform man kan ta utgangspunkt i. Dersom man mangler mål, visjoner, strategier, planer, teorier, metoder, rutiner og evaluering kan det bli vanskelig å oppnå håndtering (Karlsen, 2001).

Den ideelle interessenten støtter organisasjonens mål og aktiviteter (Savage et al., 1991), men interessenter kan agere og oppføre seg ulikt. Savage et al. (1991) har utformet noen spørsmål som kan bidra til å avdekke om interessentene vil støtte eller true prosjektet:

- 1) Kontrollerer interessenten **nøkkelressurser** som prosjektet behøver?
- 2) Er det sannsynlig at interessenten **støtter** prosjektet? Er det sannsynlig at interessenten **ikke vil støtte** prosjektet? Eller verken støtte eller ikke støtte.
- 3) Er det muligheter for at interessenten danner **grupperinger** med andre interessenter? Eller med medlemmer av prosjektorganisasjonen? Eller vil interessenten ikke danne noen form for gruppering?

Karlsen (2001) foreslår en metode som kan benyttes til å øke forståelsen for håndteringen av prosjektets interessenter. Metoden kan benyttes i alle typer prosjekter og i alle faser (Karlsen 2011, s. 38). Modellen skal kunne fungere som et rammeverk til hjelp for planlegging og gjennomføring av prosjekter og basert på en 6-trinns modul. (Figur 3.2.4)



*Figur 2.4.5 Trinnvis metode for håndtering av prosjektets interessenter (Karlsen, 2001)*

Det første trinnet fokuserer på initieringen av prosessen hvor man bør klargjøre målet for den videre prosessen i prosjektet og eventuelt andre forhold som bør kommuniseres. Det kan være blant annet klargjøring for når møter skal avholdes, hvem som skal delta og så videre.

Det andre trinnet i metoden fokuserer på identifisering av interessentene som kan påvirke prosjektet i positiv eller negativ retning, og de som kan bli påvirket. Interessenter som bør avdekkes kan både være de som har direkte relasjon til prosjektet, men det kan også være interessenter som kan påvirke prosjektet indirekte som identifiseres i denne fasen. Identifikasjonen av interessentene kan gjøres ved blant annet å benytte sjekklister, erfaringsdata eller ved å benytte ressurser i prosjektgruppen til å gjøre kartleggingen.

I trinn tre skal prosjektgruppen analysere interessentene for å kunne klargjøre hvor i prosjektet disse står. Karlsen (2001) påpeker at denne analysen vil være et viktig grunnlag til hvordan prosjektet bør forholde seg til både nåværende og potensielle interessenter. Savage et al., (1991) sin modell, som nevnt i overfor, kan benyttes her. De fire kategoriene deles inn i interessentenes potensial til å true prosjektet (sterk/svak) og interessentenes potensial til å samarbeid med prosjektet (sterk/svak) (Savage et al., 1991). Når interessentene er analysert er det neste steget å velge en strategi for håndtering av interessentene. Som Savage et al., (1991) forklarer dreier det seg om å involvere, overvåke, minimalisere avhengighet og samarbeide ut i fra hvilken kategori interessentene befinner seg i.

Det neste trinnet i metoden er trinn nummer fire. Dette trinnet fokuserer på kommunikasjon. En viktig del av hele prosessen er å synliggjøre både analysen, men også valget at strategien kjent blant alle deltakerne i prosjektet. Det handler om å avklare hvem som gjør hva og når. Karlsen (2001) forklarer det som enn form for rolle-, makt- og myndighetsfordeling. Kommunikasjonsfokuset er derfor det som står sentralt i dette trinnet av metoden. Videre, i trinn fem, så vektlegges selve håndteringen av interessentene. Her skal den strategien man kom fram til i trinn 3, analyseringen av interessentene, iverksettes.

Det siste trinnet i metoden fokuserer på oppfølging og kontroll. Det er viktig at prosjektet følger opp og gjennomfører evalueringer med jevne mellomrom slik at de kan gjøre endringer i strategien eller dersom relasjonen til interessentene endres (Karlsen, 2001). I et prosjekt kan



---

en interessant endre seg i løpet av prosjektets faser. Derfor bør det også gjøres nye vurderinger og analyser i løpet av prosjektets faser og videre løp (Eskerod & Jepsen, 2013).

#### 2.4.6. Strategier for interessentstyring

Ackermann og Eden (2010) mener at det å utvikle strategier for interessentstyring handler om å vite når det er hensiktsmessig å gripe inn for å endre eller utvikle. Ifølge Eskerod og Jepsen (2013) er det to strategier man kan velge mellom når det kommer strategivalg innenfor interessentstyring. Disse to er *proaktiv-* eller *reaktiv interessentstyringsstrategi*. En proaktiv strategi innebærer at man prøver å forutse hva som vil skje i relasjonen med interessentene og derfor planlegge og handle i forkant av en hendelse (Eskerod & Jepsen, 2013, s. 49). På denne måten kan redusere eventuelle uønskede hendelser som kan oppstå. En reaktiv strategi i interessentstyring innebærer at man handler på bakgrunn av interessentenes handlinger eller krav. Det kan for eksempel være ved å kommunisere med interessentene kun ved ”unntakstilstander”. Det betyr å begrense kommunikasjonen til når det kun er nødvendig eller i situasjoner hvor interessentene krever det.

Som Savage et al., (1991) forklarer har interessentene to muligheter til å påvirke prosjektet (1) samarbeide med prosjektet eller (2) true prosjektet. Interessenter som har mange og store ressurser vil kunne ha et stort potensiale til å hjelpe og bidra til prosjektet (Eskerod & Jepsen, 2013). Disse interessentene kan også bidra til å være en moralsk støtte og med materielle ressurser. På den andre siden kan store, sterke interessenter med mange ressurser true eller skade prosjektet ved å hindre eller i verste fall stoppe prosjektet. Jo mer avhengig et prosjekt er av sine interessenter, jo større potensial er det for at prosjektet kan trues eller skades (Eskerod & Jepsen, 2013). Som Savage et al. (1991) viser i sin metode, etter å ha kategorisert interessentene i fire grupper som omtalt tidligere i oppgaven, at det derfor er viktig å minske avhengigheten til interessenter som er ikke-støttende til prosjektet.

### 2.4.7. Statisk interessenthåndtering

Litteraturen som nå har blitt gjennomgått forklarer interessenthåndtering fra et statisk perspektiv. Helt siden Freeman (1984) introduserte interessentkonseptet har, i organisasjoner og senere i prosjekter, ulike rammeverktøy og modeller blitt brukt til å forbedre håndteringen av interessentene. Majoriteten av forskningen på interessentstyring har blitt bygd på rammeverktøy som har et statisk perspektiv på prosjekter. Det har derfor blitt viet lite oppmerksomhet rettet mot prosjekter i forhold til at endringer i atferd og interesser hos interessentene i prosjektets livssyklus (Yang, Shen og Ho, 2009).

En mer dynamisk tilnærming av interessenthåndteringen har blitt foreslått da prosjektet og interessentene ikke er statiske, men endrer seg i løpet av prosjektets faser og syklus. Turkulainen et al. (2015) forklarer at et prosjekt skaper en dynamisk kontekst for interessentstyring fordi den forflytter seg gjennom prosjektets ulike faser i løpet av prosjektets levetid (Morris, 1982; Turner, 1999; Turkulainen et al., 2015)

### 2.4.8. Dynamisk interessenthåndtering

Som en del av interessenthåndteringen bør man hele tiden justere planene ettersom situasjoner og prosjektet endrer seg med tiden. I litteraturen er likevel interessenthåndtering ofte forklart fra et statisk perspektiv (Eskerod & Jepsen, 2005). Interessenthåndtering forklares som *den* interessentanalysen og *den* interessentstrategien. Når man i et prosjekt skal gjennomføre en interessentanalyse vil det være, mest sannsynlig, umulig å kunne kartlegge samtlige interessenter under prosjektets idefasé. Eskerod og Jepsen (2005) forklarer dette fordi interessentene ikke en gang selv kjenner til hele sin egen rolle og sitt bidrag til prosjektet på den tiden. I tillegg kan interessentene føle at de ikke kjenner prosjektet godt nok til å ville dele sine preferanser og hensyn på det tidspunktet (Eskerod & Jepsen, 2005).

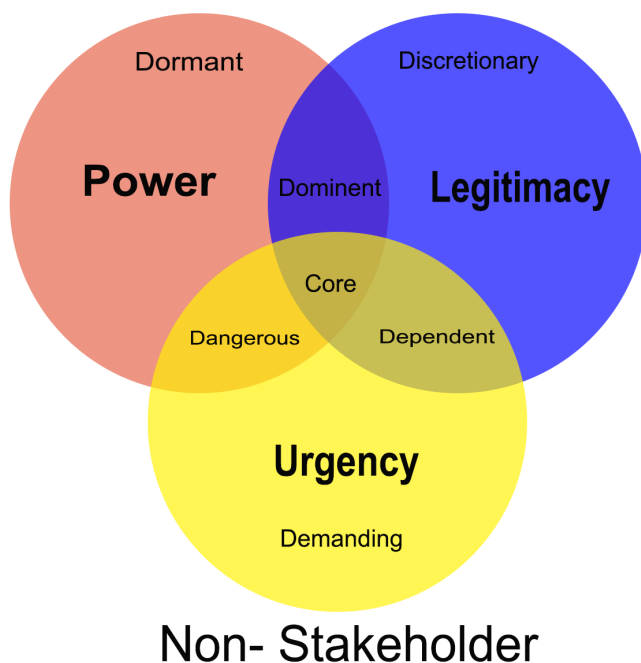
*Stakeholder salince* rammeverktøy, foreslått av Mitchell et al., (1997), forklarer hvordan ledere bør involvere interessenter inn i beslutningsprosessene og klassifisere interessentene etter hvilke krav de stiller basert på:

- 1) Interessentens *makt* (**power**) til å påvirke organisasjonen/prosjektet
- 2) *Legitimiteten* (**legitimacy**) til interessentens forhold til organisasjonen

### 3) Det *haster* (**urgency**) i forhold til interessentens krav til firmaet eller prosjektet

Salience, eller; kvaliteten av å være viktig eller betydningsfull, kan refereres til; I hvilken grad lederne prioriterer interessentens krav (Aaltonen et al., 2015). Mitchell et al. (1997) forklarer at dynamikken i alle forhold innebærer komplekse overveielser som ikke lett forklares av interessenteorien slik den har blitt foreslått. Forfatterne foreslår derfor at interessen for interessentene bør utvides og at interessentene bør få oppmerksomhet også etter at de er identifisert. Salience-rammeverktøyet baserer seg på identifikasjonstypologien som tillater en eksplisitt anerkjennelse av nåsituasjonen. Den vil kunne bidra til å forklare hvordan ledere prioriterer interessentrelasjonene i prosjektet og interessentenes krav. Når prosjektet endrer seg i tid og faser vil interessentene kunne endre både preferanser og bidrag. Denne teorien skal gi en omfattende typologi av interessenter basert på den normative forutsetningen om at disse variablene definerer interessentområde til hvem lederne bør være oppmerksomme på.

Mitchell et al. (1997) foreslår at grupper av interessenter som innehar eller kan inneha en, to eller tre av attributtene power, legitimacy og urgency, bør identifiseres. Som figur 2.4.8 viser ser man at jo flere av attributtene interessentene innehar, jo høyere er graden av salience og jo mer oppmerksomhet og deltagelse i beslutningsprosessen bør interessent(en) vies.



Figur 2.4.8 Stakeholder Salience Framework (Mitchell et al., 1997).

*Power* handler om noe som interessent(e) har som gjør at prosjektet må ta beslutninger de ellers ikke ville gjort. Mitchell et al. (1997, s. 865) forklarer *legitimacy* som ”*En generalisert oppfatning av et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner*”. Jo mer legitime interessentens krav er, jo mer sannsynlig er det at de mottar positiv respons fra organisasjoner. *Urgency* defineres videre som ”*I hvilken grad interessentene krever umiddelbar oppmerksomhet*”. (Merriam-Webster Ordbok; Mitchell et al., 1997, s. 869). *Urgency* kan deles i to attributter; tidsfølsomhet og kritikk. Ved å legge til *urgency* som et attributt til interessentteorien bidrar det til å flytte tilnærmingen fra statisk til dynamisk.

Som figur 2.4.8 viser så vil interessentene som ikke innehar noen av attributtene ikke være klassifisert som interessenter, mens de interessentene som innehar en, to eller alle tre attributtene vil ha ulik klassifisering. Interessentene som for eksempel både har *power* og *urgency* vil klassifiseres som farlige interessenter. Mens de interessentene som innehar alle tre attributtene vil plasseres i selve kjernen av prosjektets interessenter. Mitchell et al. (1997) poengterer at de tre variablene både kan og vil endre seg, og modellen er derfor dynamisk. En interessent som er avhengig kan forflytte seg til kjernen av interessenter dersom en deres interesser blir plukket opp av en interessent som har makt.

Den foreslåtte modellen til Mitchell et al. (1997) er dynamisk av tre grunner:

- 1) De tre attributtene er variable og er dermed ikke statiske eller faste,
- 2) Attributtene er sosialt konstruerte og dermed ikke objektive, og
- 3) Interessenter vet ikke alltid at de er i besittelse av ett eller flere av attributtene forklart over (Mainardes et al., (2012).

Dette gjør at interessentene og deres rolle vil være en dynamisk. Interessentene kan endre seg da de kan tilegne seg nye egenskaper i løpet av prosjektets ulike faser og over tid.

Selv om Mitchell et al. (1997) sin modell er dynamisk, virker det som den ikke klassifiser og åpner for at interessenter som er ikke-interessenter kan gi et bidrag eller endre rolle. En interessent blir i følge en interessent først når de(n) innehar en eller fra av attributtene som er forklart.

For å kunne vite hvor interessentene befinner seg, hvilke egenskaper de innehar, hva de ønsker og hva slags behov de har må man kommunisere med dem. Som i alle relasjoner i livet så er kommunikasjon bindeleddet mellom mennesker, og Kaufman og Kaufman (1996) forklarer at

---

kommunikasjon er overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles system. Prosjektet vil overføre informasjon til interessentene, og interessentene vil overføre informasjon til prosjektet.

## 2.5. Kommunikasjon med prosjektets interessenter

Prosjektgruppen og alle av prosjektets interessenter har informasjons- og kommunikasjonsbehov. Disse behovene må ifølge Eskerod og Jepsen (2005) bli identifisert og integrert som en del av prosjektplanen.

Interessentstyring inkluderer mye kommunikasjon med interessentene (Eskerod & Jepsen, 2013). Kommunikasjonsmetodene kan variere fra interessent til interessent og det vil ikke være mulig å nå alle interessentene ved å kun benytte seg av en kommunikasjonskanal. Kommunikasjonen kan skje gjennom møter som da foregår med ansikt-til-ansikt eller ved massekommunikasjon til flere av interessentene samtidig, som for eksempel ved å sende ut nyhetsbrev eller via prosjektsider på internett. En annen mulighet er å invitere interessentene til informasjonshøringer, eller til workshop og kick off-samling (Eskerod og Jepsen, 2013).

Kommunikasjon kan defineres som;

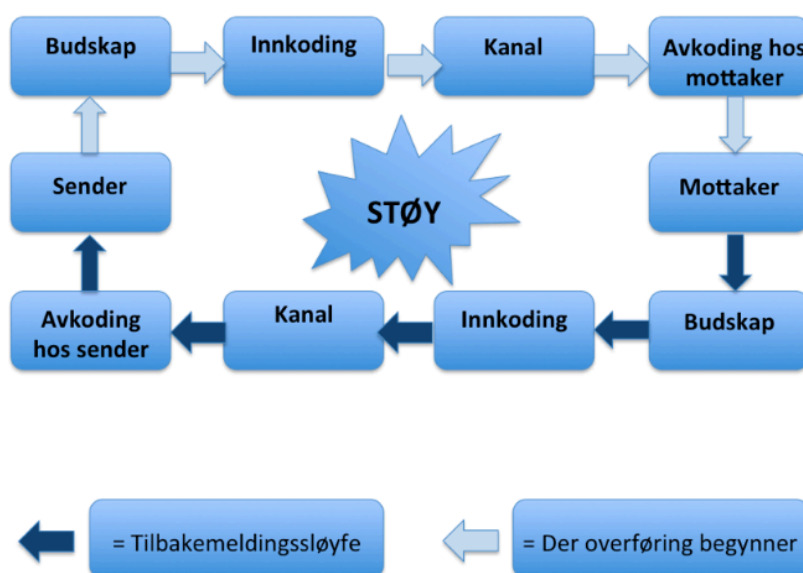
Proessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskapet) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottakerne får en viss forståelse av budskapet. (Kaufmann og Kaufann, 2010, s. 290)

Kommunikasjon er viktig for alle av prosjektets interessenter. Alle prosjekter er unike og hvilken kommunikasjonsform som skal benyttes bør derfor tilpasses prosjektet. De betyr at kommunikasjonsformen bør være av den sorten som er mest hensiktsmessig og som er mest effektiv (Karlsen & Gottschalk, 2009). Kommunikasjon skal kunne bidra til at interessentene mottar og forstår budskapet til prosjektet. Det kan oppstå komplikasjoner i og under kommunikasjonen og riktig kompetanse bør derfor være tilstede. En kommunikasjonsutfordring i prosjekter er ofte det å kommunisere hvordan sluttresultatet vil

gjøre organisasjonen bedre når prosjektet er ferdig, selve visjonen i prosjektet (Campbell, 2009).

Kommunikasjonskompetanse er evnen til å velge blant tilgjengelige kommunikasjonsmetoder for så å lykkes med å oppnå egne mellommenneskelige mål under et møte med den kommuniseres med (Wierman, 1977; O'Hair et al, 1997; Henderson, 2004). Forskere har opp gjennom identifisert viktigheten av kommunikasjon i prosjekter i forhold til tilbakemeldingsmekanismer og kommunikasjonskanaler, til prosjektlederens lytteevne og overtalende oppførsel, kommunikasjon av prosjektmålene fra prosjektlederne og overvåkning og tilbakemeldinger av prosjektdata. Den samlede verdien av disse, og fra andre studier, bekrefter den samlede verdien av at kommunikasjon er viktig for styring av prosjekter, men dataen inneholder lite eksplisitt informasjon om hvordan verdien kan fungere gjennom prosjektledere (Henderson, 2004).

Kommunikasjon kan være utfordrende, særlig i komplekse prosjekt som ikke kan forklares enkelt, og det kan være flere grunner til at det å kommunisere i prosjekt kan være krevende. Støy kan beskrives som de negative forholdene i kommunikasjonen som hindrer at informasjon bli levert og at kommunikasjonen er effektiv. Det kan beskrives som kommunikasjonsproblemer. Av figur 2.5 kan man se hvordan støy plasserer seg i midten av budskapet som sendes fra mottaker til sender gjennom kanaler og koding.



Figur 2.5 – Kommunikasjonsprosessens komponenter (Kaufmann og Kaufmann, 1996)

---

I organisasjoner og i prosjekter er det mange kilder til kommunikasjonsproblemer (Kaufmann & Kaufmann, 1996). I et prosjektarbeid benyttes det flere kommunikasjonskanaler som kan skape problemer. For eksempel kan mail, telefon, intranett eller andre kanaler bli avbrutt av tekniske feil. Kaufmann og Kaufmann (1996) peker på at de viktigste årsakene til kommunikasjonsproblemer ofte er de psykologiske mekanismene som er mindre synlige. Disse er ofte vanskeligere å oppdage og oppdages kanskje ikke før feilen har skjedd. I et prosjekt, som i en organisasjon eller en hvilken som helst gruppering av mennesker, kan det kommunikasjonsproblemer oppstå. Kommunikasjonsproblemer foregår i kommunikasjonsprosessen, som figur 2.5 viser, mellom sender og mottaker og hvor kjernen i denne prosessen har to hovedelementer; koding og dekoding. Koding er en type sending av meldinger og handler om å konstruere og produsere en melding som kan sendes ut. Koding kan ses på som en aktivitet som skjer fra en person får en tanke eller idé som omformes til informasjon for å sendes ut til andre. I et prosjekt vil det være behov for å dele informasjon med interessentene, og også få informasjon tilbake fra interessentene. Siden interessentene er ulike kan kreve at prosjektet må kode meldingene på forskjellige måter slik at budskapet når frem til mottaker. Dette er kodingsaktiviteter som kan skje på flere måter. Kodingsaktiviteter kan skje gjennom tekst, verbale og ikke-verbale kommunikasjonsmetoder. Dekoding skjer derimot gjennom aktiv lytting av meldinger. Ved å snu sensasjoner til mening eller mønstrede koder vil dekoding skje hos den som mottar og lytter til en melding. Mottaker avkoder meldingen gjennom lytting, lesing eller ved oppfatning av ikke-verbale tegn (Henderson, 2004). På denne måten foregår kommunikasjonen mellom partene i prosjektet. Så selv om det å kommunisere kan ses på som å gi en annen en beskjed så kan det oppfattes ulikt fordi koding og dekodingen ikke foregår likt hos alle. For eksempel kan verbal og ikke-verbal kommunikasjon oppfattes ulikt selv om samme melding blir sendt. Kommunikasjon kan dermed mistolkes eller misoppfattes. Jo mer komplisert meldingen er, jo mer koding vil til for å gjennomføre kommunikasjonsprosessen. Det kan være uoverensstemmelser mellom innholdet i den verbale meldingen, som skjer ansikt til ansikt, og de ikke-verbale signalene i kroppsspråket. Dette kan gjøre det vanskelig for mottakeren å tolke hva som egentlig kommuniseres og menes (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Kommunikasjonsproblemer oppstår ifølge Jacobsen og Thorsvik (2008) ofte av tre ulike grunner. Problemene kan oppstå når sender skal kode meldingen. Koding bør skje, ideelt sett, slik at sender formulerer meldingen slik han eller hun tenker seg den, og slik at mottakeren kan tolke den riktig. Problemer kan oppstå om man velger ord, uttrykk eller en type sjargong

som uttrykker noe annet eller noe mer enn hva man hadde tenkt. Et annet kommunikasjonsproblem som kan oppstå når meldingen formidles er når meldingen sendes gjennom kanalen som sender har valgt. Her er det ved særlig tre punkter problemene kan oppstå: 1) Kanalen kan være uegnet for den meldingen man ønsker å formidle, slik at viktig informasjon ikke når fram til mottaket, 2) Kanalen kan begrense mulighetene for tilbakemelding, slik at den hemmer toveiskommunikasjon dersom det er ønskelig, og 3) Kanalen kan omfatte flere aktører, slik at manipulering og endring av informasjon kan finne sted (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 256).

Den siste kategoriserte kommunikasjonsproblemet som kan oppstå er når mottaker dekode meldinger. Hvordan mottaker oppfatter meldinger og dens holdninger til senderen kan forstyrre dekodningen. For at mottaker skal tolke meldingen slik sender ønsker er tillit en viktig faktor. Tilliten til at sender informerer riktighet og at motivene som ligger til bak er gode. Det kan ses på som en relasjon som man ønsker å beholde og hvor tillit spiller en viktig rolle (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Henderson (2004) viser til funn i sin forskning som viser at det er betydelig sammenheng mellom prosjektlederens koding og dekodning, og at deres respektive medlemmers tilfredshet og også prosjektets produktivitet. Hvordan kommunikasjonen foregår i prosjektet er prosjektlederens ansvar å følge opp. Det gjelder blant annet på faglig basis, men også for å ivareta viktigheten ved at alle involverte virkelig forstå hverandre (Jessen, 2010). I relasjonsutvikling, som skjer over tid, må hver transaksjon ses i forhold til sin historie, og hva som ønskes og forventes i fremtiden. Grunnet for et fremtidig samarbeid kan støttes av implisitte og eksplisitte antagelser, av planlegging og av tillit (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Transaksjonene skjer gjennom kommunikasjonskanaler.

### **2.5.1. Kommunikasjonskanaler**

Modellen (figur 2.4.8) som beskriver kommunikasjonsprosessen, presiserer hvordan den som ønsker å formidle informasjon til andre, må velge en kanal for å overføre meldingen (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 253).

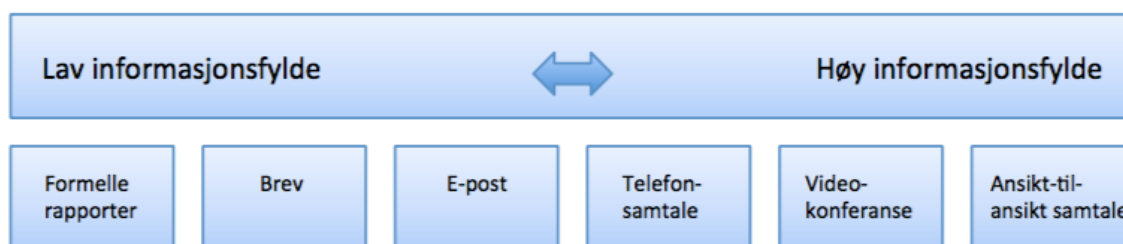
Når man skal kommunisere er det mange muligheter og valg, men det skilles likevel ofte ved muntlig og skriftlig kommunikasjon. Muntlig og skriftlig kommunikasjon skiller seg når det



gjelder evnen til å formidle rik informasjon. Rik informasjon handler om mengden informasjon som kan overføres i en melding. I skriftlig kommunikasjon, ved for eksempel rapporter eller brev, er det begrenset hvor mye informasjon som kan overføres. En muntlig kommunikasjonsform ses derfor på som å formidle høyere grad av rik informasjon. Et annet viktig element er muligheten til å få rask respons på informasjonen som blir gitt. Det går vanligvis lenger tid for sender å få tilbakemelding fra mottaker ved skriftlige kommunikasjon, enn ved muntlig melding.

En kanal gir mulighet til å formidle rik informasjon når den: a) kan overføre mange ulike signaler samtidig, b) gir mulighet for rask tilbakemelding, og c) gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Figur 2.4.2 gir eksempler på hvordan kommunikasjonskanaler angir hvilken grad de kan formidle rik informasjon:



Figur 2.5.1 - Kommunikasjonskanaler (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

Sli modellen viser ligger skriftlig kommunikasjon til venstre i skalaen mens muntlig kommunikasjon befinner på høyere side. Derfor har man generelt sett skilt mellom skriftlig og muntlig kommunikasjon når det gjelder graden av å levere rik informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Når det gjelder ansikt-til-ansikt-samtale så er det viktig å presisere at denne informasjonsoverlevering ikke bare skjer i en-til-en-møter, men også i møter med alt fra en til flere hundre deltakere. Jo flere man informerer ut til, mottakere, jo flere tilbakemeldinger kan man direkte motta, men det kan være utfordrende å ha dialog med flere enn et visst antall personer samtidig. I prosjekter er det derfor ofte satt sammen ulike utvalg av interessentgruppene til å delta og kommunisere med prosjektgruppen.

I fremveksten av IKT har vi i dag flere antall mulige kommunikasjonskanaler enn tidligere. Former som for eksempel chat og digitale plattformer anses som skriftlige, men de er muntlige i formen og tillater rask tilbakemelding (Jacobsen & Thorsvik, 2008). For kunder og sluttbrukere er dette populære kommunikasjonskanaler for å kunne kommunisere og gi sine tilbakemeldinger. Kunder, ansatte, brukerutvalg og aktivister har de siste årene svært verbale nå der gjelder organisasjoner og de bruker internett og digitale plattformer og sosiale medier til å benytte stemmen sin (Heath, 1998; Coombs, 2002; 2015) Sinte interessenter kan være en trussel som kan genere en krise og bør tas på alvor og de bør kommuniseres med.

### **2.5.2. Kommunikasjonsplan med prosjektets interessenter**

En kommunikasjonsplan, rettet mot interessentene til prosjektene, benyttes til å informere om prosjektet, men også til å informere om planleggingen for involvering av interessentene. Dette skjer gjennom informasjon, høringer, dialoger og involvering i beslutninger (Mikkelsen & Riis, 2005). En kommunikasjonsplan benyttes til å tydeliggjøre interessentens behov for informasjon om prosjektet, samt til planlegging av involvering av interessentene. Planen skal sikre at man husker på interessentene underveis og at det foregår god styring av informasjon rundt prosjektet (Mikkelsen & Riis, 2005). Siden prosjektet endrer seg bør man også underveis i prosjektet ajourføre kommunikasjonsplanen. Mikkelsen og Riis (2005) forklarer at den første planen tilegnes prosjektet allerede ved den innledende prosjektplanleggingen, og at arbeidet med kommunikasjon er, som prosjektet og interessenthåndtering, dynamisk. Interessentenes oppfattelser endrer seg, og prosjektet endrer seg i forhold til de første planene og fasene (Mikkelsen & Riis, 2005). Noe som viser til hvorfor kommunikasjonsplanen må ses på som en dynamisk prosess.

Ifølge Eskerod og Jepsen (2013) bør en plan inneholde følgende kommunikasjonsvalg:

- Hva er det du vil kommunisere til og med interessentene?
- Hvem skal kommunisere?
- Hvordan skal du nå interessentene?
- Når trenger du å kommunisere med hvilke interessenter?
- Hvilke begrensninger, om noen, finnes?

Videre forklarer Eskerod og Jepsen (2013) at det finnes flere ulike måter til hvordan man kan kontakte og nå ut til interessentene på, og at man må velge mellom *interpersonal* eller *impersonal* kommunikasjonsform. Mellommenneskelig kommunikasjon tilsvarer en personlig kommunikasjonsform som tar plass mellom mennesker. Formen som benyttes her er dialog med representant(er) fra både prosjektet og fra interessenten. Impersonal forklares som massekommunikasjon og hvor media ofte er kanalen, eller formen, som benyttes. Massekommunikasjon er betegnet som upersonlig kommunikasjon. Eskerod og Jepsen (2013) trekker også frem push og pull kommunikasjon, og der man bør bestemme seg for hvilken metode man skal benytte for å gi og få informasjon fra interessentene.

	<b>INTERPERSONAL</b>	<b>IMPERSONAL</b>
<b>PUSH</b>	Presentations at meetings  Workshops	Newsletters  Posters  Direct (e)mailing  Merchandise
<b>PULL</b>	Hotline  "Open door"	Project webpage on the internet and/or company intranet in the form of databases, information, e-learning resources etc.

*Figur 2.5.2 Examples of different types of communication (Eskerod og Jepsen, 2013)*

Eskerod og Jepsen (2013) forklarer at når man sender ut den samme informasjonen til mange så er det upersonlig push-kommunikasjonen. Denne måten å kommunisere på, som eksempel ved mail og nyhetsbrev, kan virke effektiv, men den er det kun innflytelsesrik i en begrenset grad siden meldingen og timingen ikke er skreddersydd for den individuelle mottaker.

Mange eksperter er enige om at den største trusselen mot suksessfaktoren i prosjekter er det å ikke være i stand til å kommunisere (Schwalbe, 2004). Det å kommunisere hva prosjektet skal levere kan være krevende. I et offentlig prosjekt vil man ofte møte større granskning fra et bredere spekter av interessenter, enn ved private prosjekter. Disse kan være utvalgte tjenestemenn, ulike medlemmer av regjeringens ledelsesstruktur, ansatte, borgere, interessegrupper og media (Rosacker & Rosacker, 2014). Da de eksterne interessenter er sammensatt av flere ulike grupper kan de besitte ulik informasjon når det gjelder prosjektet.

Jessen (1992) foreslår at fire basisspørsmål bør stilles når det gjelder kommunikasjonen ut til de eksterne interessentene i prosjektet: Hvem andre enn de menneskene som er direkte berørt i prosjektet bør motta informasjon om prosjektet? Hvilke forutsetninger og begrensinger har disse menneskene til å gripe inn i denne informasjonen? Hvilke reaksjoner ønsker vi å oppnå når vi blander inn disse menneskene? Hva slags informasjon tror vi at de er mest interessert i å motta?

Ved å stille seg disse spørsmålene er målet å finne ut og analysere om det er flere potensielle mottakere som mest sannsynlig ønsker ulik informasjon, eller selv om informasjonen er den samme, så kan det være de ønsker den levert forskjellig. Det kommer an på hva slags rolle interessenten har og hvor godt de kjenner prosjektet (Jessen, 1992). Informasjonen som kommer inn i prosjektet, fra interessentene på utsiden, bør man også være klar over. Denne prosessen blir normalt trigget av antennesystemet bygget rundt prosjektet. Siden prosjekter ofte tar plass i en kaotisk verden som hele tiden er under endring bør man regelmessig undersøke hvilke mulige referanseverdier som endres og derved muliggjøre et behov for prosjektanmeldelser. Dette er spesielt viktig i større prosjekter (Jessen, 1992, s. 234).

I prosjektplanleggingsfasen bør man tilpasse forventningene til de sentrale interessentene, samt skape bevissthet om prosjektet og om det generelle formålet med prosjektet. Dette er også fasen der man begynner å bygge relasjoner. Upersonlig push-kommunikasjon kan være en passende kommunikasjonsform her da det er en form som skaper oppmerksomhet og man kan forme de marginale interessentenes forventninger til prosjektet (Eskerod & Jepsen, 2013). Når det kommer til å forme og skape relasjoner til de eksterne interessentene vil man mest sannsynlig ha behov for å benytte seg av personlig kommunikasjon. Under selve prosjektutførelsesfasen er det viktig å holde de positive interessentene informert, men man bør også anerkjenne deres bidrag. Relegasjonene man har skapt bør følges opp og tas vare på, og dette bør skje både via personlig og upersonlig kommunikasjon (Eskerod & Jepsen, 2013).

### 3. Metode

I metodekapittelet vil jeg først presentere valg av forskningsdesign, strategi og metodevalg. Deretter vil jeg diskutere valgene for hvordan jeg har samlet inn data og gi en beskrivelse av hvordan intervjuprosessen har blitt gjennomført.

#### 3.1. Forskningsmetode

Metode defineres av Mehmetoglu (2016, s. 9) som *måten en går fram på for å kunne løse et problem*. Mehmetoglu (2016) forklarer metode som det viktigste en forsker bør gjøre seg kjent med når han eller hun skal gjennomføre forskning. Det skilles mellom kvantitativ og kvalitativ metode der kvantitativ forskning er avhengig av teorier som er produsert av kvalitativ forskning. På den andre siden er kvalitativ forskning avhengig av at deres resultater blir testet ut av kvantitative metoder. Derfor bør disse forskningsmetodene sees på som komplementære mer enn som antagonistiske. Kvantitativ forskning fokuserer på årsakssammenhenger, mens kvalitativ metode legger vekt på forståelse (Mehmetoglu, 2016).

For å kunne forstå og komme i dybden av prosjektet og for å besvare problemstillingen min har jeg valgt å benytte kvalitativ forskning som metode. Begrunnelsen er for å kunne skape en forståelse av hvordan interessentene, som vil bli påvirket av prosjektet blir involvert og kommunisert med. Jeg ønsker med andre ord å forstå og studere et fenomen. Et eksplorativt design benyttes for å tilegne en bred innsikt og en helhetsforståelse innenfor temaet og fenomenet som studeres. For å gjøre dette er jeg interessert i å snakke med de som kan gi meg den nødvendige informasjonen av fenomenet, og er med det på å begrunne valget for kvalitativ forskning. I tillegg til er det har blitt gjennomført en litteraturstudie basert på et eksplorativt forskningsdesign.

### **3.1.1. Kvantitativ metode**

Kvantitative forskere ønsker på sin side å benytte et større og tilfeldig utvalg som vil sikre representativitet (Mehmetoglu, 2016). Dette gjør det videre viktig for meg å presisere at det er på bakgrunn av tid og ressurser ser jeg det nødvendig å avgrense oppgaven til å studere fenomenet og ikke forklare det videre i form av hypoteser for så å teste disse i kvantitativ forskning. Videre vil jeg se et behov for at det å studere et større utvalg av interessenter som ikke er direkte kontakt med prosjektet vil være svært interessant. Det kan være muligheter for hypoteser som kan testes videre. Mehmetoglu (2016) forklarer at der kvalitativ forskning ender i hypoteser, begynner kvantitativ forskning i hypoteser.

### **3.1.2. Kvalitativ metode**

Kvalitativ forskning innebærer bruk av ulike datainnsamlingsmetoder og empirisk materiale. Dette kan være tekster basert på casestudie, personlig opplevelse, introspeksjon, livshistorie, intervju, observasjon, historie, interaksjon og det visuelle (Mehmetoglu, 2016, s. 24). Felles nevneren for disse innsamlingsdagene beskriver rutinemessige og problematiske momenter og meninger i menneskers liv. Jeg har valgt å benytte case som forskningsdesign.

## **3.2. Forskningsdesign**

Valg av forskningsdesign kan være styrt av flere forhold som problemstilling og undersøkelsesspørsmål, formålet med undersøkelsen, tid og ressurser til rådighet og egen kompetanse eller erfaring (Askeheim & Grenness, 2008). Det opereres med ulike undertyper av kvalitative design, men de det er vanlig å skille mellom fire typer design:

Fenomenologisk design ses i utgangspunktet på som en filosofisk retning eller et vitenskapssyn, men som også kan forstås som en kvalitativ design. Fenomenologien bygger på en underliggende antagelse om at virkeligheten er slik man oppfatter den og er med det

---

opptatt av å forstå fenomener på grunnlag av de som studeres perspektiv (Askheim og Grennes, 2008).

Casesdesign kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter eller fra cases. Yin (referert i Askheim & Grennes, 2008) beskriver fem komponenter som særlig er sentrale ved gjennomføringen av caseundersøkelser. Herunder undersøkelsesspørsmål, teoretiske antagelser, de enheter som analysen omfatter, den logiske sammenhengen mellom data og teoretiske antagelser, og kriterier vi kan for å tolke funnene.

Når man velger casesdesign er det fordi man er ute etter mye informasjon om en avgrenset case. Det kan velges fordi det vil kunne legitimere overførbarheten av de funn man gjør, eller man kan vel en case fordi det er spesielt og dermed kan gi sitt bidrag til en ny teori på området (Askheim & Grennes, 2008).

Etnografisk design er en beskrivelse og en tolkning av en kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system (Creswell, 1998; Askheim & Grennes, 2008, s. 73). Designet går ut på å forstå meningen med bestemte adferdsmønstre, språk og samhandling i en studie av individer innenfor et definert sosialt system. Sluttproduktet, eller resultatet, skal i størst mulig grad være et helhetlig kulturelt portrett av den gruppen som har blitt undersøkt (Askheim & Grennes 2008).

Grounded Theory-design handler om at man som forsker i større grad skal bruke sin intellektuelle kreativitet og fantasi til å utvikle teorier innenfor deres egne områder og da basert på egne data (Askheim & Grennes, 2008).

### **3.2.1. Begrunnelse for valg av forskningsdesign**

Valget mellom ulike kvalitative design vil være styrt av forhold som blant annet; problemstillingen og forskningsspørsmål, formålet med undersøkelse, tid og ressurser man har til rådighet og egen kompetanse og erfaring (Askheim & Grennes, 2008). Når man ønsker en dypere forståelse av et spesielt fenomen, eller en hendelse, egner casesdesign seg godt. Casesdesign gir muligheter for et samspill mellom fenomen og kontekst, og egner seg til teoriutvikling. Ifølge Yin (1994) vil den foretrukne analysestrategien være at man baserer analysen på de teoretiske antagelsene som er gjennomgått. Analysen blir dermed teoristyrt

(Askheim og Grennes, 2008). Jeg har derfor valgt å benytte case som forskningsdesign. Ved å benytte case som forskningsdesign så kan jeg studere kompleksiteten og de prosessene som forløper seg som dreier som om involvering og kommunikasjon. Fordelen med å benytte casedesign er, slike Askheim og Grennes (2008) forklarer at jeg, som forsker, kan få tilgang til mye informasjon på et avgrenset område.

### 3.3. Datainnsamling

For å kunne besvare problemstillingen presentert i introduksjonskapitlet har jeg altså valgt å benytte dybdeintervjuer som forskningsstrategi og datainnsamling. For å kunne besvare problemstillingen ser jeg det som en nødvendighet å komme inn i prosjektets kjerne for så å intervju de som daglig jobber med prosjektet og som kjenner prosjektet fra innsiden. På denne måten vil jeg kunne kartlegge hvordan interessentene blir håndtert og hvordan de blir kommunisert med.

I tillegg til å intervju representanter fra prosjektet vil jeg snakke med interessentene som vil bli påvirket. På grunn av tid og ressurser har jeg begrenset oppgaven til brukerne. Brukene av prosjektet vil være pasientene, ansatte og pårørende. Dette er en stor interessentgruppe, den største i omfang med over 400 000 brukere ved ferdigstilling. Intervjuene vil foregå med representanter fra brukerutvalget, foretakstillitsvalgt og politisk referansegruppe som vil være min kilde til interessentgruppen.

### 3.4. Diskusjon for metodevalg

Ved å benytte kvalitativ metode ønsker jeg å undersøke det som er selve fundamentet i prosjektet og få et solid grunnlag til hvordan involveringen og kommunikasjonsprosessene fungerer fra internt i Sykehuset Innlandet, og i prosjektgruppen, og med interessentene som vil bli påvirket, nemlig brukerne.



En svakhet i oppgaven er at representantene for brukerutvalget, politisk referansegruppe og foretakstillitsvalgte som representanter mulig ikke vil kunne danne grunnlaget for det totale omfanget av interessentgruppen. Disse er valgt som informanter da de har vært involvert i prosjektet fra tidlig fase og deltatt på høringer i regi av Sykehuset Innlandet og prosjektet. Ved å benytte kvantitativ metode kan det være at jeg kunne gjort funn som ville vært interessante med særlig tanke på de geografiske og demografiske forskjellene og hvordan kommunikasjonen har blitt mottatt. På grunn av tid og omfang valgte jeg å se på kommunikasjonsmetodene og involveringen av de som representerer utvalget for den totale gruppen. På den måten kunne jeg også komme mer i dybden i forhold til hvordan mottaker og sender oppfatter budskap og om kommunikasjonsmetodene som blir benyttet er gode.

Ved å benytte kvalitativt design har jeg muligheten til å gå i dybden og kan med det gjøre funn som ikke hadde blitt vurdert ved andre metoder. Kvantitativ metode har en større begrensning i forhold til hva respondenten kan svare og uttale seg om, for eksempel i en spørreundersøkelse, i motsetning til personlig intervju og også gruppeintervju.

### 3.5. Primærdata

Det finnes flere ulike metoder man kan benytte for å samle inn data i kvalitative undersøkelser (Askheim & Grenness, 2012). Jeg har som nevnt valgt å benytte dybdeintervju som metode for å finne data.

Askeheim og Grenness (2012) forklarer begrepet dybdeintervju som noe misvisende med tanke på hva slike intervjuer handler om i forbindelse med organisatoriske eller markedsmessige problemstillinger. Dersom man benytter begrepet mer som en fellesbetegnelse for en rekke ulike former for intervjuer med enkeltpersoner der man ikke er bundet av et oppsatt spørreskjema med forhåndskodede svaralternativer kan navnet forsvares også når det gjelder typiske intervjuer innenfor ulike fagområder.

### 3.6. Intervjuprosessen

I første møte med prosjektgruppen ble vi enige om hvordan organiseringen skulle gjøres i forhold til de dybdeintervjuene jeg ønsket å gjennomføre og hvem som var aktuelle å snakke med. Jeg fikk gode anbefalinger i forhold til personer som ville kunne gi studiet et grundig og detaljert bidrag og som representerte de ulike brukerne. Prosjektgruppen forhørte seg med de aktuelle informantene før jeg fikk kontaktinformasjon og gjorde konkrete avtaler med de enkelte. På denne måten fikk sikret meg kandidater som allerede kjente til prosjektet og som også har en rolle knyttet opp mot prosjektet. Informantene fikk vurdere sin deltagelse og gi prosjektgruppen svar på om de ønsket å bli intervjuet før jeg fikk kontaktinformasjon.

Informantene jeg kontaktet for intervju og fikk aksept fra representanter følgende organ og grupper:

<b><u>Avdeling / Gruppe / Tjeneste:</u></b>	<b><u>Forklaring:</u></b>
<b>Ledelsen</b> ved Sykehuset Innlandet v/ Prosjekt <i>Fremtidig Sykehusstruktur</i>	Sykehuset Innlandet er organisert med ti divisjoner. Hver divisjon ledes av en divisjonsdirektør. I tillegg har Sykehuset Innlandet fire stabsområder og et prosjektområde.
<b>Kommunikasjonsavdelingen</b> ved Sykehuset Innlandet	Sykehuset Innlandets kommunikasjonsavdeling håndterer henvendelser fra media knyttet til aktuelle saker og hendelser. Kommunikasjonsavdelingen bistår prosjektgruppen innenfor kommunikasjon og samfunnskontakt.
<b>Brukerutvalget</b>	Brukerutvalget er til for å tale pasientenes sak og skal gi råd til Sykehuset Innlandet i arbeidet med å videreutvikle pasienttilbudet.  Brukerutvalget består av representanter for

	<p>ulike pasientorganisasjoner i Innlandet.</p> <p>Brukerutvalgets 10 medlemmer oppnevnes av styret i Sykehuset Innlandet etter forslag fra pasient- og brukerorganisasjonene og eldrerådene i Hedmark og Oppland.</p>
<b>Politisk referansegruppe</b>	<p>Representanter fra fylkesting, regionråd, KS, Brukerutvalget og Pasient- og brukerombudet gir innspill til utviklingsprosessen.</p> <p>Referansegruppen er en arena for dialog mellom helseforetaket, folkevalgte og pasient- og brukerrepresentanter. Gruppen har en proaktiv rolle og gir råd, synspunkter og innspill til Sykehuset Innlandet arbeid med å utvikle framtidens spesialhelsetjeneste.</p>
<b>Foretakstillitsvalgte</b>	<p>Flere fagforeninger er representert i Sykehuset Innlandet. Organisasjonens foretakstillitsvalgt er frikjøpt i ulik grad.</p>

*Kilde Sykehuset Innlandet (2018)*

### 3.6.1. Intervjuguide

I forkant av intervjuene ble det utformet en intervjuguide (vedlegg 1). Askheim og Grenness (2012) forklarer at en intervjuguide er utformet som en oversikt mer enn som en liste med spørsmål. Guiden skal fungere som en huskeliste og bidra til at man husker de punktene som man ønsker å belyse, og derfor ikke være et spørreskjema. En god intervjuguide beveger seg fra det generelle til det spesielle (Askeheim & Grennes, 2012, s. 123). Intervjuguiden har videre to til tre faser der første fase har til hensikt å etablere relasjonen mellom moderator og informanten i et dybdeintervju. Dette bør legge til rette for en åpen og god interaksjon. Dersom man i fase en ikke lykkes vil det ofte være vanskelig å gjennomføre intervjuet.

Fase to skal kartlegge de synspunktene som finnes hos hver informant som blir intervjuet. I tillegg vil man eventuelt presentere og teste ideer, konsepter og skisser. Det er ofte i denne fasen, fase to, som blir sterkest prioritert. Tilslutt vil fase tre være en oppsummering av funn som er gjort og rom for en utdyping av bestemte forhold som ikke er tilstrekkelig belyst (Askeheim & Grenness, 2012). Intervjuguiden jeg formet var oppsatt som en oversikt av hva jeg ønsket svar på. Jeg ønsket at intervjuobjektene skulle prate og forklare mest mulig slik at jeg kunne få tilstrekkelig med informasjon. Det ble derfor stilt oppfølgingsspørsmål som ikke stod skrevet i intervjuguiden, men som ble stilt for å få en bredere forståelse av hva som ble sagt. Formen som jeg benyttet vi jeg derfor kategorisere som *halvstrukturert*. Mehmetoglu (2016) skiller mellom strukturert, halvstrukturert og ustrukturert form av individuelle dybdeintervjuer. Halvstrukturert intervju betyr at forskeren bruker noen forhåndsbestemte spørsmål i tillegg til temaer. I tillegg så foregår halvstrukturerte intervjuer ved at man stiller samme spørsmål og diskuterer samme temaer med hver informant. Hele hensikten er å ha en litt mer åpen samtale (Mehmetoglu, 2016).

### **3.6.2. Gjennomføring av intervjuene**

Når det kommer til selve gjennomføringen av intervjuene ble disse utført ansikt-til-ansikt på avtalt sted og tid med samtlige av intervjuobjektene. Tiden som ble satt av var 45-60 minutter per intervju. Mitt fokus var hele tiden på problemstillingen. Det å gjennomføre dybdeintervjuer krever at man er konsentrert og lytter til det som blir sagt for å kunne stille spørsmål for å få den dype innsikten som er ønskelig.

Møtene med informantene ble gjennomført over flere dager, de fire første innenfor en periode på 4 dager, mens det siste intervjuet ble gjennomført noe senere. Informantene fikk velge møtested slik at de var komfortable og i trygge omgivelser. Alle informantene ble spurt om de godtok at samtalen ble tatt opp på lydopptak og det ble presisert at opptakene skulle bli slettet etter at de var blitt transkribert. Navn eller stilling vil ikke bli oppgitt i oppgaven. De som ble intervjuet, og som representerer interessentene som vil bli påvirket, er medlem av referansegruppen, medlem av brukerutvalget og ansatt i Sykehuset Innlandet. Samtlige har deltatt på flere av de sentrale arenaene rundt prosjekt ny sykehusstruktur.

Intervjuene ble innledet med en kort presentasjon der problemstilling ble presentert. For informantene utenfor prosjektet ble det gitt en ytterligere utdypning av oppgavens formål og bakgrunn, da de ikke hadde samme informasjonsgrunnlag som gitt under tidligere møte med prosjektgruppen.

Ingen direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i prosjektet og prosjektet er derfor ikke meldepliktig. Det ble gjennomført en sjekklister på NSD sine sider. Resultatet vises her:

Vis resultat

**RESULTAT: IKKE MELDEPLIKTIG**

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering. Vil du ha en formell vurdering av ditt prosjekt, må du sende inn [meldeskjema](#) med vedlegg.

[Last ned resultat som PDF](#)

### 3.7. Kriterier for innsamling av data

Data som har blitt samlet inn må tolkes og analyseres før man videre må vurdere resultatene og troverdigheten til en kvalitativ forskning. De tre hovedkriteriene som brukes for å vurdere en kvantitativ forskning er validitet (intern og ekstern), reliabilitet og objektivitet (Mehmetoglu, 2016). Kvalitativ forskning er på sin side ofte kritisert for å ikke kunne møte de positivistiske kriteriene som nevnt i kvantitativ forskning (LeComte & Goetz, 1982; Mehmetoglu, 2016, s. 144). Kritikken har blitt av ulike grupper forskere som representerer i hovedsak tre grupperinger:

Forfatter	Perspektiv	Begreper
<b>LeComte og Goetz (1982)</b>	Anvend positivistiske termer	Validitet Relabilitet Objektivitet
<b>Lincoln og Guba (1985)</b>	Modifiser positivistiske termer	Troverdighet Overførbarhet Pålitelighet Bekreftbarhet
<b>Wolcott (1994)</b>	Forkast positivistiske termer	Det å forstå er viktigere enn validitet

Figur 3.7 Ulike perspektiver til positivistiske kriterier (Creswell, 1998; Mehmetoglu, 2016)

Mehmetoglu (2016) foreslår, i likhet med Creswell (1998) at man bør, uavhengig av forskningsstrategi, benytte Lincoln og Gubas (1985) tilnærming til verifisering når man benytter kvalitativ forskning. Jeg vil derfor imøtekomme kriteriene troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

Troverdighet tilsvarer kriteriet intern validitet i kvantitativ forskning og går ut på å konstruere tillit til at funn og resultater av en studie er sanne. Videre referer troverdighet til sannheten som vist, opplevd, erfart og følt av de som studeres og som bidratt i min studie i form av dybdeintervjuer. Mehmetoglu (2016) forklarer det slik hen at man som forsker benytter det *emiske* perspektivet, eller insider-perspektivet, istedenfor å fortelle sannheten ut i fra egen oppfatning.

Overførbarhet og ekstern validitet i kvantitativ forskning tilsvarer de samme kriteriene. Overførbarhet referer til om bestemte funn og resultater av en kvalitativ studie også kan overføres til en annen relativ lik setting, situasjon eller kontekst. I kvalitativ forskning er det viktig at forskeren gir en detaljert og rik beskrivelse av situasjonen som studeres slik at leseren

---

har nok og tilfredsstillende data til å kunne vurdere hvor anvendelig studiens konklusjoner er for andre kontekster eller situasjoner (Mehmetoglu, 2016). I kvalitativ forskning er målet å få dybdeinnsikt i et fenomen. Derfor vil overførbarhet i kvalitativ forskning fokusere på generelle felles funn inder samme omstendigheter og dersom det kommer frem en del hypoteser i en bestemt setting bør disse også gjelde i liknende situasjoner eller settinger (Mehmetoglu, 2016).

Pålitelighet tilsvarer reliabilitetskriteriet i kvantitativ forskning og kan i en kvalitativ forskning nåes ved å bruke revidering-teknikken (Lincoln & Guba, 1985; Mehmetoglu, 2016, s. 147). Teknikken brukes for å evaluere forskernes dokumentasjon og framstilling av dataene, metodene og avgjørelser som er tatt under forskningen for å kunne vise hvordan man har kommet fram til konklusjonene.

Bekreftbarhet er det som tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning. Mehmetoglu (2016) forklarer at dette går ut på å gi direkte og ofte gjentatte erklæringer eller bekreftelser av hva man har fått ut av sine informanter angående fenomenet som studeres. Bekreftbarhet er å få empirisk grunnlag fra informantene om funn og fortolkninger som er studert. For å bekrefte hva slags informasjon man har fått fra informantene vil variere ut i fra blant annet setting og datainnsamlingsmetode. Det vil kunne være ulike kriterier ut i fra valgt studie, men flere av kriteriene vil også overlappe hverandre.

I tillegg til nevnte kriterier for å vurdere kvalitativ forskning har det også blitt laget spesifikke kriterier i forhold til enhver kvalitativ forskningsstrategi. Kriteriene for casestudie vil være preget av de kriterier som gjelder for empiribasert teori og etnografisk design da casedesign benytter deler av begge teoriene (Mehmetoglu, 2016).

### 3.8. Gjennomføringen av analysen

Dataanalyse defineres av Mehmetoglu (2016, s. 142) som ”*Systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem*”. I kvalitativ metode skiller man ikke, som man gjør i kvantitativ metode, mellom analyse og tolkning, men mener med dataanalyse både handler om sortering og drøfting av data. Askeheim og Grenness (2012) forklarer at poenget med å velge kvalitativ metode er å kunne se bredden av de holdninger og følelser som knyttes

til et fenomen, og at dersom for eksempel generaliserbare resultater er man ønsker bør man gjennomføre en kvantitativ survey-undersøkelse.

Analysemetodene starter allerede når man skriver ut intervjuene som har blitt gjennomført. Jeg transkriberte intervjuene fortløpende slik at jeg hadde intervjuene friskt i minne. På denne måten kunne jeg se tilbake på gjennomføringen og huske hvordan informantene kommuniserte, hvilke elementer som ble vektlagt og kroppsspråket deres. Likevel synes jeg det har vært utfordrende å gjengi språket i referat knyttet til hvert enkelt intervju. Setninger er ikke like beskrivende som under intervjuene. Dette skyldes antageligvis at talespråket og skriftspråket ikke er like forklarende. Askeheim og Grennes (2012) forklarer at talespråket vårt er langt mindre nøyaktig enn skriftspråket, og at vi ofte gjør oss forstått ved hjelp av gestikulering når vi snakker. Ikke-verbal kommunikasjon som det å riste eller nikke på hodet, øyebevegelser eller andre kroppsbevegelser som viser grad av interesse kan forklare mye når det gjelder hva informanter mener og kommuniserer.

### 3.8.1. Tre hovedsteg i analyseprosessen

En analyse av kvalitative data har ikke noen klar start- eller stoppunkt, og kan betraktes som en sirkulær prosess (Askeheim & Grennes, 2012). Det er tre steg som forklarer den sirkulære prosessen:



Figur: 3.8.1: Kvalitativ analyse som en sirkulær prosess (Askeheim & Grennes, 2012, s. 146)



## 4. Case-Analyse

I dette kapittelet vil jeg først gi en introduksjon av prosjektet *Framtidig Sykehusstruktur* som er caset i det empiriske studiet. Deretter vil jeg analysere dataene som er samlet inn.

### 4.1. Introduksjon av prosjektet *Framtidig sykehusstruktur (Mjøssykehuset)*

Fremtidig sykehusstruktur innebærer at Sykehuset Innlandet vil skape et best mulig tilbud til framtidens pasienter. Med medisinsk utvikling åpner det seg store muligheter, og med økt kunnskap og stadig mer avansert teknologi kan flere mennesker behandles for flere sykdommer på en bedre måte enn tidligere. Innstillingen til en framtidig sykehusstruktur i Innlandet ble behandlet i styret i Sykehuset Innlandet 20. oktober 2017. Et framtidig måbilde med å samle tilbud innenfor somatikk, psykisk helsevern og rus i en modell med ett stort akuttstusykehus, Mjøssykehuset, var styret tilslutning (Sykehuset Innlandet, 2018).

Det er har blitt utredet en rekke modeller for an framtidig sykehusstruktur og det ble i løpet av våren 2017 gitt 107 høringsinstanser med sine innspill. Dette er med på å danne prosjektets idéfaserapport. Idéfaserapporten er et dokument som sammenfatter utredningene som er gjennomført i planleggingen av en framtidig sykehusstruktur, og danner grunnlaget for beslutning om framtidig sykehusstruktur. Rapporten har tre hoveddeler:

<b>Del 1</b>	Beskriver dagens situasjon, kapasitetsbehov og faglige utviklingstrekk. Oppsummering av kapittelet ”Behov for endring”
<b>Del 2</b>	Utredninger og vurderinger av ulike modeller for en framtidig sykehusstruktur. Gir en faglig anbefaling
<b>Del 3</b>	Beskriver veien videre

Idéfaserapporten er utarbeidet av en prosjektgruppe i Sykehuset Innlandet med innspill fra Brukerutvalget, tillitsvalgte, fagmiljøer, ledere og ansatte i Sykehuset Innlandet. Det har,

parallelt med høringsperioden 2017, blitt avholdt en intern innspillrunde blant divisjoner, fagråd og tillitsvalgte. I tillegg bygger rapporten på eksterne analyser levert av Sykehusbygg HF, Norconsult og Asplan Viak (Sykehuset Innlandet, 2016).

Høringsprosessen våren 2017 hadde som hovedformål å få fram synspunkter på utformingen av Sykehuset Innlandet framtidige faglige tilbud. Høringen var åpen for eksterne høringsinstanser og 107 distanser deltok. Av høringsinstansene deltok pasient- og brukerorganisasjoner, kommuner, regionråd, fylkeskommuner, statlige myndigheter, politiske partier, fagforeninger, arbeidsgiverforeninger og flere (Sykehuset Innlandet, 2016).

I idéfasen har det blitt vurdert ulike hovedmodeller for en framtidig sykehusstruktur i Innlandet. I neste fase, den påfølgende konseptfasen, vil det bli valgt en modell, og som vil bli videre utredet mer detaljert og i ulike varianter. Idéfaserapporten behandles i Helse Sør-Øst og det ventes at Helse Sør-Øst vil behandle saken 1. halvår i 2018.

## 4.2. Analyse

For å kunne besvare problemstillingen må det klargjøres og kartlegges hvordan de ulike brukerne som er med i studien har blitt involvert og hvordan kommunikasjonen med dem har foregått. Jeg har valgt å fokusere på de svarene fra informantene som jeg mener er mest relevant, og hvor informantene har gitt de mest interessante svarene i forhold til problemstillingen. Derfor vil ikke hele intervjuer bli gjengitt i analysen, men utdrag som er selektivt valgt ut til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Intervjuguiden finnes som vedlegg (vedlegg 1).

Teorien danner grunnlaget for temaer jeg presenter funnene fra datainnsamlingen, og analysen blir derfor presentert i temaer fra den gjennomgåtte litteraturen. Analysen presenteres i følgende temaer, a) analysering av interessentkartleggingen, b) involveringen av interessentene i prosjektet, og c) kommunikasjonen i prosjektet: kommunikasjonsmetoder og –kanaler. Jeg vil først presentere temaene og informantenes kommentarer og bidrag, for så å drøfte hvert enkelt tema.

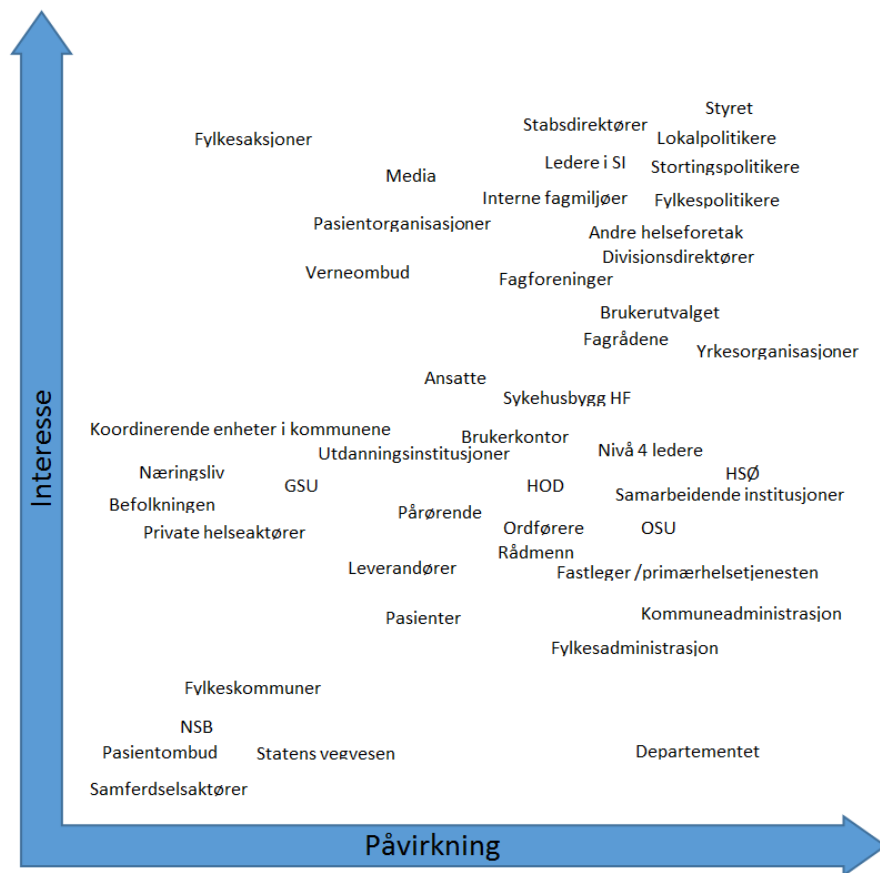
---

For å presentere funnene fra informantene har hver informant blitt tildelt et nummer 1 til 5. Sitatene fra informantene er gjengitt ordrett. Tabellen viser hvilket nummer som representerer de ulike gruppene av informanter.

<b>Informant 1</b>	Kommunikasjonsavdeling
<b>Informant 2</b>	Prosjektgruppen
<b>Informant 3</b>	Referansegruppen
<b>Informant 4</b>	Brukerutvalget
<b>Informant 5</b>	Foretakstillitsvalgt

#### 4.3. Interessentkartlegging

Det ble foretatt en kartlegging av interessentene til Sykehuset Innlandet i oppstartmøte av idéfasen 24.03.2015. Deltakerne som gjennomførte kartleggingen var representanter fra ledergruppen, TV6 (tillitsvalgte), hovedverneombud og Brukerutvalget. Interessentkartleggingen ble gjennomført ved en interesse/påvirkning-matix.

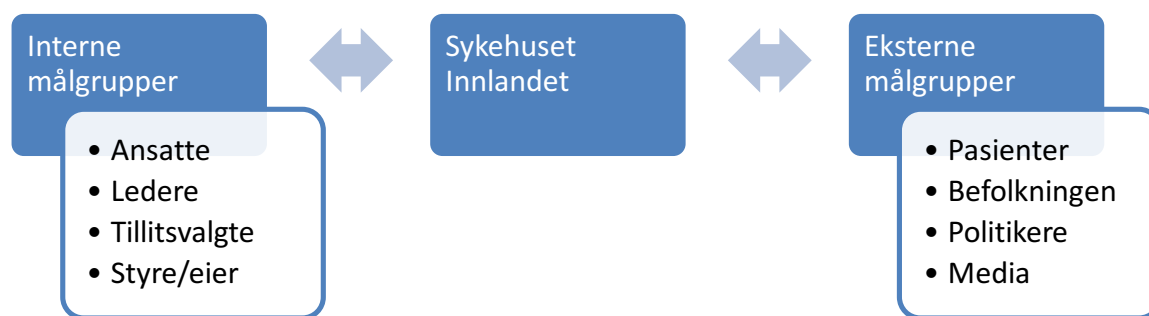


Figur 4.3.a Interessentkartlegging, Sykehuset Innlandet (2015)

Det er 45 ulike interessenter som er kartlagt i denne matrisen. Hvem som er interessenter og hva en interessent her kan oppfattes ulikt. Informant 2 ga følgende kommentar:

*Arkitekter og entreprenører blir ikke interessenter i den forstand. De er leverandører og det er noe annet. Leverandører skal jo konkurrere i forhold til et oppdrag. Kanskje de skal bygge eller levere noe til oss. Så det er viktig å holde de på eget. De som er interessenter forøvrig er jo alt fra politikere, til folk som mener noe i samfunnet rundt oss som pasienter, pårørende, ansatte, media, det øvrige samfunns- og næringsliv. De som er potensielle leverandører til oss de må ha en egen behandling for de må konkurrere om alt de skal inn i.*

Ut i fra kartleggingen ble det trukket frem enkelte målgrupper, interessenter, som må aktiveres gjennom idéfasen.



*Figur 4.3.b Interessentkartlegging, Sykehuset Innlandet (2015)*

Under intervjuene ble interessentkartlegging lagt frem for informantene og alle ble bedt om å kommentere kartlegging, samt gi en kommentar i forhold til om det har endret seg siden 2015. Dette er de viktigste kommentarene som ble gitt i forhold til interessentkartet:

<b>Informant:</b>	<b>Kommentar:</b>
<b>Prosjekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Det har jeg ikke tenkt så nøye igjennom, men det er nok ganske sannsynlig nå når vi går inn i en ny fase så må vi gjøre en ny vurdering og holde den opp i mot for å se om det har endret seg.</i></li> </ul>
<b>Kommunikasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Det kan godt hende at vi ville ha sortert de ulike interessentene noe annerledes med de rammevilkårene som vi har vært unlagt, men at dette er prosjekt som har stor interesse for mange, det tror jeg er en viktig forutsetning å ha med seg.</i></li> </ul>
<b>Referansegruppe</b>	Ingen direkte kommentar til interessentkartet.
<b>Brukerutvalget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ja, pasienter og pårørende står det der. Når det gjelder psykiatri som vi var inne på i stad da så er det jo egentlig ikke pasientene som kan uttale seg, det er jo pårørende. Det er viktig å se på sammenhengen mellom pårørende og pasient og brukersiden den skal hjelpe begge to. Jeg vil skrevet pasient/pårørende som én.</i></li> <li>- <i>Ja, dette er en type x-y akse det der? Styret i toppen, ja. Brukerutvalget kommer høyt, ja. Jeg ville faktisk ha flyttet disse (pasienter og pårørende) opp jeg ut i fra det jeg sier nå. Det har sammenheng med den styrkingen som skjer på pasientsiden.</i></li> </ul>
<b>Foretakstillitsvalgt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Jeg tenker at det har nok flyttet seg oppover her, interessen. Spesielt befolkningen ettersom dem skjønner at nå skjer det noe.</i></li> <li>- <i>Jeg tenker at interessen øker jo mer det nærmer seg. Folk våkner litt rett og slett, og jeg tror flere og flere blir involvert, så det vil jo flytte på seg (ref. Interessentkartelegging figur) og noen vil trekke seg ut. Det vil nok flytte seg oppover.</i></li> </ul>

---

### 4.3.1. Drøfting av interessentkartlegging

Ulike oppfatninger i forhold til hvem som er interessent og hvem som ikke er det på nåværende tidspunkt er interessant. Informant 2 vil ikke definere arkitekter og entreprenører som interessenter på nåværende tidspunkt, men at de kommer inn på et senere tidspunkt. Her er også litteraturen noe delt i forholdt til når en aktør skal defineres som interessent. Der den klassiske tilnærmingen hvor Freeman (1984) tillater at alle som kan påvirke eller bli påvirket av organisasjonen som interessenter. På den andre siden foreslår Mitchells et al. (1997) modell at også ikke-interessenter skal klassifiseres, men da som en ikke-interessent. Hvem som er interessent eller ikke foreslås Mitchell et al. (1997) å klassifisere i forhold til om de innehar attributtene power, legitimacy og/eller urgency.

I interessentkartet fra 2015 er leverandører plassert like over pasienter i forhold til interessen, men cirka likt som pasienter i forhold til påvirkning. Leverandører er videre klassifisert som en aktør i interessentkartleggingen og ikke videre definert.

Viktigste kommentarer til interessentkartet:

- Det er en viktig å se på sammenhengen mellom pårørende og pasient, og brukerside, siden den skal hjelpe begge to. **Jeg ville skrevet pasient/pårørende som én.**
- Den (interessentkartet) er **dynamisk**, og det har sammenheng med endringer i samfunnet.
- Teknologiutviklingen er viktig. Det er ikke tvil om at den skaper endringer.
- Jeg tenker at **interessen øker** jo mer det nærmer seg. Folk våkner litt rett og slett, og jeg tror flere og flere blir involvert, så det vil jo flytte på seg (interessentkartlegging) og noen vil trekke seg ut.

Interessentkartlegging gir en oversikt over hvem som prosjektet har definert som interessenter og videre et viktig funn for å undersøke involveringen av interessentene.

#### 4.4. Involveringen av interessentene

Involvering av interessentene i et prosjekt er både viktig og krevende. Viktig fordi det er i prosjektets interesse at prosjektet oppnår suksess og leverer et resultat etter satte kriterier og mål, og krevende fordi interessentinvolvering innebærer tid, ressurser og planer.

For å finne ut av i hvilken grad interessentene i denne studien har blitt involvert ble informantene bedt om å utdype hvordan involveringen har vært frem til nå. Tabellen viser de viktigste kommentarene fra hver informant vedrørende deres involvering.

<b>Utvalg:</b>	<b>Kommentar:</b>
<b>Referansegruppen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vår involvering har jo vært gjennom møter i referansegruppa, hvor vi selvfølgelig har fått en status på hvert eneste møte, og mediedebatt, kommentarer, innspill, signaler.</li> <li>- Hele prosessen er jo styrt av en statlig veileder for sykehusplanlegging, som er veldig omfattende. Jeg kjenner ikke den i detalj, men det er krav om å gå gjennom ulike faser. Vi har altså da akkurat lagt bak oss idéfaser rapporten, idefasen og skal over i konseptfasen. Og konseptfasen tilhører helseforetaket, det er Helse Sør-Øst som styrer prosjektet fra nå av.</li> </ul>
<b>Brukerutvalget:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der har vi vært veldig sterkt involvert. Det har jo vært, det er jo tre ting. Brukerutvalget har møte (1) en gang i måneden. Her har vi vært involvert hver gang fra ledelsens side. Brukerutvalget har også gitt uttalelser (2), i hvert fall to eller tre ganger. Det har også vært møte med alle pasientorganisasjonene. De har også blitt bedt om å svare (3). Det ligger på hjemmesidene. Husker ikke hvor mye som ble sagt, men ca 30 personer og hvor de fleste gikk inn for Mjøsbrua.</li> <li>- Så du kan si at involveringen i den prosessen har vært stor. Så har det jo fortsatt en del i forhold til det her med strukturen, og den har jo i stor grad dreid som om skal du ett sykehus eller skal du ha to eller fire? Også plasseringen. Også har det kommet inn en del senere som vi også har vært involvert i. Det er ikke snakk om ett sykehus, det er snakk om et firehalet troll. Det skal stå på samarbeid med kommunene.</li> <li>- Vi har nok vært involvert i alle de andre også. Både dette her med i forhold til kommunene. Der er vi med i et underutvalg på det. Vi har spesielle seanser med ambulansetjenesten, vi har gitt uttalelser både to og tre ganger vedrørende</li> </ul>



	<p>helikopter. Blant annet da.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeg føler vel, sånn generelt sett, at brukerutvalget og brukerorganisasjonene har vært bra involvert i dette.</li> </ul>
<b>Foretakstillitsvalgt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi ble med fra førstes stund. I hvert fall som tillitsvalgt. Så er det jo opp til oss å informere medlemmene. Så om du hadde spurt et vanlig medlem, eller ansatt, så er det ikke sikker dem har følt dem har fått like mye informasjon som meg som tillitsvalgt, men vi har vært involvert veldig bra. Både formelt og uformelt, i møter har vi blitt spurt om og fått kommet med forslag og synspunkter.</li> <li>- Det er jo så komplekst da, så det er jo ikke lett å komme med noe konkrete forslag.</li> <li>- Så vi har, i hvert fall tillitsvalgte, vært involvert fra dag én vil jeg si. Med alt fra høringer da selvsagt, som blir veldig formelt, og møter vi har fast en gang i måneden med oppdateringer. De (prosjektgruppen) har vært veldig mye ute. Om vi har hatt møter så har dem gjerne kommet for å informere. Og det har jo vært møter på sykehusene, så i hvert fall jeg, føler at vi har hatt store muligheter til å komme med synspunkter. Om det har blitt tatt til følge er jo noe annet, men det kan man jo ikke heller. Jeg synes det har blitt godt ivaretatt.</li> </ul>
<b>Prosjektgruppe og kommunikasjon:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, altså det står godt beskrevet i det kapitelet i idefaserapporten</li> <li>- Det har jo vært en blanding av innspillsrunder, det har vært høringer, det har vært høringsmøter, ulike temamøter. Det har vært involvering gjennom politisk referansegruppe, som er et utvalg av ulike politikere som representerer de regionene som er i Innlandet.</li> <li>- Det har vært mye oppsøkende virksomhet der vi har tilbudt oss å stille på alt egentlig. De som ønsker å få høre og få orienteringer om sykehusutvikling – der har vi stilt opp. Det har vært både interesseorganisasjoner til politiske partier, til ja, vi har vel vært i rottarimøter også tror jeg.</li> <li>- Så det har vært ganske bredt. Nå skal jeg til et næringslivsforum i neste uke. Så altså fra de åpenbare store interessentene, til at vi har sagt ja til det meste.</li> </ul>

Når det gjelder videre involvering er det ikke klart hvordan og i hvilken grad brukerne vil bli

involvert. Informant 1 forteller:

*Det vil jeg tro er helt naturlig, men det er jo igjen litt tidlig å si. Om vi ser på andre helseforetak som har bygd nytt så har jo brukerne vært helt i førersetet. Blant annet i Østfold der brukerne har vært veldig tett involvert gjennom hele prosessen.*

Informant 2 forklarer videre at det er ulike måter til hvordan man involverer brukere videre:

*Det tror jeg har blitt gjort litt forskjellig rundt omkring i offentlige prosjekter, men brukerne skal i hvert involveres fram til vi har bestemt hva vi skal ha. Når man har laget det man skal ha, vil jo brukerne gå over i en annen medvirkerfase når man da legger det ut til entreprenøren. Når vi har bestilt det hos leverandøren har man begrenset med påvirkningsmulighet. Da er det avhengig av hva slags type entreprisemodell man bruker, men da har vi forprosjektet som skal representere hva det skal være. Så de skal egentlig bare bygge det i forhold til forprosjektet.*

Fra brukerne sin side er det til nå noe ulike oppfatninger i forhold til videre involvering. Informant 5 har ikke fått vite hvordan de skal involveres videre, men forteller;

*Det er jeg veldig spent på egentlig. Fra ledelsen side så tror jeg dem vil ha med oss så mye som dem kan, men nå er det jo på en måte Helse Sør-Øst som bestemmer videre. Så hvordan akkurat det med involveringen blir det håper jeg blir som det har vært. At vi får være med å bestemme litt der og, men det er litt spennende for det har jeg ikke helt oversikt over enda. Jeg vet jo dem jobber med det, og det har i hvert fall ikke vært slik at ledelsen har prøvd å holde oss unna. Heller det motsatte. At dem har spurt om tips og sårne ting, men det har sikkert vært litt begrenset hva dem har fått til. Det er jo fryktelig vanskelig. Jeg har følt det noen ganger, at det er så fryktelig stort og vi vet ikke, men det må vi bare stole på.*

Informant 3 forteller at videre involvering var tema på forrige møte:

*Jo, det var tema nå på sist møtet på fredag. Så fikk høre om at så langt så har ikke Helse Sør-Øst bedt om ytterligere utredninger for det er vel den rollen SI har nå, vil ha i neste fase. Svare på spørsmål fra Helse Sør-Øst og få eventuelle utredningsoppgaver sånn at de er fornøyd med sitt beslutningsgrunnlag. De er så*

---

*langt fornøyd med at de ikke har fått nye oppgaver – og det kan bety to ting: enten at de ikke har gått inn i materiale tungt nok enda eller at det er slik at de er fornøyde med det som til nå er sendt inn som en del av idefaserapporten.*

Informant 4 kan fortelle hvordan brukerutvalget var involvert under nytt sykehus i Moss, men antyder at det kunne vært behov for enda sterkere involvering fra brukerens side:

*Vi var jo veldig sterkt involvert i sykehuset i Moss. De kommer til å bli sterkere og sterkere involvert. Det gjelder også med teknisk utstyr. Du har sikkert hørt om VR-briller. Så jeg tror nok at du gjør det, men det er ikke systematisert enda. Når de bygde nytt sykehus i Moss så var brukerne veldig sterkt inne i bildet, men de gjorde jo mye feil der også da. Det kommer man sikkert her også fordi ting endrer seg. Sykehuset før var jo basert på at du skulle ligge der. Antall senger var jo viktig. Det er jo ikke interessant lenger. Det som er interessant er jo at du skal inn og ut igjen. Du må ha nok kapasitet i mottakelsen. Sengetakler du. Nå skal man jo hive ut de som ligger på barsel etter kort tid. Eller hive og hive det er jo spørsmål om hva du kan da. Men ja, pasienten har en rolle å spille fordi mange pasienter har og en egenerfaring. Det er jo veldig mange i brukerutvalget som har en diagnostikk som sier at har vært gjennom en kreftkur og sånt, og styret er jo veldig opptatt av det. Hva du har opplevd selv. Det tar nok tid, men det er klart at de ansatte, eller brukerne, vil være viktige i utviklingen*

Informant 2 forklarer hvordan de ser for seg brukerinvolvering i forprosjektet og videre:

*Så det vil være påvirkningen i forprosjektet, og fram til da, som vil være det vesentlige. Under selve byggingen vil de også bli involvert, men det er en litt annen type. Da kan vi ikke begynne å endre rom for eksempel for da er det en ting som er låst. Men vi skal jo også da selvfølgelig sørge for at vi får det vi får og at vi er forberedt på å ta det i bruk. At vi starter med litt opplæring, informasjon, hvordan ting blir og hvordan det skal organiseres når vi blir ferdig. Så det blir litt annen form for medvirkning på det stadiet. Da er vi litt mer låst på hva vi skal ha når vi er ferdige med forprosjektet.*

#### 4.4.1. Drøfting av interessentinvolvering

Informantene har forklart at involveringen mellom prosjektet og brukerne har dreid seg om et samarbeid der både brukerutvalget, referansegruppen og foretakstillitsvalgte har bedt om å bidra både gjennom møter og i høringer. I følge Savage et al. (1991) bør brukerne samarbeides med.

Karlsen (2001) skiller mellom fem alternative situasjoner som beskriver forholdet mellom prosjekt og interessenter, herunder ingen relasjon, via tredjepart, direkte relasjon, integrert relasjon og partnering (figur 2.4.4). Informantene forklarer at de har hatt en direkte relasjon der dialogen mellom brukerne og prosjektet har blitt styrt mellom partene gjennom idéfasen.

Involveringen med utvalgene har ut i fra informantenes kommentarer vært bra og de virker tilfredse med hvordan prosjektet har involvert dem til nå. Det som gjentar seg er at det å videreføre involvering til sine respektive medlemmer er krevende. Eskerod og Jepsen (2013) forklarer at det å massekommunisere er vanskelig fordi det formen ikke er tilpasset individuelt og timingen kan være upassende. Prosjektets involvering av utvalgene har foregått gjennom tett dialog og tidlig involvering. Utvekslingen kan betegnes som tett der og begrenset. Begrenset utveksling er som Bagozzi (1975) forklarer en handling og utveksling mellom  $A \leftarrow \rightarrow B$  (Bagozzi, 1975) De store massene, vanlige ansatte og pasienter/pårørende utenfor utvalg og foreninger, har ikke blitt involvert på samme nivå og utvekslingen har foregått via en tredjepart.

Prosjektet har selv definert ansatte, tillitsvalgte, pasienter, befolkningen og politikere som viktige målgrupper i idéfasen (Sykehuset Innlandet, 2015). Målgruppene har blitt trukket som enkelte interessenter som må aktiveres i idéfasen.

Videre kommer det frem at involveringen av brukerne i de neste fasene blir viktig. Ser man på andre prosjekter innenfor sykehusstruktur så trekker informant 4 forklarte:

*Når de bygde nytt sykehus i Moss så var brukerne veldig sterkt inne i bildet, men de gjorde jo mye feil der også da. Det kommer man sikkert her også fordi ting **endrer seg**.*

---

#### 4.5. Kommunikasjonsmetoder og -kanaler med interessentene

Kommunikasjon er sentralt i alle virksomheter og i prosjekter. Kommunikasjon med interessentene i prosjekter forklares i litteraturen som en essensiell faktor for å oppnå suksess med prosjektet, og kommunikasjonsformen bør være den som er mest hensiktsmessig og effektiv (Karlsen & Gotschalk, 2009).

Det å kommunisere at Sykehuset Innlandet står overfor store utfordringer i tiden fremover for å kunne tilby fremtidsrettede helsetjenester til pasientene (SI Idéfaserapport, 2016) er komplekst og vanskelig å forklare et stort antall brukere. Sykehuset Innlandets geografiske opptaksområde er fylkene Hedmark og Oppland som dekker omlag 400 000 innbyggere (per 2016) og er med det et av landets største helseforetak målt i antall behandlede pasienter. Befolkningsutviklingen, beregnet med SSBs (Statistisk sentralbyrå; SI Idéfaserapport, 2016) MMM-tall fra 2014 og frem til 2040, viser en vekst på 14% (SI, Idéfaserapport, 2016). Fremskrevet behov i 2040 gir grunnlag for kapasitetsbehov, herunder sengeplasser, operasjonsstuer, dagplasser og poliklinikkrom. Tallene tilsvarer middeltall for nasjonal vekst, fruktbarhet, levealder og netto innvandring. Prognosene viser at andelen eldre, + 70år, vil øke betydelig og andelen vil bli større enn andelen barn og unge, 0-17 år, i 2040 (SSB i; SI Idéfaserapport, 2016).

En kommunikasjonsutfordring i prosjekter er som Campell (2009) forklarer at det ofte er vanskelig å kommunisere hvordan sluttresultatet vil gjøre organisasjonen bedre når prosjektet er ferdig, selve visjonen i prosjektet. Anne Enger, styreleder i Sykehuset Innlandet, ga følgende kommentar da vedtaket om Mjøssykehuset var enstemmig vedtatt i styret 20. oktober 2017: ”Når det kommer fram litt rivalisering, er det viktig å løfte visjonen og slå fast at dette prosjektet skal vi få til sammen”. (Anne Enger, styreleder i Sykehuset Innlandet, avisa-valdres.no, 2017). Enger påpeker videre at det blir tøffe tak og at hun frykter det skal bli folkeaksjoner mot forandringer og at aksjonene kan forkludre det store bildet.

For å få et overblikk over hvordan prosjektet er organisert og hvordan kommunikasjonen mellom brukerne har foregått ble det stilt spørsmål til prosjektgruppen om de kunne gi et slags oversiktsbilde. Informant 1 forklarer:

*Sykehusets nøkkelarbeid har røtter tilbake til 2010 hvor man har utført ulike høringsrunder. Disse ble sammenfattet i 2014. I 2015, på bakgrunn av den*

*utviklingsplanen, så ble det gjennomført en ekstern høringsrunde våren 2017 med 107 hørings svar. I tillegg så gjennomførte vi en intern innspillsrunde der divisjoner, fagmiljøer og tillitsvalgte ga innspill. De høringsutspillene, sammen med idefaserapporten og alle vedlegg, var da styrets beslutningsgrunnlag 20. Oktober 2017. Styret fattet et enstemmig vedtak og hvor saken da er sendt over til Helse Sør-Øst. Idéfaserapporten er oversendt for videre behandling, også gjennomfører vi en risiko- og sårbarhetsanalyse og andre deler som ligger utenfor selve studiets omfang. Vi venter at Helse Sør-Øst skal behandle den i år, kanskje før sommeren. Avhengig av den så skal det settes i gang en konseptfase der det skal gjøres en mer detaljert, teknisk av de alternativene.*

Under intervjuene ble informantene bedt om å beskrive kommunikasjonen og deres oppfattelse av hvordan den har foregått. Informantene fikk spørsmål om hvilke kommunikasjonskanaler som har blitt benyttet. Det ble også stilt spørsmål om til hvilke utfordringer som har vært vanskelig å kommunisere.

#### **4.5.1. Kommunikasjonutfordringer**

På spørsmål om hva som har vært det vanskeligste å kommunisere svarte informant 2:

*Det har vært flere ting, men det å få forståelse for hvorfor vi må bygge – det er noe som vi har måtte gjenta, og gjenta, og gjenta. .*

Informant 4 forklarer:

*Det er ingen som kan spå hva som skjer. Det har alltid vært slik – du vet hva du har og trygghet er viktig. Det er lett å argumentere mot alt som er nytt. Det er vanskelig å kommunisere. Nei, kommunikasjon er vanskelig og det har tradisjon i røtter og det å ikke ville være med på noe nytt.*

Det å kommunisere et prosjekt som foregår over en lang tidsperiode kommer frem som en utfordring. Informant 2 utdyper:

---

*Det jeg opplever som en utfordring i mange sammenhenger når man planlegger et sykehus er at det går i et 10-20 års perspektiv.*

Informant 4 forklarer at det ikke er lett å snakke om noe som skal foregå også så langt som 40 år frem i tid:

*Det vanskeligste (i et prosjekt) er ofte å kommunisere, og når du samtidig skal kommunisere i et område som angår deg selv og se 40 år frem i tida – det er akkurat like vanskelig begge deler.*

Informant 2 legger til i sin kommentar at det kunne vært lettere å kommunisere om de kunne forklart resultatet av et ferdig sykehus ned i detaljer, som antall senger og rom, men at det vil være feil på nåværende tidspunkt.

*Det å prøve og kommunisere hva en idé er ned til enkelte, eller ned på en organisasjon eller gruppe av mennesker, det er krevende. Vi skal ikke late som vi kan definere det i detalj heller, men vi må forsøke å ta det forbeholdninger eller prøve å forklare med at det her er på et overordnet nivå. Når vi nærmer oss så skal vi gå inn i detaljer, selv om vi skulle ønske at vi kunne kommunisert antall senger, kvadratmeter og rom allerede nå. Men det ville vært feil.*

Et annet område som virker utfordrende i forhold til kommunikasjon er med fremtidens brukere. Et prosjekt som er så komplekst at det går over flere tiår vil innebære at det vil skje et slags generasjonsskifte hos flere av interessentene, og da også hos brukerne både som pasienter/pårørende og ansatte. Det kommer frem at det å kommunisere, i prosjektsammenheng der resultatet av et ferdig sykehus er langt frem, har det vært utfordrende å engasjere og få i tale yngre generasjoner.

Informant 2 forklarer:

*Det gjør selvfølgelig at diskusjonene blir litt vanskelig tilgjengelig for en VG3-elev eller en tidlig student som ikke studerer helsefag. Det betyr jo ikke at man ikke har en legitim rett til å diskutere, både offentlig og i andre sammenhenger så vi har nå lagt det til rette for arenaer og vi har jo møtt noen, men vi skulle gjerne hatt mange flere. Jeg tror også at den betentheten i debatten, det ser man jo også i andre samfunnsdebatter, er det ofte vanskelig å få ungdom med inn i en diskusjon. Kanskje det er faren for å få kritikk eller sterke motargumenter i sosiale medier som de*

*kanskje ikke er klare for. Det har vi sett preger andre debatter i regionen her. Men sykehus er først og fremst vanskelig, en vanskelig debatt. Hva vil være beste løsning for å få gode tjenester her i landet er det ikke lett å mene noe om.*

#### **4.5.2. Kommunikasjonskanaler**

For å få en oversikt over kommunikasjonskanalene som informantene referer til, presenteres kanalene i en tabell. Tabellen viser hvilke kommunikasjonskanaler som har blitt benyttet og hvilke metoder kanalen representerer (personlig/upersonlig og informasjonsfylde). Brukerne er delt inn i de tre gruppene som representerer informantene i denne studien: Brukerutvalget, referansegruppen og foretakstillitsvalgte.



<b>Kanal:</b>	<b>Metode:</b>	<b>Brukerutvalget:</b>	<b>Referansegruppen:</b>	<b>Foretakstillitsvalgte:</b>
<b>Rapporter</b>	Upersonlig / Lav informasjonsfylde (Jacobsen og Thorsvik, 2008)	X	X	X
<b>Møter</b>	Personlig / Høy informasjonsfylde (Jacobsen og Thorsvik, 2008)	X	X	X
<b>Høringer</b>	Personlig / Høy informasjonsfylde (Jacobsen og Thorsvik, 2008)	X	X	X
<b>Internett (Sosiale medier, Intranett)</b>	Upersonlig (Eske- rod og Jepsen, 2013) /	x	x	X
<b>Media</b>	Upersonlig	x	x	x
<b>Mail</b>	Upersonlig	X	X	X

*Figur 4.3.2 Kommunikasjonskanaler i prosjektet*

Tabellen viser alle kanalene som ble nevnt under intervjuene. Noen kanaler fremstår som både mer relevante og mer benyttet enn andre. Derfor viser tabellen med merknaden X er kanalene som har vært primærkanaler og hvor brukerne har fått informasjon direkte fra prosjektet. Sekundært (x) har det blitt delt informasjon via andre kanaler både fra Sykehuset Innlandets

egne kanaler i sosiale medier og på hjemmeside, men også i media. Disse er tatt med for å vise at interessentene har fått informasjon fra andre kanaler også.

Informant 2 forklarer hvordan prosjektet har valgt kanaler og hvordan de har forsøkt å nå ut til brukerne. Informanten forklarer hvorfor de har forholdt seg til utvalg og ikke fullstendig brukermasse.

*Det er mange brukere. Så vi har jo nå så tidlig i prosjektet konsentrert oss om de som har representert brukerne, altså organisert, og der så har vi møtt på brukerutvalget som er den spisse enden der og som representer alle brukerne, i hvert fall sett samlet. Så brukerutvalget har vi jo vært på mer eller mindre i hvert møte. De har stort sett et møte i måneden eller så omkring. Vi har ikke vært på alle, men vi har vært på svært mange møter. Det har også vært litt behov styrt avhengig av hvor prosjektet har vært i status.*

Informant 1 påpeker at valg av kanaler har blitt vurdert ut i fra hvem det kommuniseres med og forklarer at man treffer ulike interessenter i ulike kanaler.

*Der tror jeg det å viktig å ha med seg i et prosjekt at man treffer ulike interessenter gjennom en rekke ulike kanaler litt parallelt. Hvis vi tar brukerne så har vi jo tett dialog med brukerutvalget, som er et eget organ oppnevnt for å ivareta brukernes interesser i sykehuset. Der har vi vel vært inne på hvert eneste møte og der vi har tett oppfølging. Det er et utvalg som har høy innsikt i saken. Så treffer vi også brukerne gjennom, ved at de er representert på ulike konferanser og arrangementer som vi har, og så må vi huske på at de som er brukere de leser også aviser. De er først og fremst personer. Du treffer dem gjennom en rekke kanaler. Sånn at den informasjonen de får, eller tar til seg, det er på en måte en sammenheng mellom informasjonen de får gjennom de rollene de har og de brukerorganisasjonene de er organisert gjennom - og den interessen de har i saken som et stort samfunnsspørsmål.*

Informant 2 forklarer at selv om prosjektet i denne fasen i hovedsak har forholdt seg til brukerutvalget har prosjektgruppen også stilt seg tilgjengelig for blant annet brukerorganisasjonene. Informant 2 forklarer:

*Vi møtt opp på de store brukerkonferansene, hvor alle brukerorganisasjonene er*

---

*representert. Brukerutvalget er noen som representer et større utvalg av brukerorganisasjoner. Så årlig så har de et brukermøte med større tema. Da har vi alltid vært inne der med å orientere om, og gi mulighet for innspill. Så er også brukerorganisasjonene tilskrevet i alt av høringsrunder. Så de har jo blitt oppsøkt skriftlig, vi har også i forbindelse med å sende ut det skriftlige mandatet invitert oss selv ut til brukerorganisasjonene. Det for å holde innlegg – enten det er i styremøter eller i medlemsmøter eller lignende. Noen av dem har sagt ja, andre har ikke svart og noen har sagt at det ikke er nødvendig fordi de har fulgt saken så lenge. Så det er litt forskjellig respons egentlig, men der også, har vi oppfordret sterkt til å delta i høringsrunden. Og at vi har vært tilgjengelige for å informere og/eller oppklare om det har vært behov for det.*

Informant 4 forklarer hvordan brukerutvalget har fått informasjon og at møter har vært den sentrale kommunikasjonskanalen:

*For det første så har dem vært i veldig mange av de møtene i brukerutvalget å orientert om fremdriften. Vi har også hatt høringsrunder og gitt uttalelser. Prosjektgruppen har også vært i møter med pasientorganisasjonene direkte. Vi har også uttalelser. Jeg var også sist med da på det som kalles politisk referansegruppe. Der skal representant fra brukerutvalget være til stede som jeg sa i stad. Så jeg vil si at kommunikasjonen har vært så god den kan. Vi har ikke noe klage på. Det eneste er at det er komplisert.*

På spørsmål om hvilke(n) kommunikasjonskanal(er) som har vært den mest foretrekkende svarer informant 5:

*Møter der dem (prosjektgruppen) er med. Også har dem lagt et eget område på hjemmesiden hvor alle papirer ligger. Før fikk vi også mail en gang i uka tror jeg det var. Sendt ut til oss og ledere. Kortfattet som vi kunne bruke ut mot medlemmene til å forklare.*

Når det gjelder medlemmene og de ansatte så er det utfordrende å nå disse før media når dem. Informant 5 forklarer videre at:

*Det er jo ikke lett å få ut informasjon før media. Vi kan sende på intranett og epost, men folk leser jo avisen på nett før dem leser der, og vi har jo ikke tilganger heller mange, til*

*å lese mail hjemme. Så det er fryktelig vanskelig å kommunisere ut store ting som for eksempel har skjedd på et styremøte til alle ansatte før dem har lest det i avisen. Det har jeg fått tilbakemeldinger på ”Åh! Vi må lese det i avisen, ja! ” Ja, men det har vi ikke sjans til. Dem har jo streamet styremøter og sånne ting, virkelig prøvd å få det ut før media, men det er ikke så lett alltid. 11 000 som skal nås så det er jo, du når ikke dem på en time liksom. Folk vil har det på forskjellige måter. Men det er så stort at folk har det litt her oppe (hånda i luften). Det blir så mye at folk har vanskelig for å mene noen ting.*

#### 4.6. Drøfting av kommunikasjonsmetodene

Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer at sykehus kan være et eksempel på en organisasjon som er utsatt for et sterkt institusjonelt press fra omgivelsene der interessentene har klare krav og forventninger. Det er tydelig at krav og forventninger fra interessentene er noe som er aktuelt i prosjektet *Framtidig Sykehusstruktur*. Dette kan ses i styreleders i Sykehuset Innlandet sin kommentar den 20. oktober 2017 der hun forklarte at hun fryktet folkeaksjoner mot forandringer og at disse aksjonene skal forkludre det store bildet. Styreleder forklarer at det er viktig at visjonen blir løftet frem og blir kommunisert ut riktig. Schwalbe (2004) forklarer at den største trusselen mot suksessfaktorer i prosjekter er det å ikke være i stand til å kommunisere.

Ut i fra det informantene forteller så er det særlig to punkter som utpeker seg:

1) Det er vanskelig å kommunisere et komplekst prosjekt som *Framtidig Sykehusstruktur* på en kortfattet (enkel) måte.

2) Kommunikasjonen mellom prosjektet og representantene/utvalgene er god, det er kommunikasjonen videre ut til medlemmene/ansatte/pasienter/pårørende som er utfordrende.

Slik tabellen (figur 4.1.2) viser har det mellom prosjektet og brukergruppene vært en blanding av personlig og upersonlig kommunikasjon. Kommunikasjonen har i hovedsak bestått av møter, e-post, høringer og informasjon delt på hjemmesider/intranett, og det er disse som kan ses i tabellen. I tillegg har brukerne, som mennesker, også fått informasjon via tradisjonelle medier og sosiale medier. Dette gjelder også de større brukermassene.

---

Kommunikasjonen ut til de større brukermassene har vært massekommunikasjon (push) og i størst grad i upersonlig form. Prosjektgruppen har møtt brukere direkte, blant annet ute på sykehusene, men den store mengden har mottatt informasjon gjennom utvalg, nærmeste leder (ansatte), hjemmesider eller media.

Newbombe (2003) skiller mellom kultur- og politisk arena hvor interaksjonen med interessentene foregår. I den politiske arenaen, som kan utspille seg i media, forklarer Newcombe (2003) at det ofte vil være konflikt mellom med mål og forventinger. Informant 3 forklarer at det ligger i det politiske at ordførerne kjemper sin kamp for sine respektive kommuner. Mediedebatten har særlig gjeldt plassering av et nytt storsykehus og der arbeidsplasser er svært attraktivt for kommunene. Informant 3 ga følgende kommentar:

*Et sykehus er jo et regionalt prosjekt og til med et statlig prosjekt på mange måter, og da må man jo anlegge et regionalt perspektiv når det gjelder både plassering og planlegging osv. Da får vi heller leve med at ordførerne kommer med sine kommentarer for det ligger i ordførerrollen.*

I en slik situasjon kan man i litteraturen se at offentlig prosjekt kan møte større granskning enn i private prosjekter. Rosacker og Rosacker (2014) forklarer at offentlige prosjekter kan møte større granskning fra et bredere spekter av interessenter og viser blant annet til ansatte, borgere og media. Dette er interessenter som kan møtes på det Newcombe (2003) forklarer som politisk arena hvor de kan ha ulike forventninger til prosjektet, slik som informant 3 kommenterer. Savage et al. (1991) viser til at media kan kategoriseres som *The Non-Supportive Stakeholder*, noe som gjør at media som kommunikasjonskanal ikke alltid vil støtte prosjektet. Eskerod og Jepsen (2013) forklarer at man i prosjektplanleggingsfasen bør tilpasse forventningene til sentrale interessenter, samt skape bevissthet rundt prosjektet og om det generelle formålet.

#### **4.6.1. Valg av kommunikasjonskanaler i prosjektet**

Prosjektgruppen har gjennomført en undersøkelse i forhold til hvordan de ansatte ønsker å få informasjon vedrørende prosjektet. Undersøkelsen viste at de fleste ansatte ønsket å få informasjon fra sin nærmeste leder. Utfordringene hos lederne virker å være at det å

kommunisere all den informasjonen som de får fra prosjektgruppen, er vanskelig og krevende å videreformidle på en enkel og kortfattet måte.

Informant 1 forklarte at det ikke vil være mulig for Sykehuset Innlandet å nå alle brukerne ved å benytte en kommunikasjonskanal. Informanten påpekte at brukerne er mennesker som vi søke informasjon ut i fra blant annet egen interesse. Eskerod og Jepsen (2013) forklarer at kommunikasjonsmetodene bør varieres fra interessent til interessent da det ikke vil være mulig å nå alle interessentene ved å kun benytte seg av en kommunikasjonskanal.

#### **4.6.2. Kompleksiteten i prosjektet er utfordrende å kommunisere**

Videre peker informantene på flere utfordringer til hvorfor kommunikasjonen i prosjektet er utfordrende. For det første er prosjektet svært komplekst. Komplekst er et ord som går igjen hos informantene når de forklarer hvorfor prosjektet er vanskelig å kommunisere. Det å forklare noe som er komplekst krever ofte at mottaker faktisk har noe kunnskap og kjennskap til prosjektet for at det skal forstås. Jessen (1992) foreslår at man bør stille seg noen spørsmål når gjelder kommunikasjonen ut til interessentene. Et spørsmål han foreslår er hvilke forutsetninger og/eller begrensninger har disse menneskene til å gripe inn i denne informasjonen? Informasjonen brukerne innehar kan være ulik, men også kunnskap kan endres og derfor være dynamisk. Jessen (1992) forklarer at siden prosjekter ofte tar plass i en kaotisk verden som hele tiden er under endring bør man regelmessig undersøke hvilke mulige referanseverdier som endres. Ny informasjon, gitt at den riktig, kan øke både kunnskap og kjennskap til prosjektet som igjen kan føre til at interessentene får en annen forståelse av den informasjonen som gis. Det kommer frem at det har blitt delt uriktig informasjon, blant annet i sosiale medier, om prosjektet. Selv om alt av rapporter, høringer og øvrige dokumenter er tilgjengelig på Sykehuset Innlandets hjemmesider er det misoppfattelser og altså uriktig informasjon har blitt delt. Det virker som at det gjør det utfordrende å kommunisere da brukere ikke har nok kjennskap til prosjektet. Kaufman og Kaufman (1996) forklarer at de viktigste årsakene til kommunikasjonsproblemer er de psykologiske mekanismene. Det å forklare et komplekst prosjekt til så mange mennesker på én måte, slik at alle forstår det, vil være vanskelig. Det kan derfor være på grunn av de psykologiske mekanismene hos mottakerne der utgangspunktet, herunder kjennskap og kunnskap, er sprikende. Kunnskap og kjennskap til prosjektet kan ha flere bakenforliggende faktorer der blant annet interesse virker å være en

---

grunn. Interessentenes interesser påvirker kommunikasjonen ser det ut til. Informant 5 kommenterte at interessen øker jo mer det nærmer seg og at folk våkner. Videre påpekte informanten at flere derfor blir involvert, mens noen vil trekke seg ut.

Informantene forklarer at det er vanskelig å kommunisere et prosjekt som går over flere tiår og at tid derfor er en variabel som kan være utfordrende. Karlsens (2012) modell (figur 2.4.4) som viser grad av samarbeid, forklarer at selv om prosjektet og brukerne har direkte dialog kan det være hindringer som blant annet tid som kan skille dem. Utvekslingen ser derfor ut til å være utfordrende fordi deler av mottakerne ikke er interessert å motta informasjon, eller er tilgjengelige for det på nåværende tidspunkt.

Kommunikasjon av et prosjekt med mange interessenter og som er stort og komplekst kommer fram i intervjuene at har vært vanskelig. Informant 1 forklarte det slik:

*Når man massekommuniserer, altså når man kommuniserer til store grupper, så vil noe alltid bli oppfattet på ulike måter og noe blir direkte misforstått. Noe blir gjengitt upresist. Så den samlede oppfatningen av prosessen og hvordan vi jobber, og den erkjennelsen tror jeg man alltid må ha med seg er; Der det er stor interesse, og der det er stort informasjonsbehov, der vil misforståelser oppstå.*

Prosjektet har valgt det som man i litteraturen kan klassifisere som upersonlig push-kommunikasjon. Upersonlig push-kommunikasjon, som altså betegnes som massekommunikasjon, kan i følge Eskerod og Jepsen (2013) være en passende kommunikasjonsform i tidlig prosjektfase. Likevel så ser det ut til at denne kommunikasjonsformen kan føre til misforståelse hos enkelte interessenter. Som mottakere, og mennesker, kan det som kommuniseres oppfattes ulikt, og det kan være ulike grunner til disse oppfattelsene. Som Jacobsen og Thorsvik (2008) forklarer er det særlig tre punkter som kan forårsake kommunikasjonsproblemer og/eller misforståelser. Det handler om koding av meldingen som senders, hvilke ord og uttrykk man benytter, eller når meldingen formidles gjennom valgt kanal. Representanten for brukerutvalget forklarte at:

*Det spiller ingen rolle hva jeg sier om du opplever det på helt andre måter.*

Et utsagn som i litteraturen kan forklares ved koding og dekodning av meldingen som sendes. Informanten forklarte videre:

*Det å bruke ord som er vanlig i dagligtale hos mennesker gjøres, og nesten alle faggrupper har sine egne språk. Somatikk? Vet alle hva det er? Vet alle forskjell på psykiatri og somiatri? Avansert rusbehandling? Hva ligger i det?”.*

Henderson (2004) forklarer at mottaker avkoder meldingen gjennom lytting, lesing eller ved oppfatning av ikke-verbale utsag. Om ord, som somatikk, blir benyttet, men når mottaker ikke vet betydningen av ordet er det sannsynlig at avkodingen av meldingen mistolkes eller misoppfattes.



---

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg, ut i fra drøftingen som er foretatt i forrige kapitel, diskutere de viktigste funnene i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Prosjektet *Framtidig Sykehusstruktur* har, som Mikkelsen og Riis (2005) støtter, fastsatt en prosjektoppgave som tar utgangspunktet for hva som ønskes å oppnå. Litteraturen forklarer at et prosjekt oppstår fordi det er mål eller formål som skal nås. En framtidig sykehusstruktur og et nytt sykehus, *Mjøssykehuset*, er prosjektets mål. For å nå dette målet må man gjennom flere faser og det innebærer bidrag fra mange interessenter. Det er mange interessenter som har blitt kartlagt. Interessentene her er, som Jessen (2010) forklarer, de som skal være med å bestemme, de som det skal samarbeides med og de som skal informeres. Brukerne som representerer ansatte, pasienter og pårørende har blitt sterkt involvert i prosjektet, og prosjektet har som Savage et al (1991) foreslår valgt å samarbeide med brukerne fra tidlig stadiet. Brukerne som representerer brukerutvalget, referansegruppen og foretakstillitsvalgte har også utover at de skal samarbeides med også vært viktige høringsdistanser og deres bidrag har vært blitt vurdert i beslutninger. I tillegg har de blitt informert tett.

Karlsen (2012) foreslår at brukerne bør engasjeres tidlig og de bør også tas med i planleggingen av forhold som berører dem. Prosjektet har engasjert brukerne både ved å delta i møter og invitert alle brukere til å komme med innspill og høringsuttalelser. Som Karlsen (2012) videre støtter har brukerne i Sykehuset Innlandet hatt anledning til å gi råd, anbefaling og deres ønsker og behov har blitt presentert. Tillitsvalgte har også blitt koblet inn på dette nivået. Prosjektet har valgt å forholde seg til brukerne gjennom mindre grupper og utvalg slik Ackermann og Eden (2011) støtter at man bør velge nivået av interessentoppdeling. Prosjektet har forholdt seg til brukerne gjennom blant brukerutvalget, referansegruppen og foretakstillitsvalgte.

En kritisk faktor som prosjektteori tar for seg er tid. I stakeholder-teorien er ikke tid like belyst. Mitchell et al. (1997) tar for seg urgency, som inneholder tidsfølsomhet, og forklarer at dette er et attributt som interessenter kan inneha og er en de tre attributtene som kan være med på å flytte interessenten. Når en interessent flytter/endrer seg forklarer Mitchell et al. (1997) at prosjektet bør endre grad av oppmerksomhet rettet mot den aktuelle interessenten. Tid kommer frem som en kritisk faktor i prosjektet om å etablere et nytt sykehus og framtidig sykehusstruktur. Informant 4 er klar i sin tale når det gjelder prosjektets fremdrift, og påpeker

at det fra et brukersynspunkt ikke må være flere omkamper nå. Informanten forklarer at omkamper er noe man har drevet med i 40 år og at man må ta en beslutning.

Som et stort, komplekst prosjekt, hvor Sykehuset Innlandet også er en stor samfunnsaktør, er prosjektet av stor betydning for mange. Noe som kanskje, i tillegg til at sykehus i seg selv er komplekst, også er en grunn til at det har vært turbulent, tidkrevende og kampene har vært mange slik Freeman (1984) støtter.

Interessenter påvirker prosjektet om et nytt sykehus og det har de gjort tidligere og de kommer til å gjøre det videre. Det gjelder også brukere som interessenter da de har en sterk involvering i prosjektet. Savage et al. (1991) har plassert brukere som sekundærinteressenter. Forfatterne klassifiserer interessenter som er finansielle bidragsytere eller på en annen måte økonomisk involvert i prosjektet som primærinteressenter, og foreslår derfor at brukere skal være sekundærinteressenter. Brukere vil ifølge Savage et al. (1991) kategorisert som de som både kan bli påvirket eller påvirke prosjektet. Siden prosjektet *Framtidig Sykehusstruktur* er et offentlig prosjekt som er statlig finansiert kan man diskutere om brukerne, som derfor har en økonomisk tilknytning til prosjektet som skattebetalere, flytter seg fra å være sekundærinteressenter til å være primære. Pfeffer og Salanick (1978) foreslår at både interessenter som har finansiell tilknytning og de som ikke har finansiell tilknytning vil være bidragsytere, og skiller dem ikke av den grunn, men forklarer at prosjektet er avhengig av alle bidragene. For prosjektets suksess kommer det frem fra informantene at brukernes involvering og bidrag er viktig. Brukerne er involvert fra starten og deres bidrag virker å ha påvirkning videre. Informant 4 forklarte at brukerne har vært sterkt involvert i andre sykehusprosjekt, men at det likevel ble gjort feil og kommenterer videre at det nok vil skje i dette prosjektet også. Informanten begrunner det med at det er fordi ting vil endre seg. Endring, som forklarer at prosjektet er dynamisk, er også en faktor som kan være vanskelig å forklare for interessentene og prosjektet bør derfor ha en plan for riktig håndtering slik Karlsen (2001) støtter. Karlsens (2001) modell for håndtering av samspillet med interessentene kan benyttes til å øke forståelsen av prosjektets interessenter for videre involvering.

For å identifisere interessentene i prosjektet har prosjektgruppen, med hjelp fra diverse utvalg, identifisert og kartlagt en rekke interessenter. Interessentkartlegging ble gjennomført i 2015 og kartleggingen ble gjort ved å plassere interessentene i en påvirkning/interesse-matrise. Matrisen består av gradering av påvirkning og gradering av interesse. Matrisen som er benyttet av prosjektet inneholder ikke det rutenettet som Johnson og Scholes (1999) foreslår (figur

---

2.4.3). Rutenettet som Johnson og Scholes (1999) foreslår plasserer interessenter i fire kategorier, og Olander og Landin (2005) forklarer at dette synliggjør hvordan man skal kommunisere og forholde seg til interessentene som er kartlagt. Interessentkartleggingen fra 2015 viser seg å ikke ha blitt endret fra prosjektets side siden kartleggingen, men informantene kommenterer at det har skjedd endringer. I litteraturen så forklarer blant annet Freeman (1984) om den interessentkartleggingen og forklarer den dermed som en statisk tilnærming. Informantene på sin side forklarer at kartleggingen, eller interessentene, har endret seg, og er mer dynamisk. Kartleggingen er derfor ikke statisk slik Freemans (1984) og andre forskere tilnærming av interessentkartlegging. En mer dynamisk tilnærming av interessenthåndtering i prosjekter, slik Mitchell et al (1997) foreslår, gir derfor et bedre bilde av interessentene enn det den statiske tilnærmingen viser til. Prosjektet kan ved å benytte Mitchell et al. (1997) sin modell klassifisere interessentene etter hvilke krav stiller basert på power, legitimacy og urgency, og dermed klargjøre hvordan man bør involvere interessenter inn i beslutningsprosessene. Modellene til Mitchell et al. (1997) og Johnson og Scholes (1999) forklarer hvor man bør plassere interessentene og Mitchell et al. (1997) viser til hvilken rolle de får om de innehar en, to eller tre attributter, men de foreslår ikke hvordan og eventuelt hvilke kommunikasjonsmetoder og –kanaler som passer i forhold til grad av involvering. Johnson og Scholes (1999) viser imidlertid at man skal holde interessentene informerte, tilfredse, som nøkkelspillere og ved minimal innsats. De interessentene som innehar høy grad av salience, i Mitchells et al. (1997) modell, bør man ifølge Turkulainen et al. (2015) vie tett kommunikasjon med, og støtter derfor det informantene forklarte at det har vært tett dialog mellom dem. Informantene forklarte at det har blitt benyttet flere kommunikasjonskanaler, men møter var den kanalen som kom frem som mest benyttet og som var best egnet. Kanalene har både vært personlige og upersonlige slik Eskerod og Jensen (2013) støtter, og som forklares i teorien med rik og lav grad av informasjon slike Jacobsen og Thorsvik (2008) støtter. Graden av rik/lav informasjon avhenger av valgt kanal (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Eskerod og Jepsen (2013) foreslår en kommunikasjonsmodell man kan benytte ut mot interessentene. Modellen foreslår hvordan man skal kommunisere og i hvilke kanaler. Dersom man implementerer denne modellen inn i Johnson og Scholes (1999) matrise kan man diskutere om kanalene kan passe i forhold til interessentens påvirkning og interesse. Modellen vil da se slik ut (figur 5):

Communication types with stakeholders:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Interpersonal</b></li> <li>- <b>Level of interest: High</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Impersonal</b></li> <li>- <b>Level of interest: Low</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Communication: Push</b></li> <li>- <b>Power: High</b></li> </ul>	<b>Key Players:</b>  Presentations at meetings  Workshops	<b>Keep Satisfied:</b>  Newsletters  Posters  Direct (e)mailing  Merchandise
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Communication: Pull</b></li> <li>- <b>Power: Low</b></li> </ul>	<b>Keep informed:</b>  Hotline  'Open door'	<b>Minimal Effort:</b>  Project webpage on the internet and/or company intranet in the form of database, information, e-learning resources etc.

Figur 5. Communication types with stakeholders

Key players med høy grad av påvirkning og interesse, bør man da ha personlig kommunikasjon med og prosjektet bør dele informasjon (push) med disse. Det vil være prosjektet som inviterer interessentene til å delta og kommunikasjonsmetodene inneholder grad av rik informasjon. Informantene forklarte at møter var kommunikasjonskanalen som var den kanalen som ble foretrukket, og møter er den kanalen som i litteraturen som både gir rik informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2008) og er personlig (Eskerod & Jepsen, 2013). Det som kan gjøre en sammenslåing av disse modellene interessant, og kanskje forklares mer dynamisk, kan være i forhold til interessentene som ligger under minimal effort. Disse har lav interesse og har lav påvirkning. Dersom deres interesse øker vil de flytte seg til keep informed og interessentene vil begynne å søke informasjon (pull), noe som vil være naturlig der man har interesse for en sak. Interessenter som får økt interesse vil kanskje søke informasjon for å få en bedre forståelse, eller så kan de ta egne antagelser. Antagelsene kan basere på det de tror eller har lest andre steder som i tradisjonelle eller sosiale medier. Hvor interessentene søker informasjon kan være ulikt. Noen vil søke informasjon på prosjektets hjemmesider, herunder

---

rapporter og delt informasjon, mens andre vil bruke media. Savage et al (1991) forklarer som nevnt at media kan klassifiseres som non-supportive og informasjon er ikke alltid like rik og kan også være direkte feil. Media kan virke å ha en negativ eller kritisk vinkling, noe informantene forklarte at har forekommet rundt sykehusprosjektet. Informant 5 kommenterte, og hadde erfart, at informasjon om prosjektet har vært direkte feil. Videre i modellen vil interessentene som plasseres under keep informed (figur 5) ikke ha fått informasjon på lik linje som keep satisfied og det vil være graden av påvirkning som skiller disse to. Keep satisfied er interessenter som blir klassifisert fra prosjektets side som interessenter som har høy grad av påvirkning. Interessentkartet, som prosjektet utarbeidet i 2015, viser at brukerutvalget har høy påvirkning og høy interesse, og kommunikasjonen har vært tett slik Turkulainen et al. (2015) støtter. I interessentkartet er fylkesaksjoner, media, pasientorganisasjoner og verneombud plassert med høy interesse og lav påvirkning. Interessentkartet viser at pasienter og pårørende vil befinne seg under minimal effort om man plasserer det foreslåtte rutenettet til Johnson og Scholes (1999) inn i modellen (figur 5). Informant 4 kommenterte at disse burde være høyrere på både interesse- og påvirkningsaksen, og som én gruppe. Videre er det en rekke interessenter som identifisert i prosjektets interessentkart, og som det skal kommuniseres om og med. Informantene forklarte at det er krevende å kommunisere til så mange og det er vanskelig å vite hvordan man skal nå dem. Når interessentene endrer posisjon kan det se ut til at man bør vurdere å endre kommunikasjonsform. Mikkelsen og Riis (2005) støtter dette og foreslår en kommunikasjonsplan bør følge interessentanalysen. Når interessentene endrer seg bør kommunikasjonen endres. Hvor prosjektet har plassert informantene kan hjelpe dem med å velge riktig kommunikasjonskanal.

Den gruppen som har blitt diskutert i interessentteori som man kanskje ikke har en kommunikasjonsplan for er non-stakeholders. Altså, de interessentene som ikke er definerte fra prosjektets side, men som selv mener de (nå) har behov for informasjon og vil kommunisere med prosjektet. Tryggstad et al. (2013) foreslår at man bør være oppmerksomme på at interessenter kan tilkomme under prosjektet, og at dette nødvendigvis ikke må være mennesker. Mitchell et al. (1997) forklarer at interessenter kan endre klassifisering, eller posisjon, om interessenten grupperer seg med en annen. Det betyr at en interessent som har *urgency* kan blir farlig om de(n) grupperer seg med en interessent som har *power*. Flere av informantene kommenterte at interessen for prosjektet antageligvis vil øke når prosjektet går inn i en ny fase. Mitchell et al. (1997) støtter at interessentene vil kunne endre både preferanser og bidrag når prosjektet endrer seg i tid og faser. Likevel så er det lite i

Mitchells et al. (1997) som forklarer hvordan en non-stakeholder kan endre bidrag og rolle når de ikke er kartlagt som interessenter. Dette fordi de ikke innehar en eller flere av de tre forklarte attributtene. I komplekse prosjekter som går over flere tiår, som et sykehusprosjekt så vil, kan det være vanskelig å forutse hvilke interessenter som kan tilkomme. Informantene nevner blant annet ny teknologi og at det er mye forskning innenfor både teknologi og medisin, i tillegg til byggeri. Byggeriet som Tryggestad et al. (2013) forklarer, hvor frosker gjorde seg til syne i prosjektet og som en ikke-menneskelig interessent som påvirket prosjektet, kan forstås som at ikke alle interessenter kan defineres da man ikke er klar over at de vil kunne påvirke eller bli påvirket av prosjektet. Bidrag og roller fra interessentene kan derfor tilkomme i løpet av prosjektets levetid, og kanskje fra interessenter som er ikke-menneskelige. Eskerod og Jepsen (2013) forklarer at prosjektet har to strategier å velge mellom når det kommer til strategivalg innenfor interessentstyring; *Proaktiv*- eller *reaktiv*. Prosjektgruppen virker å være proaktive når det kommer til interessentstyring og forklarte at valg av blant kommunikasjonskanaler har blitt vurdert i ut i fra hvem det kommuniseres med. Hvordan man som prosjekt skal kommunisere og involvere en ikke-menneskelig interessent vil være noe som kan være interessant å undersøke og diskutere videre.

Prosjektbeskrivelse og det som danner grunnlaget for framtidig sykehusstruktur er idéfaserapporten. Rapporten er en viktig del av prosjekter fordi det gir en beskrivelse av prosjektet og videre planer. Jacobsen og Thorsviks (2008) modell som forklarer kommunikasjonskanaler (figur 2.5.1) viser at formelle rapporter har lav informasjonsfylde. Idéfaserapporten har svært beskrivende forklaringer og den omfatter mye informasjon, men slike rapporter kan virke å være så komplekse. Det virker å være ulik grad av interesse hos interessenter/brukere ut i fra deres rolle som interessent når det kommer til rapporter. Rapporter av slik omfang blir kjelden eller ikke lest av de store brukermassene. Prosjektet har utarbeidet en forenklet informasjonsplakat, men den vil naturlig nok ikke inneholde lik mengde informasjon. Kommunikasjonsproblemer kan derfor oppstå fordi brukere som ikke leser rapporten(e) ikke mottar ikke budskapet. Kanalen, som da er rapporten, vil da ha det som Kaufmann og Kaufmann (1996) forklarer som støy. Støy fordi kodingen av budskapet ikke mottas eller forstås. En grunn til at komplekse rapporter ikke leses er fordi kanalen virker å være for komplisert. Jacobsen og Thorsvik (2008) forklarer at skriftlig informasjon har lavere informasjonsfylde enn hva muntlig kommunikasjon har og forklarer at det tar lengre tid å få tilbakemeldinger når man kommuniserer skriftlig enn ved muntlig kommunikasjon. På den andre siden så er rapporter viktig en viktig del av prosjektoppgaven. Mikkelsen og Riis (2005)

---

forklarer at prosjektoppgaven danner utgangspunktet for prosjektet og forklarer hvilken nytteverdi prosjektet vil overføre til interessenten. Beskrivelse av prosjektoppgaven er blant annet det idéfaserapporten gjør for *Framtidig Sykehusstruktur*. Kommunikasjon i form av rapporter er interessant siden det er disse rapportene som også senere vil være en del av kommunikasjonen mellom prosjektet og interessentene. Rapporter, som idéfaserapporten, vil muligens være en kommunikasjonskanal for interessenter også om 10-15 år avhengig av prosjektets levetid. Viktigheten av rapporter som kommunikasjonskanal i prosjekter, når det gjelder å informere interessenter som er dynamiske, ser derfor ut til å være interessant å undersøke.

Når man skal kommunisere noe som er så komplekst og omfattende som et sykehusprosjekt vil altså rapportene for mange være vanskelig å kode og budskapet vil derfor være vanskelig å forstå. Under intervjuene kom det blant annet frem at det er ord og uttrykk som kanskje ikke forstås eller som mottaker oppfatter på ulike måter. ”Sykehus er komplekst” ble det forklart fra informantene. Kompleksiteten i prosjekter kan gjøre det vanskelig å få tilbakemeldinger også når man benytter muntlig kommunikasjon, eller det kan være vanskelig å håndtere om man kommuniserer ut til store mengder mennesker. Prosjektgruppen har gjort seg synlige blant annet ute på sykehusene og invitert seg ut i møter, hatt åpne høringer og overført konferanser via streaming-kanaler. Jacobsen og Thorsvik (2008) forklarer at jo flere man informerer, jo flere tilbakemeldinger kan man motta, men at det kan være utfordrende å ha dialog med flere personer samtidig. For prosjekter som har mange interessenter/brukere kan det være nesten umulig å ha en dialog med og om alle, i dette tilfellet 400 000 brukere som skulle tatt kontakt og søkt tilbakemeldinger. Det støttes i litteraturen som viser at kommunikasjonskanaler og valg av disse kan gjøre det vanskelig å få delt riktig informasjon. Jacobsen og Thosvik (2008) forklarer at kanalen kan være uegnet for meldingen, begrense mulighetene for tilbakemelding eller omfatte flere aktører slik at informasjonen kan bli endret. Når man massekommuniserer kan det begrense mulighetene for tilbakemeldinger, og budskapet fra sender kan bli misforstått hos mottaker siden mottaker ikke har mulighet til å gi direkte tilbakemelding. Informasjon kan, som informant 5 forklarte, endres via tredjepart.

## 6. Konklusjon

Involveringen med interessentene, herunder brukerne, har foregått ved at prosjektet har valgt å ha et tett samarbeid og viet personlig kommunikasjon med utvalg og grupper som representerer de øvrige brukerne. Brukerutvalget, referansegruppen og foretakstillitsvalgte har alle vært sterkt involvert. Involveringen har skjedd ved at brukerne har kommet med i møter, de har blitt bedt om å svare og gi råd og bidratt gjennom høringsuttalelser. Brukerne har også deltatt i mediedebatter, samspill og øvrige møter i regi av prosjektet. Prosjektet har drevet oppsøkende virksomhet ut mot brukerne der de har tilbudt seg å stille opp på møter, næringsforum med mer.

Hvordan brukerne som interessenter i prosjektet skal involveres videre er ikke bestemt, men prosjektgruppen bekrefter at de vil bli involvert og brukerne på sin side både ønsker og mener at videre involvering vil være viktig og nødvendig. Samspill med andre interessenter kan være aktuelt i de kommende fasene i prosjektet. Involvering av interessenter i et samspill med hverandre kan bidra til at prosjektet avdekker funn/feil de ellers ikke ville gjort.

I likhet med Newcombe (2003) sin studie er brukerne i dette studiets prosjekt en kompleks gruppe. Det er mange interessenter og det er mange brukere. I studien som er gjennomført kommer det frem at det å kommunisere og involvere mange brukere er både omfattende og krevende. Brukerne er først og fremst mennesker med ulike ønsker, krav og behov, og som både søker og oppfatter informasjon ulikt. I tillegg vil brukerne ofte ha behov for å få informasjon gjennom ulike kanaler da de ikke er en homogen masse og som ikke befinner seg på et bestemt sted. Oppfattelse av budskapet kan også variere ut i fra timing og type melding, som støttes i litteraturen, men også på bakgrunn av kjennskap og kunnskap til prosjektet. Når man skal kommunisere komplekse prosjekt så er det slik som litteraturen bekrefter at meldingen bør tilpasses mottaker, noe som kan være krevende siden det er så mange interessenter og brukere.

Interessentdynamikken bør, slik Aaltonen et al. (2015) støtter, få større oppmerksom for å kunne forstå hvordan involveringen med interessentene foregår og dermed øke forståelsen av at kommunikasjonen bør tilpasses interessentenes dynamiske tilnærming til prosjektet. Slik interessentkartleggingen er fremstilt i den klassiske tilnærmingen er ikke kommunikasjonen tilpasset interessentene ettersom de forflytter seg i løpet av prosjektets faser. Interessentens behov for involvering og kommunikasjon virker derfor å kunne endres i løpet av prosjektet.



---

Interessentene kan også endre seg i løpet av prosjektfasen slik de har gjort i idefasen i dette prosjektet. Hvor lenge brukerne skal involveres i prosjektet er derfor svært interessant.

Studiet som er gjennomført bekrefter at interessentene ikke er statiske, men at de endrer seg og er dynamiske. Tid kommer frem som en faktor som gjør at interessentene ikke er statiske, og interesse for å søke informasjon bidrar også til å flytte interessentene. For at interessentene skal kunne få riktig informasjon til riktig tid bør kommunikasjonen tilpasses interessentene slik at budskapet forstås og mottas. På den måten virker det at man kan sikre den involveringen og samhandlingen som er ønsket, og bidragene fra interessentene kan gjøre at prosjektet oppnår suksess.

### 6.1. Svakheter ved oppgaven

Forskningen som er gjennomført i denne studien konsentrerer seg om funn i ett prosjekt. Det gjør det vanskelig å generalisere funnene. Oppgaven har kun undersøkt en interessentgruppe og jeg ser at en utvidet forskning som omfatter flere interessentgrupper bør gjøres av en relativ lik situasjon. Jeg ønsket å studere prosessene og den kompleksiteten som foregår og ønsket derfor å studere et fenomen. En bredere forståelse og testing av resultater i denne oppgaven bør testes i kvantitativ forskning for å kunne bekrefte eller avkrefte funn. På grunn av tid og ressurser, herunder egen erfaring som forsker, er gjennomføringen konsentrert til et mindre utvalg informanter. Et lite antall informanter kan diskutere pålitligheten i oppgaven. Imidlertid er det ifølge Mehmetoglu (2004) er det ingen spesifikke krav til antall informanter i kvalitativ forskning som det er i kvantitativ forskning.

Studien omfatter ikke hele prosjektet og har kun undersøkt første fase av prosjektet. Ved å undersøke et større utvalg brukere, hvor andre informanter med mer upersonlig kommunikasjonskanaler benyttes i større, ville bidratt til å bekrefte/avkrefte de empiriske funnene.

## 6.2. Anbefaling til videre forskning

Dersom tidsaspektet i denne studien hadde vært lenger kunne det vært av interesse å studere den videre involveringen av informantene som deltar i denne oppgaven. Dette ved å undersøke hvordan brukere involveres og kommuniseres med i andre faser eller i hele prosjektet. Det vil også være interessant å utforske involvering og kommunikasjon i andre komplekse prosjekt. Det ville videre vært interessant å verifisere funnene i denne oppgaven kvanitativt. Ved for eksempel å undersøke et større utvalg av interessenter/brukere som ikke har vært involvert i like sterk grad som informantene i denne studien.

Interessenter som ikke er identifisert, men som kan tilkomme prosjekt og/eller hvordan man skal forholde seg til interessenter som tilkommer prosjektet som er ikke-menneskelige ville være interessant. En anbefaling til videre forskning vil også være å undersøke om det finnes andre attributter som gjør interessenter i prosjekt dynamiske.

## Litteraturliste

- Ackermann, F. & Eden, C. (2010) *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. 2010 Elsevier Ltd. Long Range Planning 44 (2011) 179-196
- Askheim, O. G. & Grenness, T. (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.
- Asplan Viak (2017) Sykehuset Innlandet HF. Sykehuset Innlandet – idéfase: Samfunnsanalyser ved fremtidig sykehusstruktur. Sluttrapport.
- Bagozzi, R. (1975) *Marketing as Exchange*. American Marketing Association. Journal of Marketing, Vol. 39, No. 4 (1975) pp. 32-39
- Campbell, M. (2009) *Communication Skills for Project Managers*. Amacom, 2009. P. 288
- Coombs, T. W (2015) Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding. University of Central Florida
- Dwyer, R. F., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing. Vol. 51. 11-27.
- Eskerod og Jepsen (2013) *Project Stakeholder Management*. Gower Publishing Limited.
- Freeman, E. R. (1984) *Strategic Management; A Stakeholder Approach*. University of Minnesota. Pitman Publishing Inc.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. Utgave. Fagbokforlaget.
- Jergeas, G.F., Wiliamson, E., Skulmoski, G.J. og Thomas, J. (2000) “Stakeholder Management for Construction Projects.” AACE International Transactions, s. p12
- Jessen, S. A. (1992) *The Nature of Project Leadership*. Scandinavian University Press (Universitetsforlaget AS)

Jessen, S. A. (2010) *Prosjektadministrative metoder*. 5. Utgave. 5. Opplag. Gyldendal Norsk Forlag. 2002.

Jones, T. M. & Wicks, A. C. (1999) *Convergent Stakeholder Theory*. University of Washington. Vol. 24. No. 2,206-221.

Henderson, L. S. (2004) *Encoding and decoding communication competencies in project management – an exploratory study*. International Journal of Project Management, 22 (6). 469-474

Karlsen, J. T, og Gottschalk, P. (2009) *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 2. Utgave. Universitetsforlaget AS

Karlsen, J.T. (2001) *Håndtering av prosjektets interesser: En studie av hvilke utfordringer og problemer prosjekter møter: Praktisk rapport*.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1996) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. Utgave. (2015) Fagbokforlaget.

Lesjø, J. H. (2004) *Motmakt ved planlegging av store prosjekter: Former og muligheter for å vine fram*. Universitetsforlaget. Plan 03/2004. No. 3. s. 58-64

Mainardes, W. E., Alves, H. & Raposo, M. (2012) *A model for Stakeholder Classification and Stakeholder Relationships*. Management Decision. London. Vol. 50, Iss. 10 (2012): 1861-1879

McVea, J. F. & Freeman, E. R. (2005) *A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management; How Focusing on Stakeholders as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together*. Journal of Management Inquiry (2005) pp. 57-69

Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget. 2, opplag (2016).

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts*. Academy of Management Review. University of Pittsburgh. Vol. 22, No.4. p.853-886

- 
- Newcombe (2003) *From client to project stakeholders: A stakeholder mapping approach*. School of Construction Management & Engineering, University of Reading. 21, (December, 2003) 841-848
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects
- Pfeffer, J. & Sancik, G. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Savage, G. T., Nix, T.W., Withehead, C. J. & Blair, J. D. (1991) *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. Academy of Management. Vol. 5 No. 2 (1991) pp. 61-75
- Schwalbe, K. (2004) *Information Technology Project Management*. Boston, Massachusetts: Thomson Course Technology
- Strand, R. & Freeman E. R. (2013) *Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia*. Springer Science+Business Media Dodrecht. J Bus Ethics (2015) 127:65-85
- Sykehuset Innlandet HF (2016) Idéfaserapport for Sykehuset Innlandet. Høringsdokument. November 2016.
- Sykehuset Innlandet HF (2018) Oversikt over råd og utvalg. Lokalisert på: <https://sykehuset-innlandet.no/om-oss-si/rad-og-utvalg>
- Sykehuset Innlandet HF (2018) *Framtidig Sykehusstruktur*. Lokalisert på: <https://sykehuset-innlandet.no/framtidig-sykehusstruktur>
- Trevino, L.K. & Weaver, G.R. (1999) *The Stakeholder Reaserch Tradition: Converging Theorists-Not Convergent Theory*. The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2 (1999) pp. 222-227
- Turkulainen, V., Aaltonen K. og Lohikoski, P. (2015) *Managing project stakeholder communication the Qstock Festival case*. Project Management Journal, (46(6), 74-91.

Tryggestad, K., Justesen, L. og Mouritsen, J. (2013) *Project temporalities: How frogs can become stakeholders*, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 6 Iss: 1 pp. 69-87

Yin, R. K. (1994) *Case Study Research*. Sage.

**VEDLEGG 1**

<b>Intervjueguide masteroppgave</b>		
<b>Marte Jære Brandt</b>		
<b>19.03.2018</b>		
<b>Hvordan er prosjektet organisert? (prosjektgruppe)</b>		
<b>Hvilken fase er dere i nå? / Hvilken fase kom dere inn?</b>		
<b>Nye interessenter når dere går inn i en ny fase?</b>		

---

<b>Tidsperspektiv? Når skal sykehuset tas i bruk?</b>		
<b>Kommuniserer dere med interessentene/prosjektet (eller de bare kartlagt)?</b>  <b>Hvordan foregår kommunikasjon?</b>  <b>Hvilke kommunikasjonskanaler brukes?</b>		
<b>Interessentkartlegging: Endret seg fra 2015 til 2017: Illustrere hvordan (se vedlegg)</b>  <b>(Hvorfor er ikke kartet fra 2015 lenger relevant?)</b>		



---

<b>Hvordan involveres interessentene/dere?</b>  <b>Når vil involveringen evt være? (Før eller etter arkitektene?)</b>		
<b>Brukerne (pasientene, ansatte, pårørende) i samspill med andre interessenter (arkitekter, entreprenører osv)</b>		