

Gevinstrealisering i nettbaserte opplæringsprosjekter

En eksplorativ casestudie om prosjektarbeideres oppfatning av gevinstrealisering

MAY HELEN DANIELSEN

VEILEDER
Carl Erik Moe

Universitetet i Agder, 2018
Fakultet for humaniora og pedagogikk
Institutt for nordisk og mediefag



FORORD

Denne rapporten presenterer en avsluttende masteroppgave utarbeidet ved Universitetet i Agder, 2018. Oppgaven har en studiebelastning på 30 studiepoeng og setter punktum ved to flotte år som student på masterstudiet i *Samfunnskommunikasjon*.

Masteroppgaven er utført i samarbeid med Sørlandet sykehus som har bidratt med hjelp og innspill i forbindelse med casemateriale og intervjuobjekter. Arbeidet har stilt store krav til utholdenhet og tålmodighet, men har til gjengjeld gitt meg økt kunnskap og større interesse for gevinstrealisering i prosjektarbeid.

Først og fremst vil jeg takke mine seks informanter som velvillig har delt av sine tanker, opplevelser og erfaringer. Uten dere hadde ikke denne studien vært mulig. Regional kompetansetjeneste for pasient- og pårørendeopplæring (RK-PPO) ved Sørlandet sykehus fortjener også en stor takk for hjelp med å finne relevante caser, organisere intervjuer og skaffe tilgang til nødvendig informasjon.

Jeg vil også rette en stor takk til Carl Erik Moe som har vært en fantastisk veileder. Med din solide faglige innsikt har du vært til stor hjelp gjennom konstruktive tilbakemeldinger. Du har vært sjenerøs med din tid og gitt meg mye inspirasjon og verdifull støtte gjennom hele prosjektet.

Avslutningsvis rettes en stor takk til Håvard Dyrdal Fidjeland for språkvask og som gang på gang har bidratt med gode diskusjoner, vurderinger og råd for å komme videre i arbeidsprosessen.

Kristiansand, 30. mai 2018



May Helen Danielsen

SAMMENDRAG

Formål

Formålet med denne studien er å få en bedre oversikt over erfaringer med- og holdninger til gevinstrealisering i små nettbaserte opplæringsprosjekter i spesialhelsetjenesten.

Design/metodikk/tilnærming

Oppgaven tok utgangspunkt i to caseprosjekter som begge innebar nettbasert opplæring av pasienter. Totalt ble det gjennomført 6 dybdeintervju med 2 prosjektledere og 4 prosjektdeltakere, og responsen fra disse intervjuene ble deretter kodet og kategorisert ved bruk av *grounded theory* for å beskrive de mest sentrale temaene fra de ulike intervjuene.

Funn

Litteraturen om gevinstrealisering baserer seg nesten utelukkende på større prosjekter, og det finnes svært lite informasjon om hvordan denne metodikken kan inkorporeres i små prosjekt. Funnene fra intervjuene viser at prosjektdeltakerne har liten kjennskap og erfaring med gevinstrealisering, og at de ser på dette konseptet som en administrativ byrde som hindrer dem fra å bruke alle ressursene i prosjektet til å skape en best mulig leveranse. Dette kan være et tegn på at de eksisterende rammeverkene ikke er godt nok tilpasset til små prosjekt, og at de ender opp med å bli for omfattende sammenlignet med hvilken verdi de gir.

Forskningens begrensninger

Det ligger i den kvalitative forskningens natur at det ikke er mulig å generalisere. Oppgaven fortjener å bli kvantitativt målt i fremtidige studier for å gi mer generaliserbare resultater.

Originalitet/verdi

Til tross for den faglige interessen for gevinstrealisering i den vestlige verden, eksisterer det likevel lite forskning om hvorvidt prosjekter faktisk benytter seg av metodikken eller ei. Masteroppgavens bidrag er å supplere litteraturen, samt kaste lys på oppfatninger av gevinstrealisering på prosjektnivå.

Nøkkelord

Gevinstrealisering, oppfatning, holdning, erfaring, prosjekt

ABSTRACT

Purpose

The aim of this qualitative study was to obtain a better overview over the perceptions towards benefit realization in small online education projects, in the specialist health care services.

Design/Methodology/Approach

The study was based on two case projects involving online patient education. In total, 6 in-depth interviews were conducted, with 2 project managers and 4 project participants. The response from these interviews were then coded and categorized using *Grounded Theory* to describe the most essential themes.

Findings

The vast majority of the literature on benefit realization is based on projects with moderate to large scopes, and there is very little research on how realize benefits in smaller projects with tight constraints on resources. The findings from the interviews suggests that project members have limited experience and knowledge with benefit realization, and sees it as an administrative hurdle that diverts their focus away from the actual content production. This suggests that the current framework for benefit realization is not properly adapted for smaller projects, and that it can lead to extensive administration while only adding limited benefit.

Research implications

Due to the nature of qualitative research, it is difficult to generalize the results produced in this study. There is a suggestion to examine this topic using quantitative methods in order to produce more generalizable results.

Originality/Value

In spite of the academic interest for benefit realization in the Western society, there is a lack of research on the number of projects that actually follow this methodology. This study supplements the literature by examining the attitudes toward benefit realization on a project level.

Keywords

Benefits management, perception, attitude, experience, project

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
Figurliste.....	VI
Tabelliste.....	VI
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....	2
1.2 Formål og problemstilling.....	3
1.3 Oppgavens omfang og avgrensninger.....	4
1.4 Rapportstruktur.....	4
2 Litteratursøk.....	5
3 Litteraturgjennomgang.....	9
3.1 Benefits management.....	9
3.1.1 Gevinster.....	10
3.1.2 Gevinstrealiseringsprosessen.....	12
3.1.3 Utfordringer med gevinstrealisering.....	14
3.2 Endringsmotstand og implementering av nye ideer.....	15
3.2.1 Kilder til endringsmotstand.....	16
3.2.2 Strategier for å håndtere endringsmotstand.....	17
3.2.3 Diffusjonsteori.....	19
4 Metode.....	22
4.1 Metodiske valg.....	23
4.1.1 Vitenskapsfilosofi: Hermeneutikk.....	23
4.1.2 Forskningsdesign: eksplorativt.....	24
4.1.3 Forskningsstrategi: kvalitativ casestudie.....	24
4.2 Datainnsamling.....	26
4.2.1 Semistrukturert dybdeintervju.....	26
4.2.2 Utarbeidelse av intervjuguide.....	26
4.2.3 Utvalgsstørrelse og representativitet.....	27
4.3 Dataanalyse.....	28
4.3.1 Transkripsjon av datamateriale.....	28
4.3.2 Analysetilnærming.....	29
4.3.3 Utvikling av kategorier.....	31
4.4 Ethiske og faglige vurderinger.....	33
4.4.1 Forespørsel og informert samtykke.....	33
4.4.2 Konfidensialitet og godkjenning av transkripsjoner.....	33

5	Presentasjon av funn.....	34
5.1	Casestudier	34
5.1.1	Case 1 - E-læringskurs om høyt stoffskifte	34
5.1.2	Case 2 - Filmer om hasjavvenning	36
5.2	Funn knyttet til problemstilling	39
5.2.1	Prosjektstruktur	40
5.2.2	Ledelse.....	42
5.2.3	GevinstOppfølging	44
6	Drøfting	46
6.1	Prosjektstruktur	46
6.2	Ledelse.....	49
6.3	Gevinstoppfølging	50
6.4	Implikasjoner.....	52
7	Konklusjon	54
7.1	Hovedfunn	54
7.2	Mitt bidrag	55
7.3	Kritikk av eget arbeid	56
7.4	Forslag til videre arbeid.....	57
	Litteratur.....	A
	Vedlegg	F
	Vedlegg A	G
	Vedlegg B.....	H
	Vedlegg C.....	J
	Vedlegg D	L

FIGURLISTE

Figur 01: Søkeprosess for litteraturinnsamling	05
Figur 02: Flytskjema for seleksjonsprosessen	08
Figur 03: Cranfield-modellen	14
Figur 04: Barrierer for endring	17
Figur 05: Beslutningsprosesser på individnivå	20
Figur 06: Beslutningsprosesser på gruppenivå	20
Figur 07: Grafisk fremstilling av oppgavens design	22
Figur 08: Problemstillingens hovedkategorier	32
Figur 09: Illustrasjon av e-læringskurset	35
Figur 10: E-læringsprosjektets målsetting	36
Figur 11: Skjermdump av filmtrailer	37
Figur 12: Filmenes målsetting	38
Figur 13: Oversikt over problemstillingens hovedkategorier og underkategorier	39
Figur 14: Tiltak for sentrale utfordringer	53

TABELLISTE

Tabell 01: Oversikt over inklusjons- og eksklusjonskriterier	06
Tabell 02: Oversikt over søkeord	07
Tabell 03: Artikler som inkluderes i litteraturgjennomgang	08
Tabell 04: Oversikt over målekategorier for gevinster	10
Tabell 05: Steg for hovedaktiviteter for gevinstrealiseringsprosessen	13
Tabell 06: Oversikt over transkripsjoner	28
Tabell 07: Koding og kategorisering. Eksempel fra arbeidet med analyseprosessen	32
Tabell 08: Prosjektinformasjon - E-læringskurs om høyt stoffskifte	34
Tabell 09: Prosjektinformasjon - Filmer om hasjavvenning	36

1 INNLEDNING

Helseutgifter per innbygger har hatt en markant vekst siste årene, og har gått fra å stå for 7,9% av BNP i 2006 til 10,4% i 2017 (SSB, 2018a). En av grunnene til denne utviklingen er at ny teknologi og nye medisinske gjennombrudd har økt mulighetsrommet for hva som kan behandles, noe som har medført en økt forventet levealder. Prognosene for flere typer kreft har bedret seg, og en diagnose som tidligere kunne sammenlignes med en dødsdom kan nå innebære at man har flere gode år igjen å leve. Dette innebærer at sammensetningen i befolkningen fører til en økning i ressursbruk ved at flere utsatte og ressurskrevende grupper overlever lengre (Graffigna & Barello, 2017). Pasienter over 80 år sto eksempelvis for 16% av ressursbehovet for somatiske tjenester i 2015, til tross for at de kun utgjorde 4% av befolkningen (Helsedirektoratet, 2017). Det er forventet at denne andelen vil dobles fra 4% til 8% innen 2040 som følge av eldrebølgen, noe som vil legge betydelig press på ressursene i helsesektoren (SSB, 2018b).

Den tiltakende veksten er ikke bare en utfordring med tanke på ressursbruk, men vil også kreve radikale endringer i arbeidsstokken. Basert på framskrivinger fra SSB er det estimert at én av tre jobber vil måtte være innen helse og omsorg innen 2060 dersom vi skal klare å dekke det kommende bemanningsbehovet i denne sektoren (SSB, 2014). Flere sykehus opplever allerede i dag store kapasitetsutfordringer, og det er et sterkt press på å redusere oppfølgingstiden på ikke-kritiske pasienter for å sikre at ressursene rekker til for å behandle flest mulig mennesker. Dette medfører at man nå blir skrevet ut av sykehusets akuttavdeling mye tidligere, noe som legger press på kommunene både når det gjelder kompetanse og kapasitet til å håndtere mer krevende pasienter.

Et mulig tiltak for å avlaste dette presset på sykehus og i kommune er å delegere en større del av ansvaret over til pasienten. Vi har allerede sett en utvikling hvor det har vært en økende forventning om at pasienter skal ta et større ansvar for egen helse, og ved hjelp av økt fokus på trening og opplæring av pasienter vil man kunne styrke denne utviklingen ytterligere (Dreeben, 2010). En mulig løsning for å håndtere denne treningen og opplæringen på en effektiv måte kan være ved bruk av nettbasert opplæring.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

En utfordring ved å prioritere ressurser til nettbasert opplæring i helsesektoren er at det blir en vridning fra å gjøre personlig behandling med synlig og umiddelbar effekt, til mer preventivt og upersonlig arbeid som først får effekt på lengre sikt. Denne utfordringen kan eksemplifiseres med hjemmesykepleiere som til stadighet jobber langt utenfor sine oppsatte arbeidstider som følge av at de bruker for lang tid hjemme hos hver pasient. Det føles personlig riktig å bruke en halvtime ekstra hos Olga på 80 år ettersom det er så synlig hvor mye hun setter pris på å få et avbrudd fra ensomheten. Det man derimot ikke ser er den alternativkostnaden som oppstår ved at andre trengende ikke får hjelp som følge av det ikke var kapasitet til å rekke ut til alle. Summen av en rekke tilsynelatende fornuftige vurderinger vil derfor ofte aggregeres opp til en ineffektiv ressursfordeling på overordnet nivå.

For å klare å fordele ressursene effektivt er man avhengig av å ha et system som gjør det mulig å sammenligne effekten av ulike aktiviteter på en mest mulig objektiv måte. Tradisjonelt sett har denne tankegangen blitt brukt til å måle den rent finansielle effekten ulike aktiviteter har, slik at man kan maksimere overskuddet. I senere tid har det dog vokst frem konsepter og rammeverk for *gevinstrealisering*, som også omhandler ulike positive effekter som ikke nødvendigvis kan måles i kroner og øre. Gevinstrealisering er et velkjent konsept i mange avdelinger i offentlig sektor, og det er anbefalt at alle offentlige prosjekter skal gjennomføres etter *Direktoratet for forvaltning og ikt* sin prosjektveiviser- noe som blant annet innebærer at man skal sette fokus på gevinstrealisering. Likevel er bruken av gevinstrealisering svært varierende.

Til tross for at gevinstrealisering har vært på agendaen siden 90-tallet, er det mange foretak som ikke har implementert dette som en del av prosjektmetodikken de styrer etter. Undersøkelser viser at bedriftsledere ser viktigheten av gevinstrealisering, og at de skal ha fokus på å forbedre dette, men selv om dette fokuset har pågått i mange år ser vi ingen markant endring i bruken av gevinstrealisering. Andelen bedrifter som har fokus på gevinstrealisering er relativt stabil (APM, 2017). Det ser ut til å være en rekke barrierer som hindrer foretakene i å benytte gevinstrealisering på en tilfredsstillende måte. En mulig grunn kan være at metodikken er utarbeidet på bakgrunn av funn i store bedrifter med tydelig definerte prosjekteiere som delegerer ansvaret ned til en prosjekteier for å løse sitt problem.

En utfordring i spesialhelsetjenesten er at mange av de ansatte har lang utdanning og utfyllende kompetanse innenfor sitt fagfelt. Dette medfører en desentralisering hvor mye av beslutningsansvaret ligger hos hver enkelt lege eller spesialsykepleier uten at det vil være mulig for en leder å detaljstyre endringer. Denne utfordringen kommer spesielt godt frem i *Regionalt kompetansesenter for pasient og pårørendeopplæring* (RK-PPO), hvor de fleste prosjektinitiativene kommer internt fra avdelingen uten at det nødvendigvis er noen tydelig definert prosjekteier som har ressurser eller kompetanse til å følge opp gevinstene i ettertid.

Prosjekteierskap og rapporteringsstruktur er svært sentrale elementer i gevinstrealiseringsprosessen, og det ser ut til å være et gap i litteraturen når det gjelder hvordan konseptene fra gevinstrealisering kan brukes eller tilpasses til denne typen prosjekter, samt hvordan små prosjekter uten tydelige eiere sikrer at prosjektleveransene faktisk innfrir forventningene til positive effekter.

1.2 Formål og problemstilling

Denne studien omhandler holdningene til gevinstrealisering i *Regionalt kompetansesenter for pasient og pårørendeopplæring* (RK-PPO), samt hvordan disse holdningene påvirker hvordan gevinstrealiseringen gjennomføres. Formålet er å utvikle en bedre forståelse av hvordan man følger opp gevinster når det ikke finnes noen tydelig prosjekteier, samt å undersøke hvordan holdninger til gevinstrealisering påvirker hvordan slike prosjekter gjennomføres. Dermed kan det i senere studier være mulig å undersøke:

- (1) om man vil være avhengig av kompetanseheving i ulike stiftelser og interesseorganisasjoner for å sikre at de kan bli gode prosjekteiere,
- (2) om det finnes tilpasninger i prosjektmetodikken som reduserer behovet for prosjekteiere, eller
- (3) om man kan utvikle en kultur og et sett med holdninger hos prosjektmedarbeiderne som sikrer at gevinstene blir ivaretatt.

Denne masteravhandlingen søker i hovedsak å skape innsikt og forståelse i prosjektgruppers erfaringer og holdninger til gevinstrealiseringsarbeid med følgende problemstilling:

Hvordan oppfatter prosjektdeltakere gevinstrealisering i nettbaserte opplæringsprosjekter for pasienter?

Med utgangspunkt i denne problemstillingen er det utarbeidet to forskningsspørsmål som undersøkes i oppgaven. Forskningsspørsmålene står sentralt og følges som en rød tråd gjennom oppgaven, og besvares som hovedpunkter i konklusjonen.

S1: Hvilket erfaringsgrunnlag har prosjektdeltakerne med gevinstrealisering?

S2: Hvilke holdninger har prosjektdeltakerne til gevinstrealisering?

1.3 Oppgavens omfang og avgrensninger

I problemstillingen undersøkes det hvordan prosjektdeltakere oppfatter gevinstrealisering i nettbaserte opplæringsprosjekter. For å besvare denne problemstillingen vil det bli tatt i bruk casestudier fra prosjektarbeid. I tråd med rådgivning fra veileder, ble antallet begrenset til to caser, grunnet tidsrammen for oppgaven. Begge casene er hentet fra RK-PPO ved Sørlandet sykehus i Kristiansand.

Det understrekes at innholdet i denne avhandlingen er basert på egne meninger, tolkninger og funn som er gjort i intervjuer og litteraturstudier. Dette representerer ikke nødvendigvis Sørlandet sykehus sine meninger og holdninger, og verken Sørlandet sykehus eller intervjuobjektene kan stilles ansvarlig for innholdet i oppgaven.

Til slutt presiseres det at enkelte engelske begreper og definisjoner fra internasjonal litteratur bevisst presenteres på engelsk. Grunnen for dette valget er å unngå å miste meningsinnholdet ved å oversette fra engelsk til norsk.

1.4 Rapportstruktur

Kapittel to tar for seg metoder for litteratursøk. I kapittel 2 presenteres en litteraturgjennomgang av forskning og teori som er relevant for å besvare oppgaven. Kapittel 3 inneholder en detaljert beskrivelse av metodiske valg, herunder forskningsdesign, datainnsamling samt hvordan analysene ble utført. I kapittel 4 presenteres de to casestudiene som er benyttet i oppgaven, samt en oppsummering av hva som ble avdekket i intervjuene. I kapittel 5 vurderes, diskuteres, og kobles funnene opp mot eksisterende teori fra litteraturgjennomgangen. I kapittel 6 forsøkes det å gi en konkluderende besvarelse av forskningsspørsmålet, etterfulgt av kritikk og avgrensninger i eget arbeid, samt forslag til hvordan arbeidet kan videreføres.

2 LITTERATURSØK

Det er blitt utført et systematisk litteratursøk. Bakgrunnen for dette valget var ønsket om å presentere et balansert bilde av tilgjengelig forskning som bidro til å besvare masteroppgavens to forskningsspørsmål. Et grunnleggende kjennetegn ved systematiske litteratursøk er at man i høyest mulig grad bruker reproduserbare metoder for sikre at studien blir så gjennomsiktig som mulig (Polit & Beck, 2012). Leseren kan dermed etterprøve litteratursøket, samt få økt innsikt i forskningsprosessen fra problemstilling til konklusjon. Samtidig vil et systematisk litteratursøk kunne bidra til å begrense feilkilder og villedende resonneringer.



Figur 1: Søkeprosess for litteraturinnsamling

Databaser

Det ble hovedsakelig benyttet elektroniske databaser for å samle inn litteratur. Databasene som ble brukt for å søke opp litteratur for denne oppgaven er ScienceDirect og Oria. ScienceDirect er en av verdens største samlinger av fulltekst fra tidsskrifter innenfor naturvitenskap, teknologi, medisin, økonomiske- og administrative fag og samfunnsvitenskap fra forlaget Elsevier. Den inneholder over 12 millioner artikler fra over 3500 akademiske tidsskrifter og 34 000 e-bøker. Oria har også blitt brukt som en søkedatabase i utformingen av denne oppgaven. Oria er en felles katalog- og beholdningsdatabase for flere enn 100 universitets-, høyskole- og forskningsbiblioteker i Norge.

Utvalgte søketeknikker for utvidet søk

Ettersom det finnes mange synonymer for «*benefits management*» viste det seg raskt å være vanskelig å få tilstrekkelige treff i de ulike databasene ved å kun bruke *benefits management*-begrepet. Det ble derfor utformet en liste med ulike ord slik at det kunne utføres flere søk. De følgende avsnittene forklarer de to overordnende søketeknikkene som ble benyttet for å få flest mulige treff.

En trunkering er en utvidelse av et søkeord som inkluderer flere variasjoner av begrepet. Teknikken innebærer å sette en stjerne (*) bak et ord med en foranderlig endelse, for eksempel «identif*». Databasen vil dermed gi treff på alle mulige endelser av dette ordet som for eksempel «identification», «identifying» og «identifiers». Trunkeringsteknikken ble brukt for å dekke begrepene «identify», «realize» og «evaluate», og søkeordene ble dermed «identif*», «reali*» og «evaluat*».

Spørsmålstegn ble også benyttet for å utvide frasesøket. Ved å erstatte en enkeltbokstav med et spørsmålstegn (?) i ord som har alternative stavemåter (eksempel amerikansk kontra britisk), så vil databasen søke etter de ulike stavemåtene for dette ordet. For eksempel «benefit reali?ation» vil gi treff på både «benefit realization» og «benefit realisation».

Utvalgsriterier for litteratursøket

Bruk av inklusjons- og eksklusjonskriterier er avgjørende for å sikre at litteraturen i høyest mulig grad er relevant for problemstillingen (Aveyard, 2014). Kriteriene som er presentert i tabellen nedenfor er en kombinasjon av inklusjons- og eksklusjonskriterier som er utformet for å sile ut relevante studier i henhold til oppgavens problemstilling.

	Inklusjonskriterier	Eksklusjonskriterier	Begrunnelse
Metode	Kvalitative forskningsartikler og «mixed methods»-artikler	Kvantitative forskningsartikler	Ønsker å oppnå en større forståelse for prosjektgruppers oppfatninger.
Material-type	Forskningsartikler	Kart, bilder, tidsskrifter, studentoppgaver, lyd, manuskript	Oppgavens begrensning.
Utgift	Artikler som ikke ligger bak en betalingsmur.	Artikler som ligger bak en betalingsmur.	Sikre at interesserte kan gjøre et nytt søk og få tilsvarende resultater.
Tema	Artikler innen prosjekter, gevinstrealisering, holdninger og nettbasert opplæring.	Artikler innenfor miljø og politikk.	Oppgavens begrensning.
Språk	Artikler skrevet på engelsk eller skandinavisk.	Artikler skrevet på andre skriftspråk.	Oversettelse ville blitt for omfattende.

Tabell 1: Oversikt over inklusjons- og eksklusjonskriterier for litteratursøk

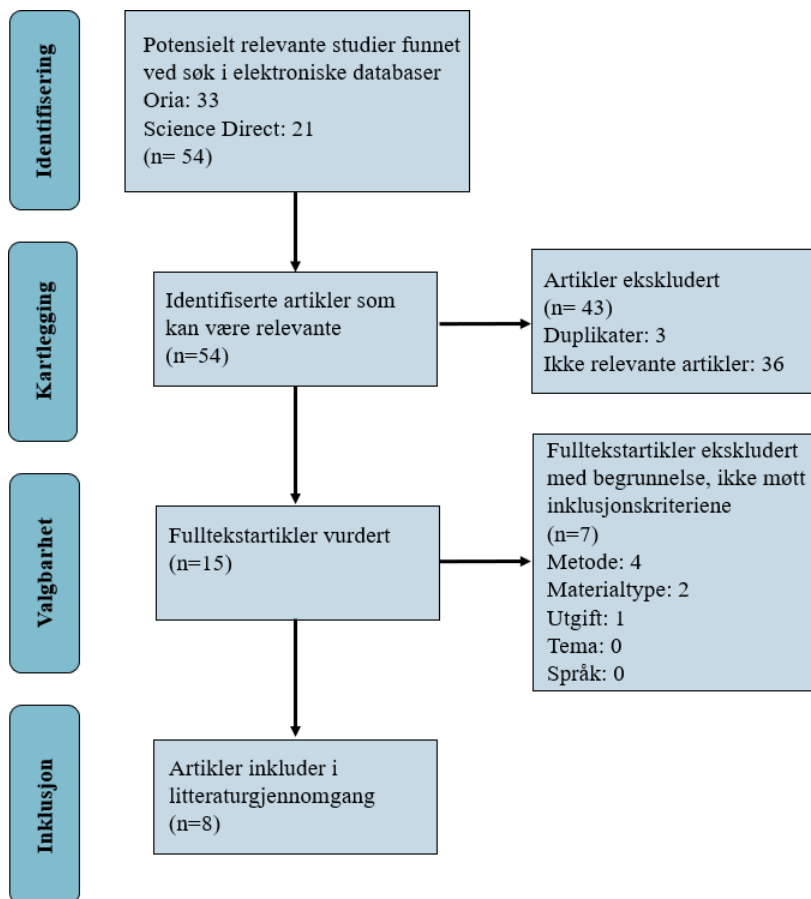
Søkeord

Litteratursøket ble utført i 2018 hvor følgende søkeord ble benyttet: *identif**, *reali**, *evaluat**, *benefit**, *benefit**, "benefit management", attitude, *change management*, *project**. Disse søkeordene ble benyttet for å begrense litteraturen til det mest relevante for oppgaven. Titler og sammendrag fra søket ble vurdert etter inklusjons- og eksklusjonskriteriene. Artiklene som var i tråd med inklusjons- og eksklusjonskriteriene ble nøye gjennomgått for videre bruk i litteraturgjennomgangen.

SØKEORD	ANTALL TREFF	
	Oria	Science Direct
"benefits management" AND direct AND indirect AND project NOT climate NOT pharmacy NOT political	<i>103 totalt</i> 13 potensielt relevante	<i>54 totalt</i> 7 potensielt relevante
"benefits management" AND attitude AND change AND perception NOT climate NOT pharmacy NOT political	<i>65 totalt</i> 8 potensielt relevante	<i>54 totalt</i> 6 potensielt relevante
"benefits management" AND "change resistance" NOT climate NOT pharmacy NOT political	<i>8 totalt</i> 1 potensielt relevant	<i>3 totalt</i> 0 potensielt relevante
identify AND realize AND evaluate AND "Benefits management" NOT climate NOT pharmacy NOT political	<i>93 totalt</i> 11 potensielt relevante	<i>63 totalt</i> 8 relevante
Totalt	<i>269 totalt</i> 33 potensielt relevante	<i>174 totalt</i> 21 potensielt relevante

Tabell 2: Oversikt over søkeord

Etter å ha søkt i begge databasene satt jeg igjen med 54 potensielt relevante artikler som kunne være relevante for min avhandling. Det viste seg 36 av artiklene ikke var relevante, 3 artikler var duplikater, De resterende 15 artiklene ble lest i fulltekst, hvorav 7 av disse ikke møtte inklusjonskriteriene. Resterende 8 artikler ble inkluderte i studien.



Figur 2: Flytskjema for seleksjonsprosessen

Artikkel nr.	Forfatter, år	Forskningsartikkel
1	Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., & Thorp, J. (2015).	Benefits management: Lost or found in translation.
2	Kotter, J. P., & Schlesinger. (2008).	Choosing strategies for change.
3	Breese, R. (2012).	Benefits realisation management: Panacea or false dawn?
4	Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. (2008).	Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model.
5	Fox, S. (2008). USA.	Evaluating potential investments in new technologies: Balancing assessments of potential benefits with assessments of potential disbenefits, reliability and utilization.
6	Mossalam, A., & Arafa, M. (2016).	The role of project manager in benefits realization management as a project constraint/driver.
7	Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006).	Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network
8	Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007).	Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business Review Press.

Tabell 3: Artikler som inkluderes i litteraturgjennomgang

3 LITTERATURGJENNOMGANG

I dette kapittelet vil de ulike begrepene og teoriene som oppgaven bygger på bli presentert. I første del ses det nærmere på begrepet gevinst og konseptet *benefits management* som står sentralt for denne oppgavens problemstilling. I den andre delen presenteres relevante teorier knyttet til endringsmotstand og diffusjonsteori.

3.1 Benefits management

Kjært barn har mange navn. *Benefits management* (også kalt *benefits realization management*, *benefits realization* og *project benefits management*) er et begrep som er tillagt en vid begrepsramme i ulike fagfelt som er opptatt av prosjektsuksess. Det kan derfor ved første øyekast være vanskelig å forstå hva begrepsrammen til *benefits management* egentlig omfatter. Ward og Daniel (2006, s. 36) definerer *benefits management (BM)* som «the process of organizing and managing such that the potential benefits arising from the use of IS/IT are actually realized». Kort tid etter definerte Bradley (2006, s. 29) *benefits realization management (BRM)* som «a process of organizing and managing, so that potential benefits, arising from investments in change, are actually achieved». Til tross for nyanseforskjellene i disse to definisjonene, har de likevel et overordnet fellestrekk som tilsier at det bør foreligge en endring før man henter ut verdier fra et prosjekt. Dette illustrerer hvordan ulike begreper for *benefits management*-konseptet brukes synonymt om hverandre i faglitteraturen.

Tradisjonelt sett har verdi i prosjektledelse blitt målt i fysiske produkter, kostnader og tid (Winter et al., 2006). Dette synet ble dog utfordret på 1990-tallet, ettersom mange bedrifter opplevde at store IT-investeringer oppfylte de tradisjonelle verdikravene, men at bedriften likevel ikke klarte å oppnå ønsket effekt i den daglige driften. Som svar på denne utfordringen ble det utviklet et konsept kalt *benefits management* (Bradley, 2006). Statlige organer og eksterne faglige instanser innen prosjektledelse og IT fikk stor interesse for konseptet, og det tok ikke lang tid før det ble iverksatt standardiserte veilednings- og brukerhåndbøker for hvordan *benefits management* kunne benyttes i prosjektarbeid. Siden midten av 2000-tallet er det også blitt utviklet utallige oppskriftsmodeller for beste praksis (Breese, Jenner, Serra & Thorp, 2015). Likevel viste en undersøkelse fra Storbritannia i 2009 at rundt 60% av respondentene beskrev *benefit management*-prosessen i sin virksomhet som en uformell eller

tilfeldig prosess (APM, s.2). En mulig årsak til dette kan være at *benefits management*-disiplinen fortsatt er ny og umoden.

Til tross for at konseptet er noe «ungt» og i utgangspunktet kun anvendt i engelsktalende land, ser man likevel en stadig økende interesse for *benefits management* i andre vestlige land. Dette gjelder også for Norge, hvor *benefits management* har blitt oversatt til *gevinstrealisering*. Gevinstrealisering har blitt flittig brukt i offentlig sektor de siste årene, noe som blant annet reflekteres i retningslinjene utgitt av Direktoratet for økonomistyring (DFØ), samt Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI).

3.1.1 GEVINSTER

I forrige kapittel ble det nevnt at gevinstrealisering handler om å gjøre nødvendige aktiviteter og endringer for å sikre at man kan hente ut ønskede gevinster. Det store spørsmålet blir dermed – hva er egentlig en gevinst? Ward og Daniel (2006, s. 107) definerer *gevinster* som «an advantage on behalf of a particular stakeholder or group of stakeholders». Bradley (2010, s. 102) følger en tilsvarende tankerekke og definerer *gevinster* som «an outcome of change which is perceived as positive by stakeholders». Til tross for likhetene, er definisjonen til Bradley mer spisset, ettersom den er begrenset til interessentenes oppfatninger, samt utfallet av en endring.

Alle effekter kan ikke være gevinster

Effektene fra et prosjekt kan noen ganger vise seg å være negative og uforventede (Lin & Pervan, 2001, s. 18-22). Kombinasjonen av disse to faktorene kan potensielt lede til «disbenefits», et begrep som står sentralt i mange gevinstrealiseringsmetoder. *Disbenefit* har flere ulike definisjoner og ble for første gang i 1968 (Merriam-Webster, 2018) definert som «something disadvantageous or objectionable». Begrepet har i senere tid blitt benyttet i forbindelse med teknologi-implementeringer (Mulvany, 1999) og har fått følgende definisjoner:

- «A disadvantage or loss resulting from something» (Soanes & Hawker, 2006)
- «Outcomes of change perceived as negative» (Breese, 2012)
- «An impact, direct or indirect, of ICT, which has an unwanted and negative effect on the performance of an individual or organisation» (Bannister et al., 2001)

Ward et al (1996) understreker at alltid man alltid bør identifisere og kartlegge potensielle *disbenefits* som kan forekomme som følge av en investering, ettersom enhver investering potensielt sett kan medføre negative konsekvenser (Ward & Daniel, 2006). Før en investering foretas bør det vurderes om de tiltenkte gevinstene er store nok til å rettferdiggjøre risikoen for identifiserte *disbenefits* (Peppard, Ward & Daniel, 2007). Noen utfall kan være gunstige for virksomheten som helhet, men likevel ugunstig for deler av den. Slike utfall må identifiseres og følges opp slik at man kan redusere risikoen for at potensielle *disbenefits* blir en realitet (CCTA, 1999). *Benefits management*-disiplinen har i lang tid hatt et sterkt gevinstfokus, på bekostning av risikovurderinger. En innføring av *disbenefits* kan dermed føre til økt nyansering av investerings- og evalueringsteknikker (Fox, 2008).

Gevinstens målbarhet

Flere forskere har forsøkt å klassifisere gevinster etter en rekke ulike kriterier. Bradley (2006) mener at disse forsøkene vil gi økt forståelse av hva begrepet *gevinst* innebærer, samt bistå med analyse og kommunikasjon i videre forskning. Ifølge Hares og Royle (1994) kan gevinster kategoriseres som *håndgripelige* (tangible) og *uhåndgripelige* (intangible) gevinster. Hares og Royle anser *håndgripelige gevinster* som positive effekter som kan operasjonaliseres, måles, følges opp og kontrolleres. *Uhåndgripelige gevinster* er utfall som ikke kan måles i en pengemessig forstand (ibid.). Disse immaterielle gevinstene omfatter, men er ikke begrenset til, relasjoner, kunnskaper, prosesser, systemer, ledelse, kommunikasjon, verdier, omdømme, tillit, ferdigheter og kompetanse (Future and Innovation Unit, 2001).

I enkelte tilfeller kan en gevinst ha en kvantitativ måling uten at dette direkte kan knyttes til økonomiske størrelser (Ward & Daniel, 2006). For å synliggjøre denne ulikheten skiller man mellom monetære og ikke-monetære gevinster, hvor *monetære gevinster* kan beskrives som en konkret verdi i kroner og øre, mens *ikke-monetære gevinster* ikke vil medføre noen direkte endring i selskapets regnskap. Flere virksomheter gjenkjenner viktigheten av uhåndgripelige gevinster til tross for at man ikke kan sette en økonomisk verdi på dem (Ward & Daniel, 2006). Denne klassifiseringen blir brukt av en rekke forskere (Bradley, 2010; Lin & Pervan, 2001; Hares & Royle, 1994; Remenyi et al, 1993).

Verditype		Definisjon	Eksempel	
			Monetære	Ikke-monetære
Håndgripelig (Tangible)	Definitiv	Verdi kan forutses med sikkerhet	Reduserte kostnader	Færre steg i en prosess
	Forventet	Verdi kan forutses basert på historiske trender og en stor trygghetsgrad	Økt salg	Effektivisert oppgave-Utførelse
	Forutsett	Gevinsten er forventet med verdien av den er ikke forutsigbar.	Lavere forsikrings-premie	Økt kunde-Tilfredshet
Uhåndgripelig (Intangible)		Kan være forutsett men vanskelig å dokumentere. Indirekte målinger av andre årsaksrelaterte gevinster kan gi dokumentasjon på gevinstoppnåelse.	Forbedret image (indirekte måling: økt antall positive tilbakemeldinger).	

Tabell 4: Oversikt over målekategorier for gevinster (Bradley, 2006).

3.1.2 GEVINSTREALISERINGSPROSESSEN

I tillegg til en ren klassifisering av gevinster finnes det også en rekke studier som beskriver hvordan gevinstrealiseringsprosessen bør gjennomføres. Braun, Ahlemann og Riempp (2009) avdekket gjennom en systematisk litteraturgjennomgang at Cranfield-modellen til Ward, Taylor og Bond (1996) tidlig ble benyttet som utgangspunkt for videre forskning. Etter over 20 år med forskning har det altså utviklet seg en allmenn enighet om at gevinstrealiseringsprosessen hovedsakelig består av fem steg, oppsummert i tabellen nedenfor (Ashurst & Doherty, 2003; Ashurst et al., 2008; Ward & Daniel, 2006; Ward et al., 1996).

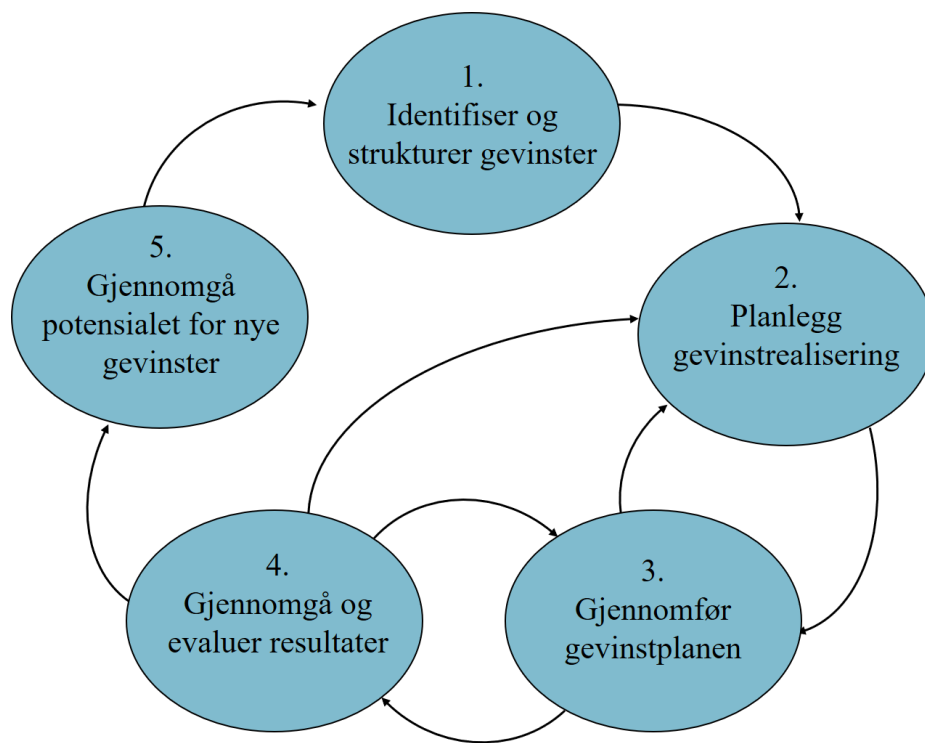
Steg	Aktiviteter
(1) Identifiser og strukturer gevinster	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser drivere for å avgjøre investeringsmålsetninger. • Identifiser gevinstene som oppstår ved måloppnåelse. • Finn ut hvordan disse kan måles. • Etabler eierskap til gevinstene. • Identifiser endringer som kreves og interessentenes påvirkningskraft.
(2) Planlegg gevinstrealisering	<ul style="list-style-type: none"> • Utfør en forventningsavklaring med alle interessenter om hvem som har eierskap og ansvar for gevinstene. • Lag en gevinstplan
(3) Gjennomfør gevinstplanen	<ul style="list-style-type: none"> • Følg opp de nye endringsplanene. • Sammenlign fremgangsplanen mot gevinstplanen
(4) Gjennomgå og evaluer resultater	<ul style="list-style-type: none"> • Gjør en formell vurdering av hvilke gevinster som er realisert. • Finn lærdom fra lignende prosjekter.
(5) Gjennomgå potensialet for nye gevinster	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiser potensielle forbedringer som kan forekomme ved ytterligere endringer. • Identifiser potensielle gevinster som kan realiseres ved ytterligere investeringer.

Tabell 5: Steg og hovedaktiviteter i gevinstrealiseringsprosessen.

De to første stegene handler om å identifisere og planlegge gevinstene før prosjektstart (Ashurst et al., 2008). Dette innebærer vanligvis en omfattende og robust gjennomgang av prosjektets målsetninger, hvor man avklarer hvilke gevinster som ønskes oppnådd etter prosjektavslutningen. Gevinstene dokumenteres og sammenlignes deretter med prosjektkostnadene (Ward & Daniel, 2006). Prosjekt-casen opptrer dermed som et planleggingsverktøy for gevinstrealisering. Det tredje og fjerde steget sørger for at gevinstplanen forankres og viser til at det bør utføres en kontinuerlig/periodisk oppfølging av gevinstene (Ashurst et al., 2008). For å kunne gjøre dette, bør det kartlegges hvem som eier og står ansvarlig for de ulike gevinstene.

En viktig egenskap med Cranfield-modellen er det femte steget ved at den anerkjenner tilbakemeldinger som en del av gevinstrealiseringsprosessen. Modellen fremhever at gevinstplanen kan endres under gjennomføringen av prosjektet eller under midtveisevalueringer. Gevinstrealiseringens hovedmål er «not to make good forecasts but to make them come true» (Ward, et al, 1996, s.215). Ward og Daniel (2006) understreker at det

siste steget bør være en kreativ prosess som ligner på det første steget, hvor man involverer de viktigste interessentene og alle andre som har bidratt med prosjektet.



Figur 3: Cranfield-modellen (Ward & Daniel, 2006, s.105).

3.1.3 UTFORDRINGER MED GEVINSTREALISERING

Til tross for det betydelige potensiale som ligger i *benefits management* fører det også med seg enkelte utfordringer. *Association for Project Management* (APM, 2014) sendte ut en spørreskjemaundersøkelse i Storbritannia for å finne ut hvilke holdninger organisasjoner har til *benefits management*. Resultatene viste at *benefits management* ble rangert som en av de største utfordringene i prosjektarbeid. Mange av respondentene følte at måten deres organisasjon utfører prosjekter på gjorde det vanskelig å implementere *benefits management*. Videre var det få som mente at *benefits management* burde bli en integrert del av prosjektledelse. Dette tyder på at det foreligger en rekke utfordringer rundt hvordan *benefits management* implementeres i praksis.

En grunn til at *benefits management* kan være utfordrende er hvordan man oppfatter denne disiplinen. Allerede i 1998 introduserte Jon Thorp begrepet *Silver bullet thinking*, og beskrev dette konseptet som den naive troen om at forretningsløsninger kommer i pent innpakningspapir og er stemplet med «gevinster på innsiden». Han mener at folk har en tendens til å tro at alt man trenger å gjøre er å plugge inn teknologien, eller levere produktet eller tjenesten for at gevinstene på et magisk skal strømme til. De baserer seg altså på antakelsen om at så fort gevinstene er kartlagt, vil de automatisk oppfylles. En enkel identifisering og forutsetning av gevinst er derimot ikke nok for å automatisk realisere gevinster.

Mossalam og Arafa (2016) mener at det også eksisterer seks andre mulige grunner til hvorfor det kan være vanskelig å implementere gevinstrealisering i prosjektarbeid. Disse grunnene er: (1) Mangel på administrativ håndtering av gevinstene, (2) Mangel på en tydelig forventningsavklaring og beskrivelse av gevinstene, (3) Mangel på gevinsteier og ansvarsfordeling blant de ulike interessentene, (4) Mangel på målemekanisme for gevinster, (5) Mangel på programstyring og (6) Forventning om problemer knyttet til etterkontroll og evaluering av gevinster.

3.2 Endringsmotstand og implementering av nye ideer

For at en prosess skal kunne kalles *gevinstrealisering*, må den innebære at man endrer måten å gjøre ting på. Ved å undersøke en gevinstrealiseringsprosess vil man derfor samtidig håndtere en endringsprosess, og man vil være avhengig av å forstå denne endringsprosessen for å fullt ut kunne identifisere og håndtere utfordringene knyttet til gevinstrealisering. En av de mest sentrale faktorene som avgjør om man klarer å gjennomføre en endring som planlagt er hvordan man håndterer motstand mot endring.

Mennesker er generelt sett vanedyr, og vil ofte uttrykke en avers reaksjon mot å endre på hvordan ting gjøres (Prendergrast et al, 2008). Disse reaksjonene kan kategoriseres inn i typiske atferdsmønstre som beskriver hvordan folk oppfører seg i endringsprosesser, som igjen gir grunnlag for å beslutte hvordan man skal håndtere og redusere motstanden mot endringen. Det viktigste elementet er dog å forstå hvorfor endringsmotstand oppstår, slik at man kan legge til rette for en endring som i minst mulig grad genererer motstand.

3.2.1 KILDER TIL ENDRINGSMOTSTAND

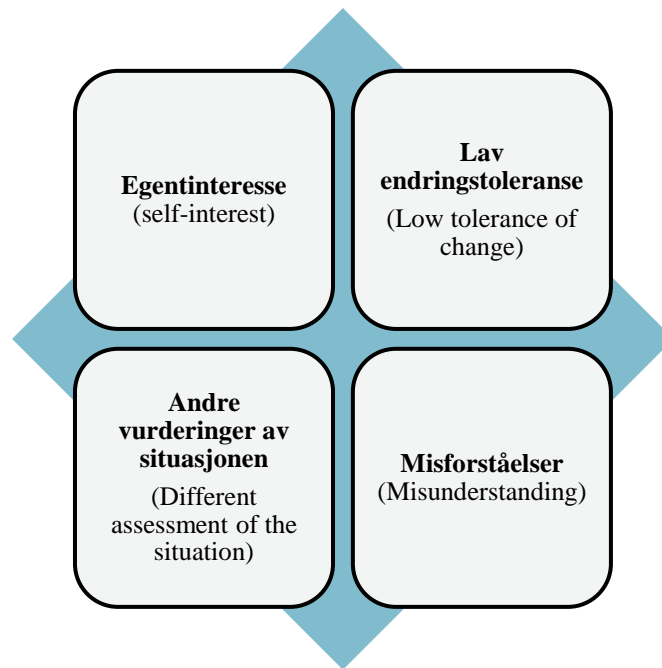
I 1979 publiserte professorene Kotter og Schlesinger artikkelen *Choosing Strategies for Change* (Kotter & Schlesinger, 2008). Det tok ikke lang tid før dette ble en populær artikkel blant handelshøyskole-studenter og ledere, og nesten fire tiår senere fortsetter denne studien å være en av de mest siterte artiklene for å beskrive endringsmotstand. I denne artikkelen introduserer Kotter og Schlesinger fire kilder til endrings-skepsis, samt seks strategier som kan benyttes for å håndtere endringsmotstand.

Den første kilden til motstand betegnes som *snever egeninteresse* (parochial self-interest). Denne type endringsmotstand oppstår når ansatte frykter at endring vil medføre tap av personlige goder (for eksempel penger, makt, relasjoner eller status). Medlemmene er med andre ord mer opptatt av hvordan endringen påvirker dem, fremfor å fokusere på effektene endringen har for organisasjonen.

Den andre kilden er *misforståelse* (misunderstanding) og mangel på tillit. Denne type motstand oppstår dersom det er dårlig kommunikasjon mellom ledelsen og linjen. Dette fører til at de ansatte ikke får tilstrekkelig informasjon om hva som skjer eller hvordan deres hverdag vil bli påvirket, noe som ofte medfører en manglende tillit til at lederne tar de korrekte avgjørelsene (Ibid.).

Den tredje kilden er *lav endringstoleranse* (low tolerance to change). Noen ansatte er svært opptatt av rutiner og stabilitet på sin arbeidsplass. Denne type ansatte kan fort bli skeptiske dersom de frykter at de ikke vil være i stand til å utvikle den kompetansen og de ferdighetene som kreves etter at endringen er iverksatt. Alle mennesker har sine begrensninger når det kommer til å tilpasse seg endringer, og noen er mer tilpasningsdyktige enn andre (Bennis, Benne & Chin, 1961).

Den fjerde og siste kilden er *andre vurderinger av situasjonen* (different assessments of the situation). Ansatte har et annet utgangspunkt når de gjøre vurderinger, og vil derfor ha et annet perspektiv på endringen enn de som sitter i ledergruppen. De vil derfor trolig ha en annen oppfatning av hva som er de reelle fordelene og ulempene i en endringsprosess.



Figur 4: Barrierer for endring (Kotter & Schlesinger, 2008).

3.2.2 STRATEGIER FOR Å HÅNDTERE ENDRINGSMOTSTAND

Kotter og Schlesinger identifiserte også seks strategier for å håndtere endringsmotstand. Den første strategien er (1) *utdanning og kommunikasjon* (education and communication) og benyttes for å håndtere misforståelser og manglende tillit. Ledelsen kan ved hjelp av effektiv kommunikasjon sikre at ansatte er innforstått med hvorfor endringen er nødvendig, hvor langt man har kommet i endringsprosessen, samt hva endringen vil innebære for den enkelte ansatte (Beer et al, 1990, s. 162). En av de beste måtene for å overvinne endringsmotstand er å gi de ansatte tilstrekkelig opplæring om endringsprosessen før den iverksettes. God kommunikasjon og opplæring sikrer at de ansatte forstår behovet bak endringen, noe som reduserer risikoen feilaktige rykter og propaganda. Dette reduserer risikoen for mistillit mot ledelsen, og fører til at de ansatte har et mer utfyllende informasjonsgrunnlag å støtte seg på når de skal ta beslutninger relatert til endringen. En utfordring med denne strategien er at det kan være svært ressurskrevende å sikre tilstrekkelig kommunikasjon og opplæring i prosesser som involverer et stort antall ansatte.

Den andre strategien er (2) *deltakelse og involvering* (participation and involvement). Når en ansatt er involvert i endringsprosessen er det større sannsynlighet for at de får økt eierskap, og vil bli en ambassadør for endringen inn mot resten av organisasjonen (Yukl, 2013). Involvering

bidrar også til en felles forståelse av endringen, noe som reduserer risikoen for motstand (Kotter & Schlesinger, 2008, s. 135). Ulempen med denne strategien er at den kan være svært tidkrevende er å involvere alle interessentene som blir påvirket av en endring.

Den tredje strategien er (3) *tilrettelegging og støtte* (facilitation and support). Denne strategien benyttes når ansatte viser motstand som baseres på frykt eller angst. Dessverre viser det seg at noen ledere ignorerer, eller ikke registrerer denne type motstand (ibid, s. 136). Ledere kan håndtere en slik potensiell motstand ved å vise støttende atferd, noe som bidrar til å skape trygge omgivelser. En slik støttende atferd kan eksempelvis være å gi opplæring i nye ferdigheter, tilby rådgivning, gi ansatte fri etter en krevende arbeidsperiode, eller ved å lytte og gi emosjonell støtte.

Den fjerde strategien er (4) *forhandling og kompromiss* (negotiation and agreement) og benyttes ofte til å håndtere utfordringer som oppstår når ansatte opplever at de mister bestemte fordeler. Et eksempel på dette er å skape insentiver til ansatte som uttrykker motstand, og har en reell form for makt. Enhver avtale man kommer til enighet om bør skrives ned og formaliseres slik at den kan følges opp i ettertid.

Den femte strategien er (5) *manipulering og kooptasjon* (manipulation and co-optation) og benyttes når andre taktikker ikke fungerer, eller er for ressurskrevende. I denne sammenheng går manipulering ut på at ledelsen legger føringer og prøve å påvirke de ansattes beslutninger. Dette kan de gjøre ved å skjule eller styre informasjon, eller strukturere handlinger bevisst slik at man reduserer potensiell motstand (ibid, s. 136). Kotter og Schlesinger mener at kooptasjon er en effektiv teknikk for å håndtere motstandere. Kooptasjon innebærer at ledelsen bringer en av motstanderne inn i planleggingsgruppen. På denne måten fremstår ledelsen som åpne og samarbeidsvillige, men i virkeligheten har motstanderen kun fått en symbolsk rolle uten noen form for reell makt. Ulempen med denne strategien er at dersom ansatte føler seg manipulert så kan dette føre til manglende tillit til ledelsen, noe som kan medføre store utfordringer i fremtiden.

Den sjettede og siste strategien er (6) *eksplisitt og implisitt tvang* (explicit and implicit coercion) og benyttes når ledelsen ikke ser noen andre utveier. Kotter og Schlesinger (ibid, s. 137) hevder at endringer som opplever sterk motstand bør iverksettes så raskt som mulig, og ledelsen er derfor i enkelte situasjoner nødt til å benytte tvang. Dette kan eksempelvis være å gjøre det klart

at endringsmotstand kan føre til oppsigelse, overføring til andre avdelinger eller reduserte muligheter for forfremmelse. Tvang er, på samme måte som manipulering, en risikabel prosess, ettersom ansatte ikke nødvendigvis ønsker å følge ordre under en slik strategi.

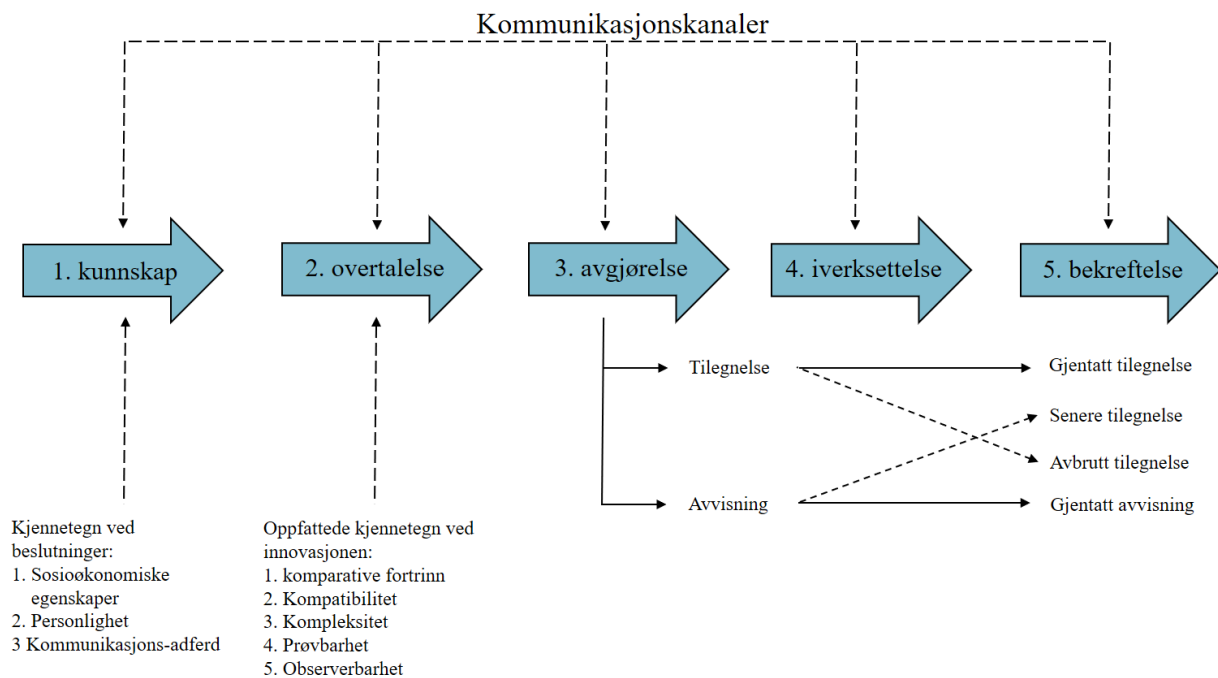
3.2.3 DIFFUSJONSTEORI

Diffusjonsteori ble utviklet av E. M. Rogers i 1962, og ble opprinnelig tiltenkt som en kommunikasjonsteori (Rogers, 2010). I dag brukes teorien i større grad innen innovasjon og kunnskapsledelse. Rogers ønsket å forklare hvordan ideer får fotfeste og utbreder seg i et samfunn ved at de tas i bruk av stadig flere mennesker. Diffusjon kan forklares som spredning eller utbredelse. Everett Rogers betegner diffusjon som «the process by which an (1) *innovation* is (2) *communicated* through certain *channels* (3) *over time* among the members of a (4) *social system*» (ibid, s. 10). De fire hovedelementene i en diffusjonsprosess er innovasjon (innovation), kommunikasjonskanaler (communication channels), tid (time) og samfunn (social system).

Beslutningsprosesser på individnivå

Beslutningsprosesser på individnivå er prosesser hvor individet går fra å ha kjennskap (knowledge) til en innovasjon, til å forme en holdning om innovasjonen. Deretter utviklet denne holdningen til en beslutning hvor innovasjonen aksepteres eller forkastes, før man tilslutt iverksetter beslutningen som blir tatt. Denne prosessen består av følgende fem stadier:

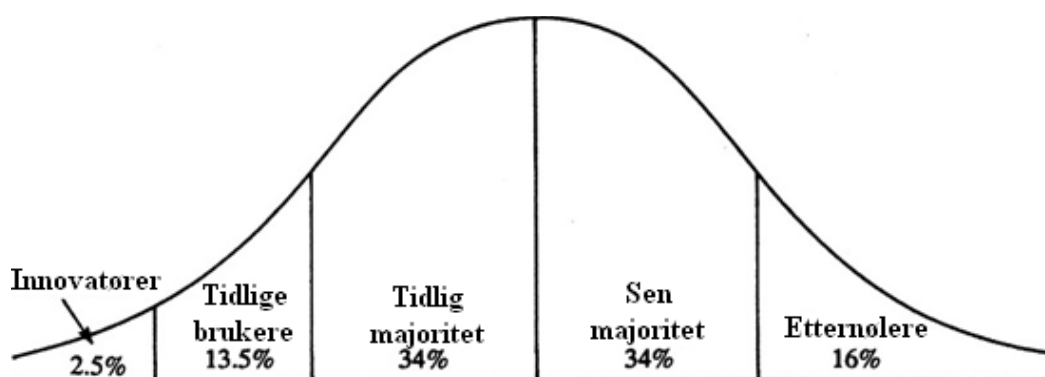
- 1) *Kunnskap* (knowledge): Når individet får informasjon og kjennskap til innovasjonens eksistens, samt hvordan innovasjonen fungerer.
- 2) *Overbevisning* (persuasion): Når individet danner en gunstig eller ugunstig holdning til innovasjonen.
- 3) *Avgjørelse* (decision): Når individet gjør aktiviteter som fører til beslutningen om hva individet mener om innovasjonen.
- 4) *Iverksettelse* (implementation): Når individet utfører synlig bruk av innovasjonen (en overgang fra en mental til en fysisk eller synlig avgjørelse).
- 5) *Bekreftelse* (confirmation): Når individet forsterker beslutningen som allerede er tatt. Beslutningen kan endres eller reverseres dersom den blir utsatt for sterke motkrefter fra omgivelsene.



Figur 5: Beslutningsprosesser på individnivå (Rogers, 2010, s. 165).

Beslutningsprosesser på gruppenivå

I beslutningsprosesser på gruppenivå blir brukerne kategorisert ut fra hvor lang tid de bruker på å tilegne seg innovasjoner eller nye ideer, basert på deres holdninger til den nye ideen. De fem brukerkategoriene er innovatører, tidlige brukere, tidlig majoritet, sen majoritet og etternølere.



Figur 6: Beslutningsprosesser på gruppenivå (Rogers, 2010, s.247).

Den første beslutningsgruppen er *innovatørene* (innovators), og denne gruppen representerer en svært liten andel av befolkningen (omtrent 2,5%). Innovatørene ønsker å være først ute med

å ta i bruk nye innovasjoner eller ideer. De er også kjent for å være ressurssterke mennesker med høy inntekt, utdanning og risikovilje. Dette er trolig en av årsakene til hvorfor de ofte liker å selv utvikle nye ideer. Denne brukerkategorien pleier å ha mye kunnskap om de type innovasjonene som tilhører deres interesseområder, og det må lite arbeid til for å appellere til denne beslutningsgruppen.

Den andre beslutningsgruppen er *tidlige brukere* (early adopters) og består av omtrent 13,5% av befolkningen. Tidlige brukere er mer integrert i lokalmiljøet sitt sammenlignet med innovatørene, og liker å ta lederrollen og omfavner endringsmuligheter (ibid, s. 248). De er allerede klar over at det eksisterer et endringsbehov, og er derfor åpne nye ideer. Gode strategier for å appellere til denne beslutningsgruppen innebærer å gi dem håndbøker for hvordan man kan implementere endringen på best mulig måte.

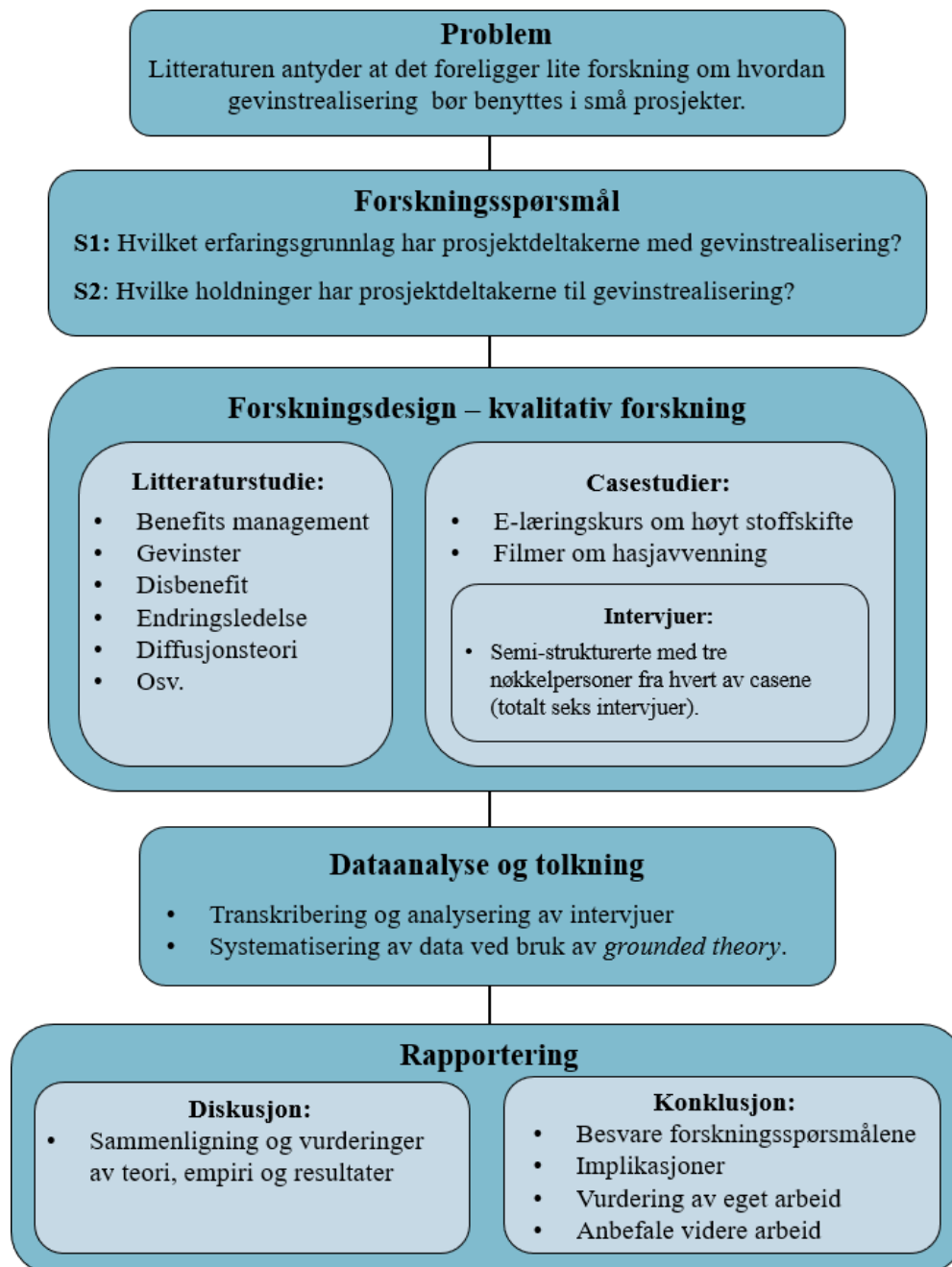
Den tredje beslutningsgruppen er *tidlig majoritet* (early majority) og består av omtrent 34% av befolkningen. Den tidlige majoriteten trenger litt tid før de tar i bruk innovasjoner og nye produkter. Disse menneskene er sjeldent ledere, men de tilegner seg nye ideer raskere den gjennomsnittlige personen. Når det er sagt, så trenger den tidlige majoriteten vanligvis å se bevis for at innovasjonen fungerer før de er villige til å bruke den selv. Strategier for å appellere til denne befolkningen inkluderer suksesshistorier og bevis på innovasjonens effektivitet.

Den fjerde beslutningsgruppen er *sen majoritet* (late majority) og består av omtrent 34% av befolkningen. Denne gruppen trenger enda lengre tid på å tilpasse seg nye produkter og innovasjoner. Den sene majoriteten er skeptiske til forandring, og begynner først å bruke innovasjonen etter at den har blitt utprøvd og fått anerkjennelse av flertallet i samfunnet. For å appellere til denne beslutningsgruppen kan det være lurt å gi dem tilstrekkelig informasjon om hvor mange andre som har prøvd ideen og iverksatt den på en suksessfull måte.

Den femte og siste beslutningsgruppen er *etternølere* (laggards), og denne gruppen representerer en relativt liten andel av befolkningen (omtrent 16%). Etternølere er opptatt av tradisjoner og har ikke et behov for å tilegne seg innovasjoner dersom de allerede har et produkt eller konsept som gjør noe av den samme nytten. De beste strategiene for å få etternølerne om bord er å vise dem statistikker eller la dem oppleve gruppepress fra de andre beslutningsgruppene.

4 METODE

I dette kapittelet presenteres de ulike forskningsmetodene som er benyttet i masteroppgaven. I innledende underkapittel beskrives generell teori om de ulike forskningsmetodene som har blitt brukt, samt en begrunnelse for de metodiske valgene som har blitt gjort. I andre del presenteres en beskrivelse av de kvalitative datainnsamlingsmetodene som har blitt benyttet. Den tredje delen tar for seg hvordan dataene som er samlet inn har blitt analysert. I tillegg vurderes oppgavens etiske og faglige innhold.



Figur 7: Grafisk fremstilling av oppgavens forskningsdesign

4.1 Metodiske valg

4.1.1 VITENSKAPSFILOSOFI: HERMENEUTIKK

Det er vanlig å skille mellom positivisme og hermeneutikk som to hovedsyn på hvordan kunnskap blir til. Positivisme baserer seg på en naturvitenskapelig tradisjon, og noen mener at den ikke uten videre kan videreføres til samfunnsvitenskaper (Gripsrud, et al, 2016, s. 19). Alternativet til positivismen er hermeneutisk vitenskapsfilosofi, som kom som en reaksjon fra humanvitenskapen mot det kvantitative paradigmet.

Hermeneutikk er forsøkene på å klargjøre hva forståelse og fortolkning er, hvordan forståelsen er mulig, og hvilke spesielle problemer som knytter seg til fortolkning av meningsfulle fenomener (Dalland, 2007, s.55). Det handler om å fortolke meningsfulle fenomener og å beskrive vilkårene for at forståelse av mening skal være mulig (ibid). Man bruker altså denne metoden når man har funnet et fenomen, situasjon eller hendelse som man ikke helt forstår og ønsker å tolke. Videre hevder Dalland at «fordi mennesket er et tenkende, handlende, villende og skapende vesen, kan vi ikke forklare mennesket ut fra et positivistisk og naturvitenskapelig tankeskjema». Man må se mennesket som en enhet som er satt sammen av flere deler av opplevelse. Disse delene knyttes sammen av et felles innhold til en helhet, og utgjør en opplevelse eller erfaring gjennom et livsløp (ibid, s.57). Hermeneutikken tillater forskere å delta i forskningen ettersom det er han eller henne som utfører tolkningsprosessen. Forskeren selv vil dermed ha en innvirkning på selve resultatene og den overordnede forskningsprosessen.

Bakgrunn for valg av vitenskapsfilosofi

Oppgavens problemstilling undersøker prosjektmedarbeideres oppfatninger, noe som vil trolig skape et samspill mellom prosjektmedarbeidernes forståelse, transkripsjoner og forskerens forståelse av situasjonen. Forståelsen av dette samspillet vil være betinget da de baseres på en subjektiv fortolkning av situasjonen. Etersom hovedfokuset ligger på å forstå et fenomen i en avgrenset kontekst, ble det ansett som hensiktsmessig å utarbeide masteroppgaven fra et hermeneutisk perspektiv.

4.1.2 FORSKNINGSDSIGN: EKSPLOLATIVT

Hvilket forskningsdesign som bør velges avhenger av hvor godt forskeren forstår problemstillingen(e) og forskningen som skal gjennomføres. Ifølge Ghauri og Gronhaug (2010) er det vanlig å skille mellom tre hovedtyper design: *eksplorativt* (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning) design. Eksplorativt design er en fleksibel og ustrukturert prosess som er godt egnet for saksområder hvor det finnes lite forhåndskunnskaper i litteraturen. Dette betyr at forskeren i prinsippet ikke vil ha noen klare forhåndsantakelser om hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere. (Gripsrud et al, 2016, s. 47).

Hovedmålet med en eksplorativ avhandling er å forstå og tolke fenomenet som forskeren utforsker. Det er også vanlig å utvikle hypoteser som kan senere brukes i annen forskning med en annen type design. En naturlig start i et eksplorativt design er samle inn sekundærdata gjennom en litteraturstudie for å finne ut om det eksisterer noe tidligere litteratur om temaet. Det er også ofte aktuelt å samle inn primærdata ved å gjøre en egen datainnsamling, som for eksempel ved å benytte seg av teknikker som dybdeintervju eller fokusgrupper.

Bakgrunn for valg av design

Det var i hovedsak problemstillingens ordlyd som avgjorde valget for design. Problemstillingen er ikke avhengig av å bli bekreftet eller avkreftet i form av en hypotese. Den er heller noe «uklar» da det primært søkes å skape økt innsikt og forståelse. Tematikken som analyseres er kompleks, og selve problemet er dårlig forstått da den ikke har klare tilknytninger til relevant teori fra litteraturen. En slik type problemstilling krever fleksibelt forskningsdesign og det ble dermed ansett som hensiktsmessig å arbeide ut ifra et eksplorerende perspektiv.

4.1.3 FORSKNINGSTRATEGI: KVALITATIV CASESTUDIE

En casestudie undersøker et samtidfenomen innen sin reelle kontekst, og kjennetegnes med at det er uklare grenser mellom fenomenet og konteksten (Yin, 2011). Casestudiemetoder blir ofte brukt i samfunnsvitenskaper og assosieres med å være en kvalitativ metode hvor det er utfordrende å generalisere resultatene. Cooper og Schindler (2008) forklarer casestudier som en innflytelsesrik forskningsmetode som kombinerer intervjuer, observasjoner og dokumentstudier. Formålet er å tilegne seg flere perspektiver på en situasjon, hendelse eller

prosess på et bestemt tidspunkt eller i løpet av en bestemt tidsperiode. Yin (2015) beskriver casestudier som en forskningsstrategi og understreker at det ikke er en enkeltstående forskningsmetode. Hovedbeslutningene som må tas når en designer en casestudie involverer: 1) hvordan man skal definere casen som blir undersøkt; 2) å avgjøre hvordan relevante data skal samles inn; og 3) å bestemme hva som bør gjøres når dataene er samlet inn (Yin, 2011). Disse beslutningene er avgjørende spørsmål man må stille seg når man designer en casestudie.

Casestudiedesignet er allsidig og fleksibelt. Det kan anvendes med enhver form for vitenskapsperspektiv (f.eks. positivistisk, hermeneutisk eller kritisk), og kan også kombinere kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder (Dubé & Paré, 2003). Casestudieforskning kan involvere en enkelt case eller flere caser, og kan også benyttes i eksplorative, deskriptive og kausale design (Yin, 2011). Kvaliteten på casestudier avhenger av hensiktsmessige metodevalg i henhold til avhandlingens formål og kontekst. Denne konteksten bør beskrives i detalj i masteroppgaveavhandlingen da dette vil bidra til å demonstrere forskningsresultatenes troverdighet og generaliserbarhet (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987; Yin, 2011).

Bakgrunn for valg av forskningsdesign

Ettersom denne studien er interessert i spesielt en enhet og dens oppfattelse kan bruk av kvalitative forskningsstrategier ofte gi dypere innsikt i slike fenomen, som ellers kan være vanskelig å sammenfatte med målbare variabler. Casestudier åpner opp for å kunne benytte seg av et mangfold av datakilder, noe som skaper fleksibilitet for innhenting, analyse, og tolkning. Dette har gitt rom for å gjøre interaktive dybdeundersøkelser innenfor et fenomen basert på oppfatninger prosjektmedarbeidere har om gevinstrealisering som arbeidsmetode. Gevinstrealisering som fenomen kan raskt bli et abstrakt tema som kan være utfordrende å si noe konkret om. Det har derfor vært av stor betydning å kunne undersøke prosjektgrupper for å trekke tråder mellom nyanseforskjeller og helheten i de ulike oppfatningene.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 SEMISTRUKTURERT DYBDEINTERVJU

Det er vanlig å skille mellom tre ulike intervjuteknikker: *ustrukturerte*, *semistrukturerte* og *strukturerte* intervjuer. Hvilken intervjuteknikk som er mest hensiktsmessig for forskeren å bruke avhenger av i hvor stor grad intervjuguiden er fastlåst til struktur og fastlagte spørsmål.

Målet med det semistrukturerte intervjuet er å søke forståelse, og anses som den mest brukte fremgangsmåten innen kvalitative intervjuer (Thagaard, 2013). Denne intervjuteknikken kjennetegnes ved at intervjuet utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som inneholder utvalgte temaer og hovedspørsmål som skal sette tonen for intervjuet. Det er viktig å presisere at intervjuguiden skal ha et «ikke-standardisert preg» hvor spørsmålsformuleringene og rekkefølgen på spørsmålene er ikke fastlegges i detalj. Det semistrukturerte intervjuet søker å tilegne seg beskrivelser av intervjuobjektens livsverden og brukes når intervjuobjektens egne perspektiver på dagliglivet skal forskes på (Kvale & Brinkmann, 2009).

Semistrukturert intervju som forskningstilnærming ble et naturlig valg for denne oppgaven ettersom problemstillingen utforsker et tema som søker forståelse ifra intervjuobjektens egne perspektiver og erfaringer.

4.2.2 UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE

Det ble utarbeidet to ulike intervjuguides – en for prosjektlederne og en for prosjektmedarbeiderne. Dette ble ansett som et hensiktsmessig valg ettersom prosjektledere og prosjektmedarbeidere gjerne har ulike ansvarsområder i prosjektet.

Intervjuguidene ble knyttet tett opp mot oppgavens tre forskningsspørsmål med hensikt å fungere som en veiledning i intervjusituasjonen. Å strukturere intervjuguiden etter rekkefølgen på forskningsspørsmålene var et bevisst valg. Tanken var at det ville bli enklere å systematisere og sammenligne de ulike besvarelsene i dataanalysen.

Kvale og Brinkmann (ibid) påpeker at intervjuobjektene ikke skal eksponeres for de akademiske forskningsspørsmålene. Så langt det mulig bør man strebe etter å bruke et dagligspråk for å oppnå spontanitet. Flere av prosjektmedarbeiderne har ikke formell kompetanse innen prosjektledelse og intervjuguiden for prosjektmedarbeidere ble dermed tilpasset den antakelsen om at de ikke hadde forkunnskaper om gevinster og gevinstrealisering. Det ble derfor lagt vekt på å finne adekvate formuleringer for fagbegrepene. Hensikten med denne tilpasningen var å ta hensyn til prosjektmedarbeidernes kompetansenivå, samt å unngå forvirring og usikkerhet.

Etter at intervjuguidene var utformet, ble de testet ut på bekjente. Intervjuguiden for prosjektmedarbeidere ble testet ut på en medstudent og intervjuguiden for prosjektledere ble testet ut på en konsulent med erfaring innen prosjektledelse. På denne måten fikk jeg konstruktive tilbakemeldinger og samtidig øvelse i forkant av de faktiske intervjuene.

4.2.3 UTVALGSSTØRRELSE OG REPRESENTATIVITET

Spørsmålet om hvor mange intervjuobjekter som er nødvendig for å besvare problemstillingen avhenger gjerne av problemstillingens formulering og tiden en har til rådighet. Som nevnt i innledningen er sykehuset presset på tid og ressurser, noe som medførte en begrensning på hva som var mulig å fristille av midler. Besvarelsen baserer seg dermed på en kombinasjon utvalgt litteratur fremskaffet gjennom litteratursøk og intervjuer med to prosjektledere og fire prosjektmedarbeidere. Under arbeidet med utvelging av informanter til dette studiet ble det ansett som mest hensiktsmessig å komme i kontakt med prosjektgrupper som hadde jobbet med selve utarbeidelsen av prosjektene. Grunnen til at jeg valgte å intervju to ulike prosjektgrupper var at jeg ønsket å tilegne meg informasjon fra flere hold. På denne måten fikk jeg muligheten til å snakke med personer som jobber under ulik ledelse og dermed et mer representativt utvalg av prosjektarbeidere. Likevel understrekes det at seks informanter gir ikke tilstrekkelig representativitet for generaliserbarhet. Det ble ikke gjort forsøk på å kontakte de eksterne stiftelsene som formelt sett var prosjekteiere, ettersom dette ble vurdert til å være utenfor omfanget av problemstillingen.

For dette studiet ble det utført et *snøballutvalg*. Dette er en fremgangsmåte som brukes for å identifisere og rekruttere personer som tilhører svært spesielle populasjoner (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, 176). Antall intervjuobjekter var ikke forhåndsbestemt, og det ble gjort et

bevisst valg om å spørre hver informant om videre anbefalinger for potensielle intervju kandidater. Formålet med denne strategien var å avgjøre størrelsen på utvalget i forhold til et såkalt *metningspunkt* (Kvale & Brinkmann, 2009). Thagaard (2013) mener at utvalget kan betraktes som tilstrekkelig stort når studier av enheter ikke synes å gi ytterligere forståelse av det fenomenet som studeres. En annen grunnregel for kvalitative utvalg, er at antall intervjuobjekter ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptgående analyser (ibid).

4.3 Dataanalyse

4.3.1 TRANSKRIPSJON AV DATAMATERIALE

Kvale og Brinkmann (2009) omtaler transkripsjoner som oversettelser fra talespråk til skriftspråk. Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse (Ibid.). Alle intervjuene ble tatt opp med en lydopptaker. Samlet hadde de seks opptakene en varighet på litt over 6 timer. Hvert intervju tok mellom syv til ti timer å transkribere.

TRANSKRIPSJONSINFORMASJON			
Intervju	Antall minutter	Rolle	Case/prosjekt
Intervju 1	66	IKT-ansvarlig	e-læringskurs
Intervju 2	76	Prosjektleder	e-læringskurs
Intervju 3	43	Brukermedvirker	e-læringskurs
Intervju 4	83	Prosjektleder	Filmer
Intervju 5	46	Prosjektmedarbeider	Filmer
Intervju 6	63	Fagansvarlig	Filmer
Totalt	377	6	2

Tabell 6: Oversikt over transkripsjoner

Jeg transkriberte fortløpende etter hvert som jeg hadde utført intervjuene. En fortløpende transkribering gjorde meg mer oppmerksom på forbedringspotensial for de neste intervjuene. Jeg oppdaget eksempelvis at informanter av og til ønsket å snakke om egne hjertesaker fremfor

å svare på tematikken i mine spørsmål. Dette skapte en bevisstgjøring om viktigheten av å hjelpe intervjuobjektene med å holde fokus på det utvalgte temaet.

Til tross for at jeg hadde mulighet til å transkribere intervjuene med analyseverktøyet *NVivo*, valgte jeg å gjøre transkripsjonsarbeidet selv ved å bruke tekstprogrammet *Word*. Både Dalland og Posthold mener at det er viktig å skrive ut intervjuet selv ettersom det gir muligheten til å gjenoppleve samtalen (Dalland, 2007) og samtidig skjer det kontinuerlige analyser i løpet av transkripsjonsarbeidet (Postholm, 2010, s. 104). Ifølge Malterud (2011) vil det alltid oppstå en fordreining av hendelsen og meningsinnholdet i intervjuene når den muntlige samtalen blir omgjort til tekstformat. Det er viktig å ikke forveksle transkripsjonene med virkeligheten uavhengig av hvor nøyaktig transkripsjonen er (ibid).

4.3.2 ANALYSETILNÆRMING

Forskningstilnærmingen *grounded theory* ble utviklet på 1960-tallet av de amerikanske forskerne Strauss og Glaser, i boken deres *The Discovery of Grounded Theory* (1967), introduserte forskerne *grounded theory* som en passende metode for å gjennomføre forskning som fokuserer på tolkningsprosessen som ligger til grunn i analysearbeid. *Grounded theory* er en alminnelig metode, og er en metodologisk forskningstilnærming som har det meste. Den kan brukes på alle mulige kombinasjoner med data. *Grounded theory* har også en rekke systematiske og presise trinn for hvordan forskeren bør starte datainnsamlingen med påfølgende dataanalyse. Dette gir et utgangspunkt for teoretisk arbeid og utforming av teorier, og det er nettopp dette som er hovedmålet til *grounded theory*. Forskningstilnærmingen går nemlig ut på å utvikle teorier som forklarer hvordan et aspekt i den sosiale verdenen «fungerer» ved å skape mening fra data.

Constant comparison method of analyses eller den konstant komparative analysemetoden (Glaser & Strauss, 1967, s. 101-116) er en analysemetode innen *grounded theory*. Glaser og Strauss (ibid.) mener at den konstant komparative analysemetoden kan benyttes på alle mulige typer sosiale fenomener når man skal utvikle teori. Analysearbeidet i *grounded theory* er inndelt i tre kodingsfaser. Disse er *åpen koding*, *aksial koding* og *selektiv koding*. Kodingsfasene blir presentert slik som Strauss og Corbin har utviklet dem.

Åpen koding

Åpen koding er den første fasen og er den delen av analyseprosessen som fokuserer spesielt mye på kartlegging av meningsinnhold ved å prøve å sette merkelapper på fenomenet. Strauss og Corbin betegner åpen koding som «the process of breaking down, examining, comparing, conceptualizing, and categorizing data» (1990, s. 61). Det essensielle med denne fasen er at forskeren gjør en grundig gjennomgang av dataene, og forsøker deretter å kode enhetene på alle mulige måter som kan tenkes. I denne fasen vil man ikke ha et klart bilde om hvilke enheter som vil være relevante for resten av forskningen. Forskeren oppmuntres derfor til å finne flest mulige kategorier. Disse kan benyttes eller forkastes i ettertid.

Aksial koding

Aksial koding er den andre fasen og er det påfølgende trinnet til *åpen koding*. Denne fasen går ut på å dele opp og sette sammen kategorier på nye måter. Strauss og Corbin beskriver denne bearbeidingsprosessen som «a set of procedures whereby data are put back together in new ways after open coding, by making connections between categories. This is done by utilizing a coding paradigm involving conditions, context, action/interactional strategies and consequences» (ibid, s. 96).

Selektiv koding

Selektiv koding er den tredje og siste fasen. Strauss og Corbin definerer selektiv koding som «the process of selecting the core category, systematically relating it to other categories, validating those relationships, and filling in categories that need further refinement and development» (ibid, s. 116). For å oppnå en «*grounded theory*» er det nødvendig å integrere alle kategoriene sammen for å oppnå et helhetlig meningsinnhold. Denne prosessen kjennetegnes ofte med en avdekking av en eller flere hovedkategorier.

4.3.3 UTVIKLING AV KATEGORIER

Etter endt datainnsamling ble transkriberte materialet fra begge casene grundig gjennomgått. Målet var å strukturere og gruppere dataene med utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål. Denne bearbeidelsen er i stor grad inspirert av kodingsprosessen i *grounded theory* og deles opp i følgende trinn:

Meningsbærende enhet – Det første jeg gjorde var å lese gjennom materialet flere ganger. Jeg markerte bolker og enheter som potensielt kunne være aktuelle for oppgaven.

Kondensert enhet – Jeg studerte på de aktuelle enhetene og skrev ned en kondensert enhet som kort kunne uttrykke det som ble sagt eller lå i konteksten. Det ble også notert ned stikkord for temaer og eventuelle kategorier (*åpen koding*) som enhetene kunne grupperes i på et senere tidspunkt.

Underkategori – Jeg gikk gjennom alle temaene som jeg hadde notert ned og kondenserte dem ned til bestemte underkategorier (*aksial koding*). Det bør nevnes at deler av materialet ble utelatt da det viste seg at det ikke passet inn likevel eller ikke ble ansett som et stort nok tema.

Hovedkategori – De aktuelle underkategoriene ble til slutt gruppert i ulike hovedkategorier (*selektiv koding*).

Figur 7 er et eksempel på hvordan jeg gikk frem for å kode og kategorisere det transkriberte materialet ved bruk av *grounded theory*. Som det fremgår av figuren, er dataene samlet i bolker og deretter kodet og kategorisert.

Meningsbærende utsagn	Kondensert enhet	Underkategori	Hovedkategori
«Jeg vet ikke helt hva du mener med positive effekter og jeg tror ikke vi hadde noe fokus på det i prosjektarbeidet, eller ... jeg forstår ikke helt hva du sikter til».	Prosjektmedlem er usikker på hva jeg snakker om.	Forvirrende fagterminologi	Prosjektstruktur
«Vi hadde en liten prosjektgruppe og et budsjett og forholde oss til. Fokuset ble jo da på å lage et godt produkt innenfor budsjettet og tidsfristen».	Prosjektets avtalte rammer satt fokus på leveransen.	Leveranse fremfor gevinster	Ledelse
«Prosjektet vårt handler i stor grad om opplæring, og denne type læring skjer gjerne på et kognitivt nivå Og det er kanskje litt vanskelig å måle da».	Nettbaserte opplæringsprosjekter har en tendens til å ha uhåndgripelige gevinster.	Gevinstens målbarhet	Gevinstoppfølging

Tabell 7: Koding og kategorisering. Eksempel fra arbeidet med analyseprosessen

I systemtiseringsarbeidet fant jeg at datamaterialet fra de to prosjektene hadde ulike kategorier, men tre av kategoriene var felles for begge prosjektene. De ulike kategoriene jeg kom frem til for de ulike casene er vist i figur 7 nedenfor. Hovedkategoriene som var felles for begge casene ble dermed utgangspunktet for den skriftlige presentasjonen av funnene i kapittel 4.

E-læringskurs om høyt stoffskifte:



Filmer om hasjavenning:



Figur 8: Problemstillingens hovedkategorier

Arbeidet med den selektive kodingsprosessen fortsatte også etter avdekkingen av de ulike hovedkategoriene. Det sto også sentralt å finne ut hvordan disse hovedkategoriene forholdt seg til, påvirket og var avhengig av hverandre for å kunne skape en helhetlig beskrivelse av fenomenet. Dette arbeidet var definitivt en lang prosess, og pågikk helt frem til ferdigstillingen av avhandlingen.

4.4 Etske og faglige vurderinger

Masteroppgaven er blitt meldt til og godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

4.4.1 FORESPØRSEL OG INFORMERT SAMTYKKE

For å oppnå informert samtykke må deltakerne i forskningsstudien motta tilstrekkelig informasjon om studiets formål og design (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervjuobjektene skal informeres om potensielle fordeler og risikoer ved å ta del i det utvalget studiet, og samtidig ha muligheten til å trekke seg når som helst.

Informantene ble orientert om at det er frivillig å delta i intervjuet, og at de kunne når som helst kan trekke seg fra å delta i prosjektet uten å måtte begrunne dette. Det ble også nevnt at intervjuet ville ha en varighet på omtrent 60 minutter. Jeg informerte ellers om at det var ønskelig å bruke båndopptaker under intervjuene.

4.4.2 KONFIDENSIALITET OG GODKJENNING AV TRANSKRIPSJONER

Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker. All informasjon som kom frem under intervjuene og i transkripsjonene er konfidensielt og alle intervjuobjektene er anonymisert. Alle innsamlede opplysninger blir i løpet av prosjektperioden behandlet i et aidentifisert format. Lydopptakene ble slettet ved prosjektslutt.

Alle transkripsjonene ble sendt til informantene for godkjenning. Dette ble gjort slik at de kunne korrigere eventuelle misforståelser eller påstander som de mente ikke ble fremstilt på riktig måte. De fikk også mulighet til å utdype utsagn ved behov.

5 PRESENTASJON AV FUNN

Innledningsvis i dette kapittelet presenteres generell informasjon om de nettbaserte opplæringsprosjektene som er benyttet som casestudier. Deretter presenteres resultater fra de casespesifikke intervjuene. Resultatene knyttes opp mot de tre hovedkategoriene som ble utarbeidet i dataanalyseprosessen.

5.1 Casestudier

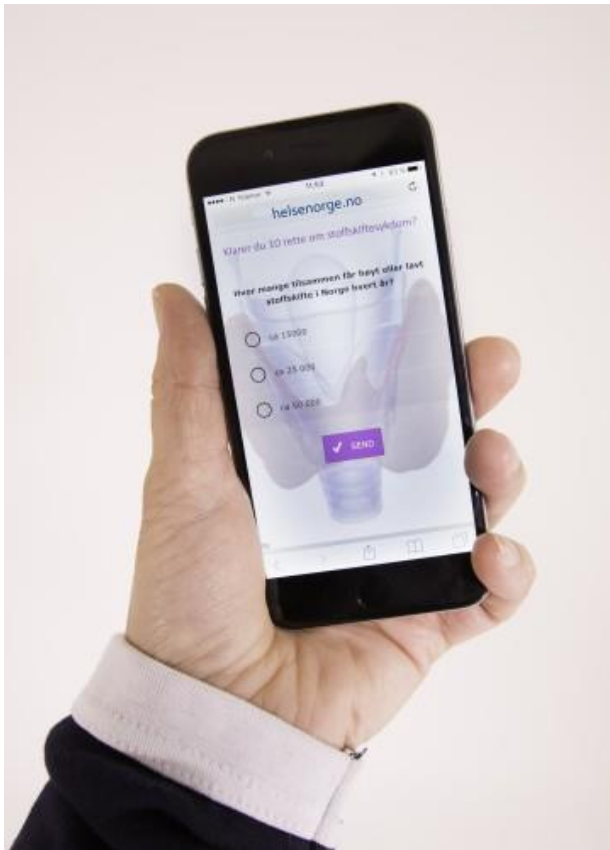
Casene presenteres i tilfeldig rekkefølge med prosjektinformasjon, illustrasjon og en generell innføring om hvert enkelt prosjekt.

5.1.1 CASE 1 - E-LÆRINGSKURS OM HØYT STOFFSKIFTE

PROSJEKTINFORMASJON	
Prosjekt	E-læringskurs om høyt stoffskifte
Prosjekttema	Gjennom et e-læringskurs om høyt stoffskifte skal prosjektet bidra til økt mestring for pasienter og pårørende.
Finansiering	Ekstrastiftelsen
Organisasjon	Stoffskifteforbundet
Eksterne instanser	Sørlandet sykehus ved Lærings- og mestringssenteret
Fylke(r)	Landsrekke
Lovpålagt	Nei

Tabell 8: Prosjektinformasjon - E-læringskurs om høyt stoffskifte

Høyt stoffskifte (hypertyreose) er en sykdom som rammer omtrent 3,1 % av den norske befolkning (NHI, 2018). Hypertyreose skyldes økt produksjon av hormonene tyroksin (T4) og trijodtyronin (T3), og kan føre til symptomer som: hjertebank, vekttnap, varmeintoleranse, stirrende blikk, skjelving (fin tremor), forstørret skjoldkjertel (struma) med mer. For enkelte medfører sykdommen uførhet (ibid.).

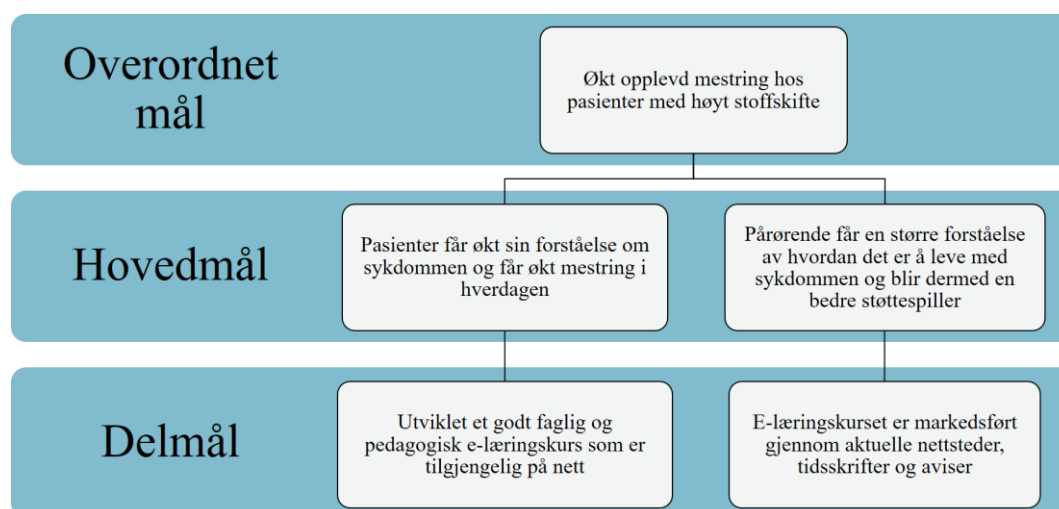


Figur 9: Illustrasjon av e-læringskurset (Mestring for alle, u.å.)

Sykdommen regnes som relativt ukjent, og både pasienter fra Stoffskifteforbundet og Helse Sør-Øst savnet informasjon om sykdommen, samt et alternativ for elektronisk pasientopplæring. Økt kunnskap om sykdommen setter pasientene i bedre stand til å delta aktivt i dialog med legen for å sikre et behandlingsvalg som er i tråd med deres individuelle behov. På bakgrunn av dette ble det opprettet et prosjekt for å utvikle et e-læringskurs om høyt stoffskifte. Prosjektet var et samarbeid mellom Stoffskifteforbundet og Lærings- og mestringssenteret (LMS) ved Sørlandet sykehus (SSHF), og hadde to hovedmål med to understøttende delmål. Det overordnede målet var å skape økt opplevd mestring og livskvalitet hos pasienter med høyt stoffskifte.

Hovedoppgavene i e-læringsprosjektet var todelt. Den første hovedoppgaven var å lage et e-læringskurs som besto av skriftlig informasjon, animasjoner, bilder og illustrasjoner, videofilmer av helsepersonell og brukerrepresentanter samt interaktive oppgaver til leseren. Det andre hovedmålet var å markedsføre e-læringskurset på aktuelle nettsteder og tidsskrifter, samt rapportere til ExtraStiftelsen, Stoffskifteforbundet og ledelsen ved Sørlandet sykehus. Det er i

hovedsak prosjektmedarbeiderne selv som har utført arbeidet med det faglige innholdet, produksjonen og markedsføringen.



Figur 10: E-læringsprosjektets målsetting

5.1.2 CASE 2 - FILMER OM HASJAVVENNING

PROSJEKTINFORMASJON	
Prosjekt	Filmer om hasjavvenning
Prosjekt mål	Gjennom filmer skal prosjektet bidra til økt informasjonsformidling til helsepersonell, pasienter og pårørende.
Finansiering	Blå Kors Sør, Borgestadklinikken Fylkesmannen VA Sørlandet sykehus, BarnsBeste
Organisasjon	Kristiansand kommune, Hasjavvenning Kristiansand
Eksterne instanser	Cannabisforum Sør Sørlandet sykehus, Avdeling for rus- og Avhengighetsbehandling Sørlandet sykehus, Helsefilm Universitetet i Agder, Grimstad Mediepartner AS
Fylke(r)	Landsrekke
Lovpålagt	Nei

Tabell 9: Prosjektinformasjon - Filmer om hasjavvenning



Figur 11: Skjermdump av filmtrailer

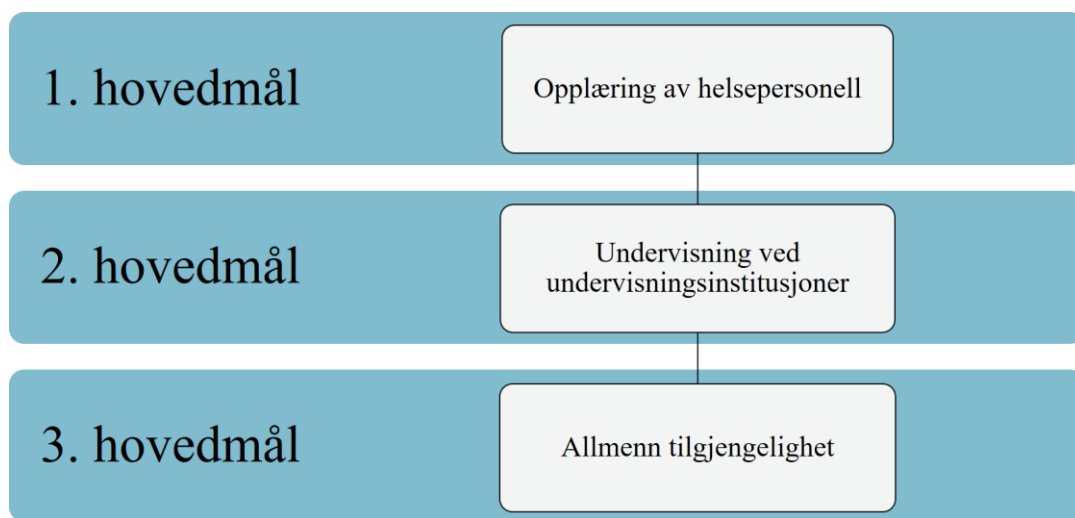
Cannabis er det mest brukte narkotiske stoffet både i Norge og i resten av den vestlige verden (Folkehelseinstituttet, 2016). Den rusgivende effekten man opplever ved bruk av cannabis kommer hovedsakelig fra virkestoffet THC (Volkov et al, 2016). Et annet viktig stoff som forekommer i naturlig cannabis er CBD. CBD bidrar ikke til en direkte ruseffekt, men virker dempende på flere av de vanligste bi-effektene som kan utløses av THC. I løpet av de siste årene har THC innholdet i cannabis økt kraftig, mens CBD har blitt redusert, blant annet som følge av syntetisk fremstilling i laboratorier. Den forhøyede THC-konsentrasjonen medfører økt risiko for skadelige bivirkninger, samtidig som det gir en forvridding av risikobildet ettersom denne typen produkter ikke har eksistert lenge nok til at det har vært mulig å forske på langtidseffektene knyttet til vedvarende bruk.

Amerikanske undersøkelser har vist at endringer i risikovurdering kan forutsi endringer i bruksmønster. Når risikobevisstheten synker, så øker bruken (SAMHSA, 2013). Det er dermed viktig å sikre at den generelle befolkningen får tilgang til et informasjonsgrunnlag som gir dem muligheten til å ta en reell risikovurdering av de potensielle skadevirkningene som kan oppstå ved bruk av Cannabis.

På bakgrunn av dette ønsket fagmiljøet i Kristiansand å ta i bruk film som et verktøy for forebygging og behandling av cannabisavhengighet. Prosjektet har vært et samarbeid mellom Hasjavvenning Kristiansand, Cannabisforum Sør, avdeling for rus og avhengighet ved

Sørlandet sykehus, Helsefilm ved Sørlandet sykehus og Universitetet i Agder. Leveransen består av åtte filmer som omhandler fakta om hasj, hvordan stoffet påvirker brukeren og familien, og hvordan man kan komme seg ut av misbruk.

Rusbehandlingen i Kristiansand har lenge vært et foregangsmiljø innen hasjavvenning i Norge, og en rekke andre byer følger nå den metodikken som har blitt utarbeidet i Kristiansand. Ved å formalisere denne kompetansen i form av en film vil det være lettere for andre fagmiljøer å ta til seg den kompetansen som er opparbeidet på Sørlandet, og ta dette i bruk i andre regioner rundt om i landet.



Figur 12: Filmenes målsetting

Prosjektet hadde tre hovedmål. Det første hovedmålet var å ta i bruk filmene for å styrke kompetanseutviklingen til helsepersonell og for å bruke helsefilmer til å forbedre tjenestene som gis i form av forebygging og behandling av cannabisavhengige.

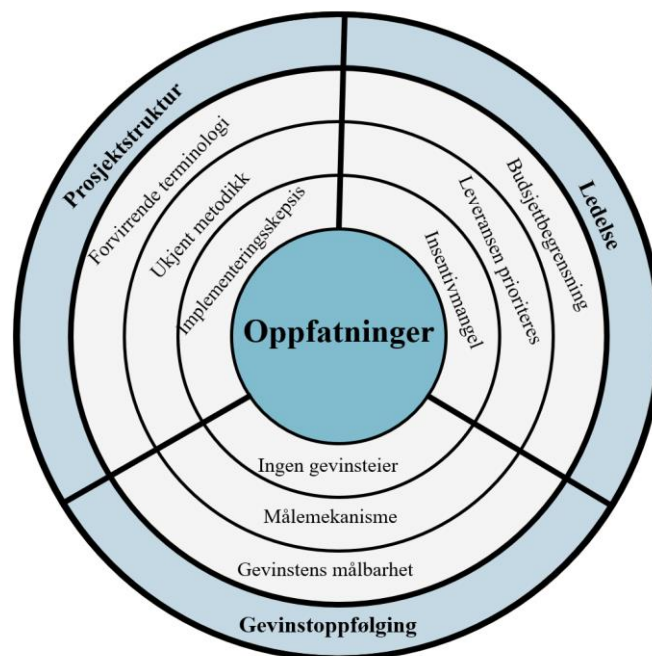
Det andre hovedmålet er at serien vil kunne brukes i arbeidet med informasjonsspredning og kunnskapsutvikling i ulike fagnettverk og ved undervisningssituasjoner, samt å spre informasjon om skadevirkningene av hasjmisbruk, og om de forebyggende behandlingstilbud som finnes for dette økende problemet.

Det tredje hovedmålet er at filmene skal gjøres tilgjengelige via www.helsefilm.no for på denne måten å bli en ressurs for alle landets kommuner, helseforetak, undervisningsinstitusjoner, brukerorganisasjoner og allmennheten. Det er i hovedsak innleide konsulenter ved

Mediepartner som har stått for produksjonen og filmingen av de 8 filmene, med supplerende støtte fra prosjektmedarbeiderne.

5.2 Funn knyttet til problemstilling

Her presenteres funn fra intervjuene relatert til problemstillingen: «*Hvordan oppfatter prosjektdeltakere gevinstrealisering i nettbaserte opplæringsprosjekter for pasienter?*». Disse resultatene fremkom ved å bruke *grounded theory* som et utgangspunkt for analyse. Datamaterialet fra intervjuene presenteres gjennom en kategorisk fremstilling, hvor temaene er kategorisert i tre hovedkategorier med tre følgende underkategorier.



Figur 13: Oversikt over problemstillingens hovedkategorier og underkategorier

Oppgaven er utarbeidet med hermeneutisk vitenskapsfilosofi og det har derfor vært viktig å løfte frem informantenes stemmer. Dette er blitt gjort ved å gjengi sitater. Som forsker var jeg tilstede og påvirket derfor intervjusituasjonen. Det ble dermed ansett som hensiktsmessig å gjenfortelle informantenes historier fra mitt perspektiv. Dette ble gjort for å skape et fyldigere innblikk og samtidig utdype de ulike elefantene i rommet som ikke ble nevnt.

5.2.1 PROSJEKTSTRUKTUR

Forvirrende fagterminologi

Jeg ønsket å få frem informantenes umiddelbare forståelse for begrepet «positive effekter»/ «gevinster» og hva de la i det. De fleste informantene var usikre på hva jeg siktet til og hadde et behov for oppfølgingsspørsmål eller eksempler for å kunne svare.

«Jeg vet ikke helt hva du mener med positive effekter og jeg tror ikke vi hadde noe fokus på det i prosjektarbeidet, eller ... jeg forstår ikke helt hva du sikter til».

«Når du sier 'positive effekter' så sikter du til gevinstrealisering, ikke sant? Gevinstrealisering er et tungført ord. Et ordentlig påfuglord, spør du meg».

Oppfølgingsspørsmålet var om de kunne gi noen eksempler på noen positive effekter prosjektet hadde gitt i ettertid. Alle mente at prosjektene hadde ført til gevinster eller positive effekter, men besvarelsene varierte i høy grad om hva de hva disse gevinstene faktisk var. For noen var økt (1) arbeidsdeltakelse, (2) effektivitet og (3) aksept av diagnose eller tilstand i samfunnet aktuelle effekter som de siktet etter. Samtlige mente økt (1) autonomi, (2) kvalitet og (3) tilfredshet for pasienter og pårørende var positive effekter. Et fåtall understrekte at økt (1) ressursutnyttelse og (2) legitimitet, samt et nytt kommunikasjonsmedium var relevante gevinster prosjektgruppene trolig ville dra nytte av.

«Jeg tenkte at det først og fremst ville øke kvaliteten på det arbeidet vi gjorde. Det kan godt hende på sikt at det også ... De som vi jobbet mot både inn mot hasjavvenning – selve ungdommene, foreldrene, skolene, de andre som vi lærte opp – at de opplevde en god kvalitet på det vi presenterte. En seriøsitet og kvalitet».

«... fordelene var å få en helhetlig opplæring, og at innholdet var kvalitetssikret, og at resultatet for pasienten var at de skulle kunne mestre hverdagen sin. For vi vet at med annen opplæring og med gruppeopplæring, at når folk får vite mer om sykdommen sin og møter andre i samme situasjon så får de annen – de roer seg ned. De skjønner at de er ikke alene, dette kan gå bra og at mange har mestret denne sykdommen fint».

«Vi snakket med enkeltpersoner som er veldig fornøyd og sier at 'Dette var helt fantastisk. Nå skjønner jeg sykdommen. Jeg fikk mannen min til å ta det. Nå skjønnte han jo at dette er jo faktisk en sykdom dette her. Det er jo ikke bare meg som er trøtt og grinete'».

«Jeg syns det ble veldig bra og at det ble mer enn forventet fordi vi fikk med barn som pårørende og hele det pårørende-perspektivet. Så det ga sånn positive effekter».

Ukjent metodikk

Det kom tydelig frem at ingen i prosjektgruppene hadde formell erfaring med å bruke gevinstrealisering som et verktøy for å avgjøre om et prosjekt var suksessfullt eller ei. En prosjektmedarbeider som har flere års erfaring med prosjektmidler ristet på hodet da hun ble spurt om hun noen gang hadde sett begrepene gevinst eller gevinstrealisering i stiftelsers prosjektsøknadsmaler.

«Vi er ikke vant til å tenke noe særlig på effektene prosjekter vil ha i ettertid.»

«Vi jobber jo ikke sånn, vi har jo ikke peiling. Men du som maser om det her nå, så er jo sånn, kanskje ingen har tenkt på dette før».

Implementeringskepsis

Jeg ønsket å vite om hvilke holdninger prosjektgruppene hadde til en eventuell implementering av gevinstrealiseringsarbeid i nettbaserte opplæringsprosjekter. Det kan virke som at gamle vaner er vonde å vende.

«Denne tankegangen vil kreve ressurser hvis det skal bli implementert på en effektiv måte. Dette kan bli utfordrende i et lite prosjekt som dette. Dette prosjektet ble jo initiert ut ifra et behov, ikke sant? Det vil nok være lettere med prosjekter som er større og kommer fra øvre hold i linja».

«Avlæring av tidligere kunnskap er ofte vanskelig. Ny kunnskap skaper usikkerhet og det krever mye energi for å justere ved det verdensbildet vi har fra før av».

«Jeg tenker litt sånn at så lenge vi får et godt prosjekt sånn som vi gjør det nå så vil det uansett få positive ringvirkninger».

«Jeg er litt redd for at en innføring av den effekt-tankegangen som du spør om ville bare blitt en formalitet. Et stykke papirarbeid. Det er bare min mening da».

5.2.2 LEDELSE

Budsjettbegrensning

Strengt prosjektbudsjett gir lite rom for å følge opp om effektene faktisk gir gevinster. Ved å begrense budsjettet ned til minimum ender man opp med en situasjon der hele fokuset i prosjektet går på å levere de leveransene som er lovet. Dette øker risikoen for at de effektene som er vanskeligst å operasjonalisere blir nedprioritert, noe som igjen kan føre til at man ikke klarer å hente ut de identifiserte gevinstene etter prosjektet er gjennomført.

«Vi fulgte prosjektsøknaden men vi hadde ikke pengene til å følge opp prosjektet i etterkant. Vi oppdaterer kurset, men det gjør vi på eget engasjement».

«... det er veldig vanskelig å vurdere om folk har fått økt mestring og livskvalitet. Vi hadde jo ikke forskningsmidler. Da måtte vi ha satt i gang et forskningsprosjekt på det. Det var utenfor vår ramme da og mulighet.»

«Vi hadde mye jobb underveis med å skaffe finansiering fordi dette var ikke finansiert før vi startet, hvor vi tenkte at vi var optimistiske og tenkte at dette skal vi få i havn gjennom et sånt samarbeid hvor alle bidrar».

Leveransen prioriteres

Begge prosjektene var utformet for å oppfylle prosjektleveransenes krav, og hadde ingen eksplisitt vektlegging på gevinstene som prosjektene potensielt ville gi.

«Vi hadde en liten prosjektgruppe og et budsjett og forholde oss til. Fokuset ble jo da på å lage et godt produkt innenfor budsjettet og tidsfristen».

«Vi jobbet for å ferdigstille gode pedagogiske filmer. Selvfølgelig tenkte vi at dette ville få en positiv effekt for brukere, men vi skrev jo aldri opp noe liste om hva de kunne tenkes å være».

«Vi var en liten gruppe så vi fokuserte på å få jobben gjort før å nå målene – det var prosjektlederen som tok seg av søknader og sånt».

«Vi brukte prosjektsøknaden hele veien som en slags sjekklister – spesielt når vi sto overfor veivalg».

Insentivmangel

En risiko som oppstår ved flere nettbaserte opplæringsprosjekter er at det er manglende insentiver for å sikre gevinstoppnåelse. Prosjektene er ofte finansiert ved hjelp av engangsstønning fra stat eller stiftelser, hvor det ikke stilles krav til videre oppfølging etter prosjektet er fullført. Videre vil en stiftelse ofte ha vansker for å følge opp og måle gevinstene for en prosjekteier grunnet manglende ressurser og/eller kompetanse.

Videre er prosjektene ofte initiert fra linja, og reflekterer ikke nødvendigvis behovet til ledelsen. Dette medfører at ledelsen ikke har samme grad av involvering knyttet til oppfølging av gevinstene i prosjektet.

Ettersom det er liten sannsynlighet for en grundig oppfølging av gevinster fra prosjekteier er det manglende insentiver til å fokusere på gevinstrealisering i prosjektperioden.

5.2.3 GEVINSTOPPFØLGING

Gevinstens målbarhet

Ingen av prosjektdeltakerne kunne vise til noen konkrete data om hvordan prosjektene hadde prestert. Flere påpekte at gevinstene som de hovedsakelig anså som mest avgjørende å oppnå var gjerne vanskelige å måle.

«Prosjektet vårt handler i stor grad om opplæring, og denne type læring skjer gjerne på et kognitivt nivå. Og det er kanskje litt vanskelig å måle da».

«Økt livskvalitet og mestring er vanskelig å måle. Når det gjelder overordnet mål som beskriver økt forståelse, mestring og livskvalitet med pasienter med høyt stoffskifte og deres pårørende, så er det vanskelig å måle. Og størrelsen på vårt prosjekt – det ga ikke rom for et slikt evaluerings- og forskningsarbeid».

«Jeg kunne ønske målene vi jobbet mot var lettere å måle, da hadde det vært lettere å faktisk si om vi fikk det til eller ikke. Men det tenkte vi ikke på».

«Det ble jo også på en måte noe som ble litt felles eie da – dette her. Det er en sånn følelse av å stå sammen om noe. Det er jo også en sånn gevinst, men du kan ikke ta og måle. Det er ikke noe en beskriver, men er noe i hvert fall en opplever som jeg tror har veldig mye å si»

«Vi bør tenke på hvorfor vi gjør dette, og kortsiktige og langsiktige effekter eller gevinster eller hva du kaller det. Jeg tror det er kjempeviktig sånn at vi vet at det vi gjør har en mening».

Manglende målemekanisme

Alle informantene ga inntrykk av at det ikke eksisterte noen retningslinjer for hvordan målsetninger eller gevinster skulle måles.

«Når du spør alle disse spørsmålene om hvordan vi evaluerte målene våre så ser jeg jo nå at det kunne ha vært en god idé, men det var ikke noe vi tenkte på».

«Nei, vi hadde ikke noe systematisk metode for å måle resultatmålene».

«Vi hadde ikke laget en spesifikk plan eller metode for å finne ut om vi hadde nådd målene. Men jeg vet at vi nådde målene og vel så det. For at jeg vet at på UiA så hadde du jo dette 5-poengs ... cannabis-kurset, kan jeg vel kalle det. Det ble jo utvidet etter hvert – ikke bare til cannabis – men også til andre ting. Jeg tenker jo at jeg tror ikke vi skal bare tilskrive det filmene, men at tror kanskje at et sånn et samarbeid på tvers kan generere noe».

Ingen gevinsteier

Alle respondentene bekreftet at ingen fra virksomhetsledelsen hadde det overordnede ansvaret for at prosjektenes gevinster ble realisert. Det ble heller ikke skapt noen form for oversikt over potensielle gevinster (gevinstplan) eller handlingsplan for hvordan gevinstene skulle eventuelt oppnås. Det er med andre ord ikke blitt gjort noe arbeid for å planlegge, gjennomføre eller evaluere gevinster.

«Nei, vi hadde ingen som hadde ansvar for å se til hvilke positive effekter filmene hadde i etterkant. Vi jobbet kun med selve prosjektet. Og jeg tror ingen andre hadde det heller. Ikke som jeg vet om».

«Nei, det var bare oss».

«Vi hadde en flat struktur, vi hadde ulike kompetanser, så vi har på en måte fordelt arbeidsoppgaver fortløpende etter kompetansen vi hadde».

«Alle visste hva de skulle gjøre. Prosjektet var ikke så stort så alle hadde på en måte hvert sitt ansvarsområde. Jeg tror det bidro til at alt gikk så greit.».

6 DRØFTING

Her drøftes og vurderes funnene som fremkommer i foregående kapittel med bakgrunn i den eksisterende litteraturen fremskaffet i kapittel 3 – Litteraturgjennomgang. Drøftingen struktureres på tilsvarende måte som kapittel 5 – Presentasjon av funn.

6.1 Prosjektstruktur

Forvirrende terminologi

Alle prosjektdeltakerne kommuniserte at de var usikre på meningsinnholdet i begrepet gevinstrealisering. Dette er forståelig, ettersom det selv i faglitteraturen ikke hersker noen konsensus om nøyaktig hva begrepet betyr. Manglende konsensus rundt den presise definisjonen av et begrep er svært vanlig i de fleste fagfelt, og løses gjerne ved at forfatteren presiserer hvilken definisjon som er lagt til grunn i det aktuelle studiet. Dette medfører dog en utfordring når man benytter begreper som «*benefit*» – et begrep som også er i flittig bruk i dagligtalen.

Når prosjektmedlemmer som ikke er kjent med denne faglitteraturen hører dette begrepet så vil de helt intuitivt tillegge begrepet samme meningsinnhold som når det brukes i dagligtalen, og man kan fort ende opp med at prosjektdeltakerne har ulik oppfatning av hva som faktisk ligger i begrepet. Denne utfordringen kan bli ytterligere forsterket i oversettelsen til norsk, hvor *benefit* har blitt oversatt til gevinst i stedet for fordel. Gevinst er et vanlig brukt ord i norsk dagligtale, men betydningen av begrepet «*gevinst*» innen gevinstrealiseringslitteraturen samsvarer ikke med hvordan folk flest bruker ordet i det daglige. Tvetydighet og forvirring rundt konseptene reduserer sjansen for at konseptet faktisk tas i bruk. Dette kan ha en reell innvirkning på hvordan prosjektgrupper tenker når de utført gevinstrealiseringsarbeid, noe som igjen kan skape ringvirkninger for hvor vellykket gevinstrealiseringen blir gjennomført.

Ukjent metodikk

En mulig grunn til at prosjektmedlemmene ikke forstod terminologien kan være at de ikke har noe formalisert eller etablert rammeverk for gevinstrealisering. Dette er i samsvar med funnene fra APM fra 2014, som viste at over 60% av respondentene beskrev gevinstrealiserings-

prosessen i sin bedrift som uformell eller tilfeldig. Når man ikke har et formalisert rammeverk for å følge opp gevinstene kan man fort ende opp med «*silverbullet thinking*» hvor man ser for seg at så lenge prosjektet løser leveranse kravene så vil alle gevinstene komme av seg selv uten behov for videre oppfølging- en holdning som virket til å være relativt utbredt blant prosjektmedarbeiderne. Denne holdningen kommer av at det tradisjonelt sett har vært en veldig tydelig link mellom prosjektleveransene og gevinstene i de fleste prosjekter.

Dette er en trend som endret seg på 80- og 90 tallet ved introduksjonen av IT-prosjekter, hvor det plutselig ble vanlig å bestille prosjektleveranser som man ikke var helt sikker på hvordan man skulle bruke. Vanligvis eksisterer det en slags naturlig og intuitiv formening eller skepsis knyttet til hvilke følgeeffekter som vil komme av en implementering, men så snart man introduserer IT-verktøy så blir denne intuisjonen svekket, og man kan ende opp med å tenke at det å løse noe digitalt på magisk vis vil gi verdi fordi det løses gjennom IT. I de to casene som ble presentert er det derfor viktig å sikre at man ikke tenker at bare fordi denne informasjonen vil bli gjort tilgjengelig på nettet så vil det nå ut til hele den tiltenkte målgruppen, på samme måte som at man ikke bør se bort ifra utfordringene som forekommer ved enveiskommunikasjon over nett.

Implementerings skepsis

En mulig grunn til at medarbeiderne ikke har tilegnet seg kunnskap og erfaring med gevinstrealiseringsmetodikken, og til at den ikke har blitt introdusert for dem tidligere, kan være som følge av at medarbeiderne var skeptiske til å implementere denne typen metode. Det eksisterte en frykt for at dette kun kom til å bli en endring på papiret uten at prosjektlederen faktisk ville endre sin måte å lede prosjektet på, og det var også stor bekymring knyttet til hvor mye ressurser det ville kreve å måle og følge opp gevinster, samt til hvor disse ekstra ressursene skulle komme fra.

Flere prosjektmedarbeidere i casene var skeptiske til en eventuell innføring av gevinstrealisering som metode. Ved å se på beslutningsmodellen på gruppenivå kan det tenkes at begge casene passer best inn i kategorien som en sen majoritet. Det som bør understrekes med den sene majoriteten er at de venter med å tilegne seg en ny idé frem til det er blitt en standard som er tatt i bruk av majoriteten av populasjonen. Når man skal introdusere et konsept for en sen majoritet er det viktig å være klar over at denne gruppen har en tendens til å være

noe mindre endringsvillig, og at det er viktig å ha tenkt igjennom hvilke strategier som kan brukes for å redusere den potensielle endringsmotstanden.

Ved å knytte funnene opp til Kotter og Schlesinger sine fire kilder til endringsmotstand, så kan det tyde på at det foreligger to potensielle barrierer ved en implementering av gevinstrealisering. Ved å se på de overordnede temaene som gikk igjen i intervjuene kan man se tendenser til lav endringstoleranse. En av prosjektmedarbeiderne uttrykte at *Avlæring av tidligere kunnskap er ofte vanskelig. Ny kunnskap skaper usikkerhet og det krever mye energi for å justere ved det verdensbildet vi har fra før av*», og poengterte at tilegnelse av ny kunnskap krever ofte avlæring av tidligere kunnskap. En annen prosjektmedarbeiderne påpekte at hun ikke så noen grunn til å rokke ved måten prosjektarbeid blir utført på. Dette ble begrunnet med at hun var redd for at en slik innføring kunne potensielt medføre negative implikasjoner. Dette tyder på at holdningen «Why fix something that is not broken» har et godt fotfeste i gruppenes mentalitet.

Den andre barrieren er *andre sine vurderinger av situasjonen*». Prosjektmedlemmene uttrykker at denne metodikken ikke vil være relevant for dem, ettersom prosjektene de jobber med er så små, og at de blir initiert direkte av dem selv for å løse et problem de kjenner til, mens gevinstrealisering kanskje er mest relevant for store prosjekt hvor bestillingen kommer fra ledelsen. Dette kan delvis støttes ved at gevinstrealiseringslitteraturen hovedsakelig er rettet mot større bedrifter og større prosjekter, og at mange av de strukturene, modellene og anbefalingene har blitt farget deretter. I tillegg til dette så ser vi at den aktøren i det norske markedet som i størst grad har omfavnet denne metodikken er staten- en organisasjon som i stor grad bruker rigide styringssystemer med føringer og bestillinger fra toppen.

For å løse denne utfordringen er det viktig å sikre at man har deltakelse og involvering fra de ansatte når gevinstrealiseringsmetodikken skal implementeres i avdelingen. Da vil det være mulig å samarbeide med de ansatte slik at man kommer frem til et rammeverk som er bedre tilpasset til deres prosjektbehov, for eksempel ved å være mindre rigid, samt fokusere mer på de områdene som er mest relevant for små og selvinitierte prosjekter. På denne måten vil det være mulig å få på plass et rammeverk som sikrer at prosjektarbeidet følger den essensielle tankegangen i gevinstrealisering uten at det medfører all den administrative tyngden som prosjektdeltakerne frykter.

6.2 Ledelse

Budsjettbegrensning

En av utfordringene som ble trukket frem av prosjektmedlemmene for å beskrive hvorfor gevinstrealisering ikke ble tatt i bruk i deres prosjekt var at det ikke var tilstrekkelige ressurser til å gjøre dette. Dersom de skulle ha mulighet til å levere noe utover den leveransen som hadde blitt bestilt, så ville de ha behov for et større budsjett enn det som ble gitt.

Leveransen prioriteres

Prosjektlitteraturen anerkjenner (eks. Shenhar & Dvir, 2007) begrensningene ved å utelukkende fokusere på den tradisjonelle prosjektilnærmingen. Tradisjonelt sett har verdi i prosjektledelse blitt målt i fysiske produkter, kostnader og tid (Winter et al., 2006). Det kan tyde på at begge prosjektgruppene har benyttet den tradisjonelle tankemåten for prosjektleveranse. Prosjektmetodikker som kun fokuserer på effektiv prosjektleveranse har en tendens til å neglisjere viktigheten med *gevinster* og *ulemper*.

Grunnen til at det ikke er rom i budsjettet for gevinstrealisering er at selve leveransen prioriteres høyere enn gevinstene prosjektet er ment til å levere. Dette kan eksemplifiseres med sitatet, «*Vi hadde en liten prosjektgruppe og et budsjett og forholde oss til. Fokuset ble jo da på å lage et godt produkt innenfor budsjettet og tidsfristen*». Dette medfører at alle midlene som blir tildelt til prosjektet går til å øke kvaliteten på leveransen, og man vil dermed aldri sitte igjen med ekstra ressurser til å følge opp gevinstene. Dersom gevinstrealisering skal kunne gjennomføres så må gevinstene settes på agendaen, og det må være slik at realisering av gevinster er den øverste prioriteringen i prosjektet mens selve leveransen kun bør utvikles i den grad den faktisk understøtter de potensielle gevinstene.

Insentivmangel

En av grunnene til at gevinstrealisering kommer så langt ned på prioriteringslisten er at prosjektlederne har et incentiv til å prioritere leveransen. Prosjektet står ansvarlig for leveransen, og dersom leveransen ikke samsvarer med forventningene vil dette sette prosjektlederen i et dårlig lys, uavhengig av om man faktisk klarte å realisere de ønskede

gevinstene. I motsatt fall så vil det ikke medføre noen negative konsekvenser for prosjektlederen dersom leveransen ikke medfører en eneste gevinst, så lenge det som ble levert er i henhold til bestillingen.

6.3 Gevinstoppfølging

Gevinstens målbarhet

Grunnen til at det ikke foreligger noen insentiver for at prosjektlederne skal prioritere gevinstrealisering er at gevinstene per i dag ikke måles. Det vil dermed ikke være mulig å stille prosjektet ansvarlig for graden av gevinstoppnåelse, ettersom det ikke eksisterer noen oversikt over hvilke typer gevinster som ble oppnådd, eller i hvor stor grad. Dette ble beskrevet av Mossalam og Arafa (2016) som en av de vanligste grunnene til at gevinstrealiseringsmetodikken ikke lykkes når den blir implementert i prosjekter.

Gevinstene som prosjektdeltakerne snakket om var i stor grad uhandgripelige gevinster. Det kom også frem at gevinster relatert til pasient- og pårørendeopplæring dreier seg hovedsakelig om denne type gevinster. Da prosjektmedlemmene ble spurt om hvordan de hadde gått frem for å måle og følge opp gevinstene, var stort sett besvarelsene at de ikke visste hvordan dette kunne gjøres med denne typen gevinster. Dette er en utfordring som går igjen i prosjektlitteraturen, hvor det vises til at hovedmålet i de fleste prosjekter er målbare og konkrete, til tross for at de største reelle effektene ofte er uhandgripelige. Dette medfører en mismatch mellom hvilke gevinster man styrer etter, og hvilke aktiviteter som faktisk har mulighet til å gi de største og viktigste gevinstene. En måte å håndtere dette på er ved å prøve å gjøre de uhandgripelige gevinstene så håndgripelige som mulig.

Manglende målemekanisme

Grunnen til at gevinstene ikke måles er at det ikke foreligger tilstrekkelig gode mekanismer for å kunne måle, og følge opp gevinstene. Det er ikke etablert noen rutiner eller prosedyrer som sikrer at gevinstene måles, ei heller noen infrastruktur eller støttesystem rundt hvordan man skal følge opp eventuelle mangler. Dette samsvarer med de identifiserte utfordringene som blir synliggjort i gevinstraliseringslitteraturen, hvor Mossalam og Arafa påpeker at manglende målemekanismer er en av de største barrierene til suksessfull prosjektimplementering (2016).

I steg (4) *gjennomgå og evaluer resultater* i Cranfield-modellen til Ward og Daniel (se s. 12 i litteraturgjennomgangen), ser vi at målingen av gevinstoppnåelsen skal finne sted etter at prosjektet er avsluttet. Evaluering av gevinster kan følgelig ikke være prosjektgruppens oppgave, ettersom denne gruppen oppløses når prosjektet avsluttes, noe som kan være med på å forklare hvorfor prosjektgruppen ikke hadde noe forhold til hvordan disse gevinstene skulle følges opp.

Mangel på gevinsteier

Grunnen til at det er så vanskelig å etablere tilfredsstillende målemekanismer er at prosjektene ikke har en aktiv gevinsteier som har ansvar for at leveransen tas i bruk etter prosjektet opphører. Ashurst et al (2008) understreker viktigheten med å kartlegge hvem som eier og står ansvarlig for de ulike gevinstene for å sikre at de tiltenkte gevinstene faktisk blir fulgt opp. Et prosjekt er tidsbegrenset av natur, og prosjektet kan derfor ikke ha et ansvar som strekker seg utover prosjektets levetid. Samtidig er flere av prosjektene som ble gjennomført av RK-PPO eksternt finansierte, med prosjekteiere som sitter utenfor organisasjonen.

De ulike prosjekteierne illustrerer ulik grad av modenhet knyttet til gevinstrealiseringsbegrepet, og det legges ingen eller svært få føringer til hvordan prosjektet skal forholde seg til gevinster. Dette gjør det svært vanskelig for sykehuset å bygge opp velfungerende rutiner for gevinstrealisering ettersom de ikke kan forvente at dette følges opp hos prosjekteier. Manglende gevinsteier er, ifølge Mossalam og Arafa, en av de største barrierene til effektiv gevinstrealisering (2016): Ansvar for gevinstene falmer hen når prosjektgruppen opphører og det ikke er noen i den andre enden som overtar ansvaret for å sikre at leveransen brukes og/eller har en effekt.

6.4 Implikasjoner

Tre interessante funn

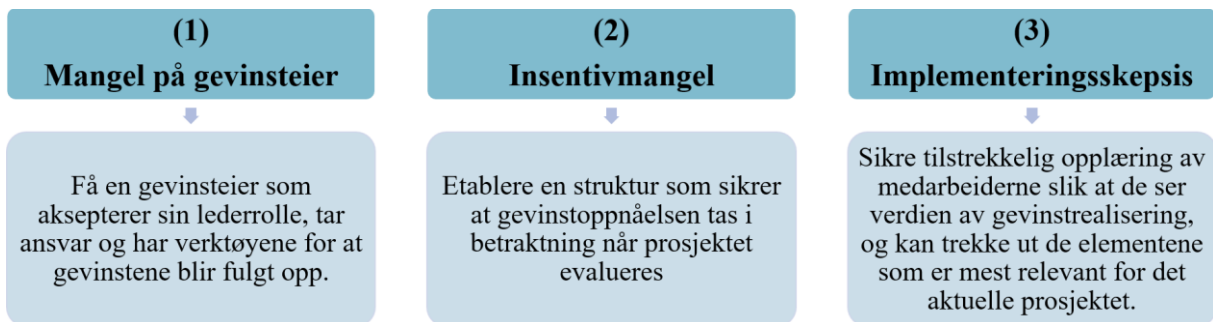
Gjennom hovedfunnene som er belyst i drøftelseskapittelet, er det tre interessante funn som potensielt kan ha påvirket bruken av gevinstrealisering. Disse tre faktorene er (1) *manglende gevinsteier*, (2) *insentivmangel* og (3) *implementerings skepsis*. (1) Mangel på gevinsteier gjør det utfordrende å følge opp gevinstene i etterkant av prosjektet. Ettersom ingen har fått ansvaret for å utføre denne oppgaven, eksisterer det ingen klare mål for hvordan gevinstene skal oppnås. (2) Dette medfører at det ikke vil være mulig å etablere en velfungerende insentivmodell for gevinstoppnåelse ettersom det ikke er mulig å ettergå i hvilken grad gevinstene ble oppnådd. Uten en velfungerende insentivmodell vil det være krevende å overbevise prosjektdeltakerne om at de skal bruke ressurser på å planlegge gevinstrealiseringen ettersom det ikke er tydeliggjort hvilken effekt dette vil ha. Den siste faktoren er implementerings skepsis. (3) Prosjektmedarbeiderne er skeptiske til å implementere gevinstrealisering som metode, både fordi det ikke samsvarer med hvordan de er vant med å gjennomføre prosjekter, men også fordi ressursbruken som kreves for å gjennomføre det er veldig synlig, mens resultatene ikke dukker opp noe sted når gevinstene ikke måles. Metoden oppfattes dermed som et påtvunget ressursluk som er for rigid for små prosjekt.

Bli rammeverket til gevinstrealisering for tungt for små prosjekter?

Gevinstrealisering belyser en rekke viktige momenter og ideer som er viktig å hensynta i gjennomføringen av et prosjekt, men rammeverket for å følge opp dette er utarbeidet på bakgrunn av større prosjekt, og kan oppfattes som rigid og lite fleksibelt for mindre prosjekt. Det finnes dog flere ulike metoder og rammeverk som dekker den samme grunntanken om at prosjekter bør være behovsdrevet, og at det er viktigere å følge opp slutteffekten, og kutte bort aktiviteter som ikke skaper verdi.

Denne idèen utforskes blant annet i rammeverk som *design thinking*, *lean*, og *agil* prosjektmetodikk. Flere av disse rammeverkene er i større grad utviklet på bakgrunn av mindre prosjekter med ressursbegrensninger. Utfordringen er dog at det er krevende å sette seg inn i hva som skiller disse ulike metodene, og hvilket rammeverk som passer best til den aktuelle

situasjonen. Samtidig er det en økt risiko for at fragmenteringen som eksisterer innenfor dette feltet begrenser potensialet for nye gjennombrudd ved at ulike fagmiljøer bruker ulik terminologi for å diskutere de samme idéene. Før prosjektmedlemmene gis opplæring i disse verktøyene vil det kunne være nyttig å gjøre en kartlegging av hvilke rammeverk som passer best for ulike typer prosjekter, samt gi prosjektmedlemmene en innføring i de underliggende idéene slik at de blir i stand til å inkorporere de viktigste elementene uavhengig av om de bruker et spesifikt rammeverk eller ikke



Figur 14: Tiltak for sentrale utfordringer

7 KONKLUSJON

I dette kapittelet gis det en kortfattet konklusjon for hver av forskningsspørsmålene presentert i innledningen. Her oppsummeres drøftingen i foregående kapittel og essensen i funnene. Avslutningsvis presenteres kritikk av eget arbeid, samt forslag til videre arbeid basert på masteroppgavens funn og forskningsspørsmål.

7.1 Hovedfunn

Innledningsvis ble det presentert to forskningsspørsmål som ble undersøkt gjennom å intervjuer prosjektmedlemmer fra to ulike nettbaserte opplæringsprosjekt igangsatt av RK-PPO.

Forskningsspørsmål S1

«Hvilket erfaringsgrunnlag har prosjektdeltakerne med gevinstrealisering?»

Ingen av prosjektdeltakerne var kjent med fagterminologien «gevinstrealisering», og hadde ikke jobbet direkte med metodikken som er beskrevet i litteraturen. Prosjektdeltakerne hadde likevel varierende grad av erfaring med prosjektarbeid og prosjektledelse, og prosjektlederen i det ene casen hadde erfaring med å følge en del av de samme prinsippene gevinstrealisering bygger på, og hadde hensyntatt en del elementer derfra i ledelsen av det aktuelle prosjektet.

Erfaring med gevinstrealisering så ut til å i stor grad sammenfalle med prosjektledelseserfaring, og tanken om å måle og følge opp de positive effektene prosjektet medførte resonerte bedre med de prosjektmedlemmene som hadde hatt en ledende eller administrativ rolle i prosjektet fremfor dem som kun var innholdsprodusenter og fagpersoner. Prosjektledernes prosjektledelseserfaring så ut til å henge tett sammen med de elementene som ble trukket frem i finansieringssøknadene. Disse søknadene ble brukt som styringsverktøy for å sikre at prosjektene ble gjennomført i tråd med hvordan prosjektgjennomføringen var beskrevet i søknadsteksten. Det kan dermed se ut til at en av de beste måtene å påvirke prosjektledernes fokus vil være ved å gjøre justeringer i disse søknadsskjemaene.

Forskningsspørsmål S2

«Hvilke holdninger har prosjektdeltakerne til gevinstrealisering?»

Holdningene til gevinstrealisering varierte noe mellom de ulike prosjektdeltakerne, men en tanke som så ut til å være et fellestrekk blant innholdsprodusentene og fagpersonene var at konseptet virket som en administrativ byrde. Alle prosjektadministrative elementer som ressursstyring, mål og avgrensning ble håndtert av prosjektleder, og de øvrige prosjektmedlemmene så på disse elementene som barrierer som måtte løses og oppsummeres i en søknad for å få lov til å starte prosjektet. Prosjektsøknader, oppfølging og rapportering ble sett på som barrierer som måtte løses før de kunne utføre sin tiltenkte rolle i prosjektet.

Prosjektlederne hadde et mer nyansert syn på prosjektstyringen, og så viktigheten i de prinsippene gevinstrealiseringsmetodikken ønsker å sette fokus på. De uttrykte likevel en skepsis knyttet til lite intuitiv ord- og begrepsbruk, og fryktet at en introduksjon av gevinstrealisering som metodikk kun ville medføre ytterligere misforståelser av hva de ulike punktene betydde. Flere prosjektmedlemmer mente at strukturen vil bli for rigid og oppstykket til å passe til styring av små prosjekter. Noen mente det ville være en bedre løsning å ta med seg grunntanken om at man må sikre at prosjektleveransene medfører de tiltenkte fordelene hos sluttbrukeren. Disse fordelene bør planlegges og følges opp for å sikre at prosjektet gir verdi, men at dette ikke behøver å være i drakt av en ny metodologi med ukjent fagterminologi og rigide og stegvise prosessmodeller. For at dette skal gi noe verdi vil man dog være avhengig av at man har en reell gevinst som kan følge opp at gevinstene faktisk realiseres etter prosjektets avslutning.

7.2 Mitt bidrag

Denne masteroppgaven inneholder tiltrengte empiriske data om hvordan små prosjektgrupper oppfatter og benytter gevinstrealisering som et rammeverk for å oppnå ønskede effekter. Denne informasjonen er viktig da det ikke er blitt gjort noen tilsvarende studier som tar seg gevinstrealisering i små prosjekter. Basert på informantenes utfyllende svar, får beslutningstakere, forskere, konsulenter m.m. muligheten til å utforme tiltak, verktøy og

rammeverk for små prosjektgrupper slik at de kan benytte gevinstrealisering i sitt arbeid. For eksempel kan Sørlandet sykehus bli bevisstgjort på at små prosjekter ikke har implementert gevinstrealisering, til tross for at dette står oppført som en av gjøremålene i strategiplanen deres for 2018-2020 (Sørlandet sykehus, 2018, s.92). Dette gir sykehuset muligheten til å innføre nødvendige tiltak for å oppnå strategimålet om gevinstrealisering innen 2020.

7.3 Kritikk av eget arbeid

Den største begrensningen for gjennomføring av denne studien var tilgang på relevante intervjuobjekter for de utvalgte casene. Det var svært tids- og ressurskrevende å få til de seks intervjuene som ble satt opp, og det var ikke mulig å få tilgang på de formelle prosjekteierne i kommunen og i stoffskifteforbundet. I ettertid ble det klart at det i større grad ville vært relevant å fokusere på å samle inn data fra prosjekteiere og prosjektledere, ettersom det ikke er naturlig at innholdsprodusenter og faglige kvalitetsmedarbeidere skal ha noe forhold til styring av prosjektets mål og avgrensninger. Dette medfører at flere av innspillene som kom fra intervjuene var av begrenset relevans.

Videre lot det seg heller ikke gjøre å gjennomføre et oppfølgingsintervju for å la intervjuobjektene se over transkripsjonene og tolkningene for å oppklare eventuelle mistolkninger eller misforståelser. Dette medfører at det kan ha forekommet feiltolkninger i kodingen og i drøftingen, i tillegg til at det kan være viktige elementer som intervjuobjektene ikke fikk frem på en tydelig nok måte i løpet av intervjuet, og som derfor ikke blir en del av datagrunnlaget.

Sett i lys av dette så forsterkes også svakheten av at det kun var to ulike prosjekter som ble undersøkt. Mange av de sentrale funnene fra oppgaven er basert på uttalelser fra et fåtall enkeltpersoner, og det vil dermed ikke være grunnlag for å generalisere funnene utover den konteksten som var gjeldende for det aktuelle prosjektet.

7.4 Forslag til videre arbeid

Formålet med denne oppgaven har vært å kartlegge prosjektdeltakernes holdninger og erfaringer relatert til gevinstrealisering. Det ble utviklet et forslag til en modell som beskriver noen av de mulige årsakssammenhengene om hvorfor gevinstrealisering ikke har fått fotfeste i denne avdelingen, samt hvilke utfordringer som bør løses før denne metodikken innføres. Denne modellen er foreløpig kun på hypotesestadiet, og det hadde vært nyttig om videre studier kunne klassifisert de identifiserte kategoriene i en større populasjon for å få en empirisk test av om disse hypotetiske sammenhengene samsvarer med virkeligheten. Et av de viktigste elementene å få med seg i denne sammenhengen er en kartlegging av hvor kjent gevinstrealisering er i de ulike kommunene og stiftelsene som finansierer arbeidet til avdelingen.

Videre hadde det vært nyttig å gjennomføre en studie hvor man innfører gevinstrealisering som konsept, slik at man får mulighet til å opparbeide en bedre innsikt i hvordan denne gjennomføringen fungerer samt hvilke utfordringer som i praksis viser seg å bli mest sentrale. Dette vil også kunne gi grunnlag for å si noe om innføring av gevinstrealisering faktisk medfører at man får større gevinster ut av prosjektene, eller om vinningen går opp i spinningen ved at en lavere andel av ressursene går direkte til å produsere leveransen, samt hvilke faktorer som påvirker om gevinstrealiseringen blir implementert på en god måte eller ikke.

Sist, men ikke minst så kan videre studier forsøke å frigjøre seg fra den snevre konteksten som ble presentert i disse casene ved å utføre tilsvarende arbeid for små prosjekter i andre sektorer og i andre organisasjoner for å sikre ekstern validitet utover nettbaserte opplæringsprosjekter ved et sykehus.

LITTERATUR

- APM. (2014). *Benefits Management 'A strategic business skill for all seasons'*. Hentet fra https://www.apm.org.uk/sites/default/files/2016/apm_benefitsmanagement_0.pdf
- APM. (2017). 2017 benefits management survey. California: SurveyMonkey Inc. Hentet fra <https://no.surveymonkey.net/results/SM-WNGZHQSP/>
- Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. (2008). Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems*, 17(4), s. 352-370.
- Aveyard, H. (2014). *Doing a literature review in health and social care: A practical guide*. McGraw-Hill Education (UK).
- Bannister, F., McCabe, P. & Remenyi, D. (2001). How much did we really pay for that? The awkward problem of information technology costs. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, Vol. 5, 1-11.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Vol. 6, s. 158-166.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., & Chin, R. E. (1961). *The planning of change: Readings in the applied behavioral sciences*.
- Bradley, G. (2006), *Benefit Realisation Management: A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change* (1. utgave). Gower Publishing Company.
- Bradley, G. (2010), *Benefit Realisation Management: A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change* (2. utgave). Gower Publishing Company.
- Braun, J., Ahlemann, F., & Riempp, G. (2009). Benefits Management-A Literature Review and Elements of a Research Agenda. Fra *Wirtschaftsinformatik (1)* (s. 555-566).
- Breese, R. (2012). Benefits realisation management: Panacea or false dawn?. *International Journal of Project Management*, 30(3), 341-351.

- Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., & Thorp, J. (2015). Benefits management: Lost or found in translation. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1438-1451.
- CCTA. (1999). IS Strategy: process and products. Norwich: Format Publishing Limited.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2008). Business research methods. Boston: McGraw-Hill. XXII, s. 746: ill. + 1 optisk plate (CD-ROM).
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal akademisk.
- Dreeben, O. (2010). *Main teaching and learning theories and patient education. Patient Education in Rehabilitation (1. utgave., s. 169-201)*. Boston: Jones and Bartlett publishers.
- Dubé, L. & Paré, G. (2003). Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly*, 597-636.
- Ghauri, P., & Gronhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. (4. utgave) FT-Pearson.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Graffigna, G., & Barelllo, S. (2017). The value of measuring patient engagement in healthcare: new frontiers for healthcare quality. In *Healthcare Ethics and Training: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (s. 1268-1290). IGI Global.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Cappelen Damm akademisk.
- Fox, S. (2008). Evaluating potential investments in new technologies: Balancing assessments of potential benefits with assessments of potential disbenefits, reliability and utilization. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(8), 1197-1218.
- Future and Innovation Unit. (2001). *Creating Value From Your Intangible Assets*. London, UK: Department of Trade and Industry (UK).

- Hares, J. & Royle, D. (1994) *Measuring the Value of Information Technology*. Wiley, Chichester.
- Helsedirektoratet. (2017). *Bruk av somatiske spesialisthelsetjenester i den eldre befolkningen*. (Helsedirektoratet Rapport 10/2017). Hentet fra https://helsedirektoratet.no/Documents/Statistikk%20og%20analyse/Samdata/Filer%20til%20WEB_Dundas/2017%20Analysenotater/10-2017%20Bruk%20av%20spesialisthelsetjenester%20i%20den%20eldre%20befolkningen.pdf
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lin, C., & Pervan, G. P. (2001). A review of IS/IT investment evaluation and benefits management issues, problems and processes. In *Information technology evaluation methods and management* (s. 2-24). IGI Global.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* (3.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Merriam-Webster. (2018). Disbenefit. Hentet fra https://www.merriam-webster.com/dictionary/disbenefit?utm_campaign=sd&utm_medium=serp&utm_source=jsonld
- Mestring for alle. (u.å.). E-læring for pasienter. Retrieved from <http://mestringforalle.no/e-laeringskurs-for-pasienter/>
- Mossalam, A., & Arafa, M. (2016). The role of project manager in benefits realization management as a project constraint/driver. *HBRC Journal*, 12(3), 305-315.
- Mulvany, P. (1999). Assessing biotechnology impacts. Closing speech, intermediate technology development group associates' day. Rugby, Warks: Intermediate Technology Development Group.

- NHI. (2018). Høyt stoffskifte, hypertyreose. Retrieved from <https://nhi.no/sykdommer/hormoner-og-naring/skjoldkjertelsykdommer/hoyt-stoffskifte-hypertyreose/>
- Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the realization of business benefits from IT investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1).
- Prendergrast, J., Foley, B., Menne, V., & Isaac, A. K. (2008). Creatures of habit?. *The art of behaviour change, London*.
- Polit, D. F. & Beck, C., T.(2012). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*.
- Postholm, M. B. (2010). Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. Oslo: Universitetsforlaget.
- Remenyi, D., Twite, A., & Money, A. (1993). *Guide to measuring and managing IT benefits*. Blackwell Publishers, Inc.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- SAMHSA. (2013). *Results from the 2013 National Survey on Drug Use and Health: Summary of National Findings*. Hentet fra <https://www.samhsa.gov/data/sites/default/files/NSDUHresultsPDFWHTML2013/Web/NSDUHresults2013.pdf>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
- Soanes, C., Hawker, S., & Elliott, J. (2006). *Paperback Oxford English Dictionary* (Vol. 10). Oxford University Press.
- SSB. (2014). *Behovet for arbeidskraft i helse- og omsorgssektoren fremover* (Rapporter 2014/14). Henter fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/170663?ts=1452121e668>

- SSB. (2018a). *Helseregnskap*. Hentet fra <https://www.ssb.no/helsesat>
- SSB. (2018b). *Befolkningsframskrivningene 2018*. Hentet fra https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/354129?ts=1643ab45088&fbclid=IwAR0fIUUVljW9e7bTjPdKokKwUegx71sP_oD0i3th2gqkH zr8ZLY3H1j1uZfg
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Sørlandet sykehus. (2018). *Utviklingsplan 2035 med strategi 2018-2020*. Hentet fra: <https://sshf.no/Documents/>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode (4.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorp, J. (1998). *The information paradox. Ohio: McGraw-Hill Ryerson Publishers*.
- Volkow, N. D., Swanson, J. M., Evins, A. E., DeLisi, L. E., Meier, M. H., Gonzalez, R., ... & Baler, R. (2016). Effects of cannabis use on human behavior, including cognition, motivation, and psychosis: a review. *JAMA psychiatry*, 73(3), 292-297.
- Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits management: Delivering value from IS & IT investments*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Ward, J., Taylor, P. & Bond, P. (1996). Evaluation and realization of IS/IT benefits: An empirical study of current practice. *European Journal of Information Systems*, 4, 214-225.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International journal of project management*, 24(8), 638-649.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. London: Sage Publication.
- Yin, R. K. (2015). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publication.
- Yukl, G. A. (2008). *Leadership in organizations (8. utgave)*. Pearson Education, Upper Saddle River

VEDLEGG

Relevante vedlegg for oppgaven følger i denne rekkefølgen.

Vedlegg A Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Vedlegg B Intervjuguide – prosjektledere

Vedlegg C Intervjuguide – prosjektmedarbeidere

Vedlegg D Kvittering fra NSD

Vedlegg A

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og formål

Jeg henvender meg til dere i forbindelse med masteroppgaven «Gevinstrealiseringens betydning i nettbaserte opplæringsprosjekter» ved Institutt for nordisk og mediefag ved Universitetet i Agder. Formålet er å undersøke hvordan gevinstrealiseringsprosesser foregår i nettbaserte opplæringsprosjekter ved SSHF.

Med utgangspunkt to case bestående av to ulike nettbaserte opplæringsprosjekter, har jeg formulert meg frem til følgende problemstilling;

Hvordan oppfatter prosjektdeltakere gevinstrealisering i nettbaserte opplæringsprosjekter for pasienter?

Deltakerne i studien er i hovedsak prosjektgrupper, med mulighet for å utvide til relevante deltakere som prosjektledelsen føler er hensiktsmessig å inkludere.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Å delta i studien vil i hovedsak innebære å bli intervjuet. Spørsmålene vil omhandle hvilke strategier som blir benyttet for å sikre god medvirkning, i tillegg til hvilke metoder som blir benyttet. Andre relevante områder kan være når i prosessen medvirkning skjer, og hvem som i hovedsak har ansvaret for dette. Dataene vil bli registrert på lydopptak, hvis informanten godtar dette. Ellers vil det bli notert underveis.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studenten og veileder vil ha tilgang til informasjonen. Opptak lagres privat av studenten, der ingen andre vil ha tilgang til den. Deltakernes informasjon vil kunne gjenkjennes i publikasjonen, men sensitiv informasjon vil ikke bli publisert, så sant ikke deltakerne selv godkjenner dette. Prosjektet skal etter planen avsluttes 01. juni 2018. Etter prosjektets slutt vil datamaterialet bli destruert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med May Helen Danielsen. Jeg kan kontaktes på telefon 994 87 656 eller mail may.helen.danielsen@gmail.com.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg B

Intervjuguide – prosjektledere

Type intervju	Semistrukturert
Sted	Kristiansand, Arendal
Intervjuer	May Helen Danielsen
Intervjumedium	Samtale
Estimert tid	60 minutter

Tabell 1: Informasjon

Forskningsspørsmål

S1: «Hvilket erfaringsgrunnlag har prosjektdeltakerne med gevinstrealisering?»

S2: «Hvilke holdninger har prosjektdeltakerne til gevinstrealisering?»

Relevante temaer for å besvare forskningsspørsmålene

Hvordan oppfattes muligheter og utfordringer ved å identifisere gevinster?

Hvordan oppfattes muligheter og utfordringer ved å realisere gevinster?

Hvordan oppfattes muligheter og utfordringer ved å evaluere gevinster?

Fase	Innhold
1. Rammer	1.1 Uformell prat
	1.2 Informasjon Bakgrunn for intervjuet er gjennomføring av masteroppgave ved UiA. Formålet med intervjuet er å innhente erfaringer og holdninger til gevinstrealisering i nettbaserte opplæringsprosjekter. Resultatene skal brukes som underlagsmateriale til masteroppgaven. Samtykke til opptak av samtalen? Opptaket vil bli slettet ved innlevering av masteroppgaven.
2. Erfaringer	2. Overgangsspørsmål 2.1 Kan du fortelle litt om prosjektet? 2.2 Hva var grunnen til at dere satte i gang prosjektet? Lovpålagt? 2.3 Kan du fortelle om dine ansvarsområder som prosjektleder?
3. Fokus	3.1 Identifisere gevinster 3.1.1 Dere skrev en prosjektsøknad for å søke om finansielle midler. Hvordan tror du malen til prosjektsøknaden la føringer på prosjektet? 3.1.2 Identifiserte dere noen gevinster før dere startet prosjektet? Hvis ja, hvordan ble gevinstene identifisert og forhåndsdefinert? Var det noen i som hadde ansvaret for disse gevinstene?

	<p>3.1.3 Hvis prosjektsøknaden hadde krevd at dere måtte forhåndsdefinerte gevinster. Hvordan hadde dette lagt føringer på prosjektet? Hadde føringene vært bra/dårlig? På hvilken måte da?</p> <p>3.1.4 Hva var de viktigste faktorene for å identifisere gevinster?</p> <p>3.1.5 Hvilke muligheter/utfordringer finnes ved å identifisere gevinster?</p> <p>3.2 Realisere gevinster</p> <p>3.2.2 Hva la dere mest vekt på i gjennomføringen av prosjektet med tanke på gevinstene?</p> <p>3.2.3 Hvordan ble gevinstene prioritert?</p> <p>3.2.3 Var det noen gevinster som var mer oppnåelige enn andre?</p> <p>3.2.4 Hva var de viktigste faktorene for å realisere gevinster?</p> <p>3.2.5 Hvilke muligheter/utfordringer tenker du finnes ved å realisere gevinster?</p> <p>3.3 Evaluere gevinster</p> <p>3.3.1 Dukk det opp noen ikke-planlagte gevinster?</p> <p>3.3.2 Var det noen som var ansvarlige for å evaluere gevinstene etter prosjektavslutning, evt. hvem da?</p> <p>3.3.3 Har dere noen data som viser til konkrete gevinster?</p> <p>3.3.4 Hva er viktige faktorer for å evaluere gevinster på en god måte?</p> <p>3.3.5 Hvilke muligheter/utfordringer finnes ved å evaluere gevinster?</p>
4. Tilbakeblikk	<p>4. Oppsummering</p> <p>Har jeg forstått deg riktig? Noe annet som vil legges til?</p>
5. Avslutning	<p>5. Avslutningsspørsmål</p> <p>5.1 Er det andre involverte som dere kan anbefale at jeg kontakter for mer info?</p> <p>5.2 Avklare om deltaker kan lese gjennom intervjutranskriptet i ettertid for å oppklare eventuelle misforståelser.</p> <p>5.3 Spørre om villighet til å delta i runde to</p> <p>5.4 Takke for intervjuet og skru av opptaker</p>

Tabell 2: Intervjustruktur

Vedlegg C

Intervjuguide – prosjektmedarbeidere

Type intervju	Semistrukturert
Sted	Kristiansand
Intervjuer	May Helen Danielsen
Intervjumedium	Samtale
Estimert tid	60 minutter

Tabell 1: Informasjon

Forskningsspørsmål

S1: «Hvilket erfaringsgrunnlag har prosjektdeltakerne med gevinstrealisering?»

S2: «Hvilke holdninger har prosjektdeltakerne til gevinstrealisering?»

Relevante temaer for å besvare forskningsspørsmålene

Hvordan oppfattes muligheter og utfordringer ved å identifisere gevinster?

Hvordan oppfattes muligheter og utfordringer ved å realisere gevinster?

Hvordan oppfattes muligheter og utfordringer ved å evaluere gevinster?

Fase	Innhold
1. Rammer	1.1 Uformell prat
	1.2 Informasjon Bakgrunn for intervjuet er gjennomføring av masteroppgave ved UiA. Formålet med intervjuet er å innhente erfaringer og holdninger til gevinstrealisering i nettbaserte opplæringsprosjekter. Resultatene skal brukes som underlagsmateriale til masteroppgaven. Samtykke til opptak av samtalen? Opptaket vil bli slettet ved innlevering av masteroppgaven.
2. Erfaringer	2. Overgangsspørsmål 2.1 Kan du fortelle litt om prosjektet? 2.2 Hva var grunnen til at dere satte i gang prosjektet? 2.3 Kan du fortelle om din rolle i prosjektet
3. Fokus	3.1 Identifisere gevinster 3.1.1 Kan du fortelle litt om planleggingsprosessen før dere faktisk startet prosjektet? 3.1.2 Identifiserte dere noen positive effekter før dere startet prosjektet? Hvis ja, hvordan ble gevinstene identifisert og forhåndsdefinert? 3.1.3 Hva var de viktigste faktorene for å identifisere positive effekter?

	<p>3.1.4 Hvilke muligheter tror det finnes ved å identifisere positive effekter? 3.1.5 Hvilke utfordringer tenker du finnes ved å identifisere positive effekter?</p> <p>3.2 Realisere gevinster 3.2.1 Hvordan jobbet dere i gjennomføringsfasen? 3.2.2 Hva la dere mest vekt på i gjennomføringen av prosjektet med tanke på de positive effektene? 3.2.3 Var det noen gevinster som var mer oppnåelige enn andre? 3.2.4 Hva var de viktigste faktorene for å realisere positive effekter? 3.2.5 Hvilke muligheter/utfordringer tenker du finnes ved å realisere positive effekter?</p> <p>3.3 Evaluere gevinster 3.1 Kan du fortelle om tiden etter prosjektet avsluttet? 3.2 Dukket det opp noen ikke-planlagte positive effekter? 3.3 Hva er viktige faktorer for å evaluere positive effekter på en god måte? 3.4 Hvilke muligheter tror det finnes ved å evaluere positive effekter? 3.5 Hvilke utfordringer tenker du finnes ved å evaluere positive effekter?</p>
4. Tilbakeblikk	<p>4. Oppsummering Har jeg forstått deg riktig? Noe annet som vil legges til?</p>
5. Avslutning	<p>5. Avslutningsspørsmål 5.1 Er det andre involverte som dere kan anbefale at jeg kontakter for mer info? 5.2 Avklare om deltaker kan lese gjennom intervjutranskriptet i ettertid for å oppklare eventuelle misforståelser. 5.3 Spørre om villighet til å delta i runde to 5.4 Takke for intervjuet og skru av opptaker</p>

Tabell 2: Intervjustruktur

Vedlegg D



Carl Erik Moe
Serviceboks 422
4604 KRISTIANSAND S

Vår dato: 16.02.2018

Vår ref: 58862 / 3 / PEG

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 31.01.2018 for prosjektet:

58862	<i>Gevinstrealisering innen eHelse: En kvalitativ studie av prosjektmedarbeiders oppfatning av gevinstrealisering i eHelse-prosjekter ved Sørlandet sykehus</i>
Behandlingsansvarlig	Universitetet i Agder, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Carl Erik Moe
Student	May Helen Danielsen

Vurdering

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

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

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

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

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

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

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

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

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

Ved prosjektslutt 01.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

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

Marianne Høgetveit Myhren

Pernille Ekornrud Grøndal

Kontaktperson: Pernille Ekornrud Grøndal tlf: 55 58 36 41 / pernille.grondal@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: May Helen Danielsen, may.helen.danielsen@gmail.com

Du har opplyst i meldeskjema at personopplysninger publiseres. Personvernombudet har lagt til grunn at du innhenter samtykke fra den enkelte informanten til publiseringen. Vi anbefaler at hver enkelt informant får anledning til å lese og godkjenne sine opplysninger før publisering.

Prosjektslutt er oppgitt til 01.06.2018. Det fremgår av meldeskjema/informasjonsskriv at du vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt. Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn
- slette lydopptak

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>