

Hilde Lisbeth Myhre & Bente Berg

Medvirkning i anskaffelsesprosesser, en studie av medarbeideres motivasjon for endring.

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon og endringsledelse - SOS6901

Veileder: Gudveig Gjørund

Trondheim, september 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av vårt erfaringsbaserte masterstudium i organisasjon og ledelse ved NTNU. Oppgaven er skrevet i perioden september 2017 til august 2018 og markerer slutten på studiet. Skriveprosessen har vært lang og den har utfordret oss på områder som vi kanskje ikke helt var forberedt på. Til gjengjeld har det vært en veldig lærerik prosess både individuelt og for oss to som gruppe.

Etter mange års erfaring som enhetsledere i Trondheim kommune hadde vi begge en stund kjent på ønsket om faglig påfyll. Vi ønsket et opplegg som var tilrettelagt slik at vi kunne kombinere skolegang og yrkesliv på en slik måte at vi ikke ble for mye borte fra våre enheter i løpet av studieperioden. Etter å ha undersøkt litt falt valget på videreutdanningsprogrammet Videre ved NTNU i Trondheim, og nå etter at tre år med deltids skolegang kjenner vi at det for oss var et riktig valg.

Hovedutfordringen er ikke å gå inn i det nye, men å forlate det gamle – «å gå fra konseptene» (Gudmund Hernes, 2009)

Når masteroppgaven nå er ferdig, ønsker vi å benytte anledningen til å takke våre informanter som har vist velvilje og stilt opp med sine erfaringer og kunnskap - denne oppgaven hadde ikke blitt til uten dere!

Vi vil også takke kommunaldirektør og kommunalsjef for Helse og velferd i Trondheim kommune for tilliten og støtten til at det har vært mulig for oss å studere i tillegg til å ha krevende lederjobber - dette har vi satt veldig stor pris på!

Videre vil vi takke vår engasjerte veileder Gudveig Gjørund for at hun har veiledet oss gjennom dette året. For oss har det til tider vært som å “kjøre berg- og dalbane”, men du mistet ikke troen på oss, så tusen takk for hjelpen!

Vi ønsker også å takke våre familier, som har stilt opp og støttet oss både i motgang og medgang og som har latt oss i fred når det har kokt som verst og tidsfristene plutselig var der. God støtte og oppmuntring underveis har vært med på å gjøre prosessen til en god opplevelse for oss!

Trondheim, august 2018

Hilde L. Myhre & Bente Berg

Sammendrag

Denne studien er gjennomført i Trondheim kommune, ved enheten Trygghetspatruljen som har det helhetlige ansvaret for byens trygghetsalarmer. Med helhetlig ansvar mener vi at de har ansvar for at alarmene monteres opp ute hos bruker og for teknisk drift av alarmene. De har videre ansvar for å besvare alarmene via et alarmmottak og til slutt så har de også ansvar for å kjøre ut til bruker etter utløst alarm i de tilfellene alarmeringen genererer behov for assistanse ute hos bruker.

I vår studie har vi benyttet kvalitativ metode og intervjuet 12 av medarbeiderne i Trygghetspatruljen. Intervjuene hadde vi planlagt med utgangspunkt i en organisatorisk analytisk modell, med 5 ulike dimensjoner som hver for seg representerte kjente organisasjonsteorier. Vi har begge tidligere vært ledere i Trygghetspatruljen og var derfor ekstra oppmerksomme på at våre roller kunne påvirke svarene vi fikk av respondentene under intervjuene.

Studien er gjort i forbindelse med prosessen som foregikk i forkant av selve anskaffelsen av digitale trygghetsalarmer, der vi fulgte prosessen frem til kravspesifikasjonen var klar. Det var medarbeidernes mulighet til medvirkning i prosessen frem mot ferdig kravspesifikasjon som var interessant for oss, og hva denne muligheten for medvirkning gjorde med medarbeidernes motivasjon for endring.

Svarene vi fikk etter at vi hadde analysert vårt datamateriale, var at medarbeiderne mente at medvirkning var viktig i endringsprosesser. Dette var det flere grunner til. Det som måtte være på plass for å sikre medvirkning var ifølge våre informanter god informasjon som ble godt formidlet ved hjelp av god kommunikasjon samt at medarbeiderne opplevde å ble sett og hørt i prosessen. Det som motiverte til endring hos våre informanter var involvering, anerkjennelse og tilhørighet.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	III
1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn for oppgavens case	2
1.2. Bakgrunn for oppgavens problemstilling	3
1.3. To forskningsspørsmål	3
1.4. Avgrensninger	3
1.5. Oppgavens struktur	4
2. Casebeskrivelse	7
2.1. Trygghetspatruljen - historikk for perioden år 2000 - 2018	7
2.2. Visjon og formål for Helsevakta	11
2.3. Sammenslåing av Trygghetspatruljen og Helsevakta	11
2.4. Velferdsteknologi - visjon og mål	12
2.5. Mål for Trygghetsalarmtjenesten	13
2.6. Avdelingene i Trygghetspatruljen	13
2.7. Organisasjonskart for Trygghetspatruljen	15
2.8. Bemanningsplan for Trygghetspatruljen	16
2.9. Prosjektgruppens rolle	16
2.10. Prosjektorganisasjonen	17
3. Teori	19
3.1. Organisasjon	19
3.2. Ledelse	20
3.3. Lederskap i prosjekter	22
3.4. Endring	23
3.4.1. Reaksjoner på endring	23
3.4.2. Endring og læring	26
3.4.3. Endring, endringskapasitet og innovasjon	29
3.5. Motivasjon	31
3.5.1. Motivasjons- og hygieneteori	32
3.6. Organisasjonskultur	34
3.7. Kommunikasjon	35
3.7.1. Formell kommunikasjon	35
3.7.2. Uformell kommunikasjon	36
3.8. Helhetlig organisasjonsforståelse - Pentagonmodellen	37

3.8.1. Struktur	39
3.8.2. Teknologi	39
3.8.3. Kultur	40
3.8.4. Samhandling	40
3.8.5. Relasjoner	40
4. Metode	43
4.1. Kvalitativ og kvantitativ metode	43
4.2. Rekruttering av informanter	44
4.2.1. Presentasjon av informanter:	45
4.3. Gjennomføring av kvalitative intervju	46
4.4. Transkribering	46
4.5. Reliabilitet og Validitet	46
4.6. Etske betraktninger	48
4.7. Fordeler og ulemper ved å forske på egen enhet	49
5. Presentasjon av empiri	51
5.1. Struktur	51
5.2. Teknologi	53
5.3. Samhandling	60
5.4. Relasjoner og nettverk	70
5.5. Kultur	75
5.6. Oppsummering av empirien	82
6. Drøfting og diskusjon av funn	85
6.1. Formelle forhold	85
6.1.1. Forskningsspørsmål - formelle forhold	85
6.2. Uformelle forhold	88
6.2.1. Forskningsspørsmål - uformelle forhold	88
7. Avslutning	95
7.1. Medvirkning	95
7.2. Motivasjon	96
7.3. Endring	98
8. Litteraturliste	101
8.1. Litteratur	101
8.2. Linker til nettsider	102
8.2.1. Temaplan for IKT, digitalisering og velferdsteknologi artikkel	102
8.2.2. Kompetanseplan Trygghetspatruljen	103
8.2.3. Helsevakt Nettside	103

8.2.4. Trygghetspatruljen Nettside	103
8.3. Figuroversikt	103
8.4. Vedlegg	104
8.4.1. Vedlegg 1: NSD	104
8.4.2. Vedlegg 2: Intervjuguide	108
8.4.3. Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informantene	114
8.4.4. Vedlegg 4: Tillatelse fra Kommunalsjef	115
8.4.5. Vedlegg 5: Samtykke til deltakelse i studien	116

1. Innledning

Historien viser at teknologisk utvikling er avhengig av sosial medvirkning. I vår tid er trenden at den beste måten å utnytte knappe kommunale ressurser på er å utvikle digitale tjenester for innbyggerne og næringslivet. Dette vil være med å sikre god styring og prioritering slik at tilgjengelige ressurser kan brukes optimalt. Dette gjelder også for Trondheim kommune. God sikkerhet, personvern, god informasjonsflyt samt en helhetlig tjenesteorientert arkitektur er en forutsetning for at kommunen skal lykkes med de oppgaver den er satt til å løse.

Med disse målsettingene som bakteppe har vi i denne oppgaven fulgt anskaffelsesprosessen for digitale trygghetsalarmer i Trondheim kommune. Skiftet fra analoge til digitale trygghetsalarmer skulle gi et godt utgangspunkt for bruk av nye velferdsteknologiske løsninger i helse og velferdssektoren og var anbefalt av Helsedirektoratet. Samfunnet vi lever i stiller stadig større krav til de kommunale tjenestene i forhold til hvem som skal få tjenester, hvilke tjenester det er behov for og hvordan og hvem som skal utføre tjenestene.

Medarbeidernes rolle er svært viktig i denne sammenhengen, fordi det er de som møter brukerne og ser deres behov i sitt daglige arbeid, og det er medarbeiderne som blir "sett" som representant for kommunen av innbyggerne i kommunen. Medarbeidernes opplevelse av behov hos innbyggerne er kanskje den sosiale medvirkningen som teknologisk utvikling historisk sett er avhengig av. Vi ønsket derfor i denne oppgaven å studere medarbeidernes motivasjon for endring i forhold til innføringen av et nytt hjelpemiddel som de digitale trygghetsalarmene skulle være, og hva medarbeidernes mulighet for medvirkning i anskaffelsesprosessen gjorde med deres motivasjon til å ta i bruk de digitale trygghetsalarmene.

Trondheim kommune hadde etablert et eget program - Velferdsteknologiprogrammet i Trondheim (VPT) - for å utvikle og ta i bruk velferdsteknologi. Trondheim kommunes ønske var at innbyggerne skulle føle seg trygge og oppleve mestring, enten de var hjemme i egen bolig eller andre steder.

Trondheim kommunes visjon var: «Trygg der du er!»

Målet for Trondheim kommune var at flest mulig mennesker i kommunen skulle oppleve trygghet og mestring i hverdagen og at de skulle kunne bo hjemme så lenge som mulig. Målgruppen for den digitale tjenesten var brukere som etter søknad og vurdering ble tildelt trygghetsalarm av helse- og velferdskontorene (HVK).

Det nye systemet ville gi rom for nye tjenester med teknologistøtte som alarmer, varsler og sensorer. For kommunen var det viktig å tilby løsninger som var tilpasset den enkelte brukers behov. Det fordret en vurdering av fagpersoner som var dedikert denne oppgaven. De nye tjenestene ville gi kommunens medarbeidere bedre muligheter til å tilrettelegge og tilpasse tjenestene for brukerne etter hvert som brukernes behov endret seg.

Ved å digitalisere trygghetsalarmtjenesten i Trondheim kommune var målet å forenkle arbeidsoppgavene og effektivisere koordineringen av tjenestene innenfor dette området av helsetjenestene. Arne Krokan viser til at overgang til ny teknologi ofte ikke har den ønskede effekten i organisasjoner (Krokan, 2015, s. 166). Når ny teknologi innføres i organisasjoner vil ofte arbeidsoppgaver endres. Dette igjen medfører at medarbeidere som skal benytte teknologien og utføre arbeidsoppgavene også blir nødt til å endre seg og tilegne seg ny relevant kunnskap. Dette kan medføre kulturelle utfordringer i organisasjonen ved endring i måter å arbeide på, endring i måter å møte bruker på og endring i forhold til samspill mellom kolleger, med samarbeidspartnere og samfunn (Krokan, 2015).

1.1. Bakgrunn for oppgavens case

Med felles erfaring som enhetsledere ved samme enhet var det naturlig for oss å velge Trygghetspatruljen som forskningsobjekt i vår masteroppgave. Vi hadde erfart endringer og omstillingsprosesser ved enheten over lang tid og var nysgjerrige på hvordan enheten ville forholde seg til en ny stor anskaffelsesprosess. De menneskelige ressursene i en organisasjon kan sees på som organisasjonens "kapital" (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 240) og med et fokus på medarbeidernes mulighet for medvirkning i endringsprosesser, så var det naturlig for oss å velge anskaffelsesprosessen for de nye digitale trygghetsalarmene som tema for vår masteroppgave.

Med bakgrunn i relevante teorier som omhandlet motivasjon, læring, endring, kultur og ledelse, ønsket vi i vår studie å gå nærmere inn på den pågående anskaffelsesprosessen i enheten Trygghetspatruljen i Helse og velferd i Trondheim kommune. Dette for å se hva

ansattes mulighet til medvirkning i anskaffelsesprosesser gjorde med deres motivasjon for endring.

1.2. Bakgrunn for oppgavens problemstilling

Med utgangspunkt i tematikken som ble presentert i innledningen, ville vi i denne oppgaven fokusere på hva endring gjorde med medarbeiderne i en digital endringsprosess. Vi ville også se på hva som skulle til for at de skulle bli motivert i prosesser som ofte var initiert av politisk nivå eller av toppledelsen i kommunen, med bakgrunn i anbefalinger gjort på statlig nivå. Formålet med studien var å få en større forståelse for hva som skjer i en organisasjon med helsearbeidere både formelt og uformelt når ny teknologi skulle innføres. Vår hovedproblemstilling ble som følger:

Hva gjør medarbeidernes mulighet til medvirkning i anskaffelsesprosesser med deres motivasjon for endring?

1.3. To forskningsspørsmål

Hovedproblemstillingen utdypes med to forskningsspørsmål som vi ønsker å finne svar på:

Hvordan virker formelle forhold ved organisasjonen inn på medarbeidernes motivasjon til endring?

Med formelle forhold tenkte vi her på organisasjonens struktur og teknologi.

Hvordan virker uformelle forhold ved organisasjonen inn på medarbeidernes motivasjon til endring?

Med uformelle forhold tenkte vi på medarbeidernes mulighet for samhandling, relasjoner og uformelle nettverk i organisasjonen og organisasjonens kultur og kompetanse.

1.4. Avgrensninger

Vi ønsket ikke å gå inn på brukerperspektivet i denne oppgaven. Vi ønsket heller ikke å gå inn på leverandør-perspektivet, samarbeidspartneres eller andres deltagelse eller påvirkning

av prosjektet i denne oppgaven. Vi ønsket kun å forholde oss til medarbeiderne i enheten som skulle utplassere og bruke ny teknologi, besvare alarmer og utføre utrykninger på alarmer når det var behov for det.

I denne oppgaven har vi valgt å ikke ha fokus på de tekniske løsningene man valgte å gå for eller hvilken leverandør som skulle levere de valgte produktene, men derimot på selve anskaffelsesprosessen. Anskaffelsesprosessen for overgang til og innkjøp av digitalt trygghetsalarmsystem med tilhørende utstyr ble slutført ved utgangen av februar 2018, og aktuell leverandør for de beste løsningene ble da valgt. Vi har studert prosessen frem til anbudsokumentene ble sendt ut til aktuelle leverandører i oktober 2017.

For å begrense oppgaven har vi valgt å ta for oss tre grupper medarbeidere innenfor enheten Trygghetspatruljen, og vi har sett på deres holdning til digitalisering av trygghetsalarmer med bakgrunn i medarbeidermedvirkning i forbindelse med overgang til nytt utstyr og nye løsninger. Disse gruppene medarbeidere var teknikere, medarbeidere i alarmmottaket og ambulerende medarbeidere (utrykning på alarmer). Vi valgte å se på medarbeiderne ved enheten som en gruppe.

1.5. Oppgavens struktur

Vi har nå beskrevet bakgrunnen for oppgavens case og bakgrunnen for at det skulle gjennomføres en anskaffelsesprosess for digitale trygghetsalarmer i Trondheim kommune. Vi har presentert oppgavens problemstilling og oppgavens forskningsspørsmål samt årsaken til at nettopp dette temaet ble valgt i vår oppgave. Vi har avgrenset oppgaven til kun å ha fokus på medarbeiderne i tre avdelinger i Trygghetspatruljen, case-beskrivelsen vil komme fortløpende etter at oppgavens struktur blir presentert.

Oppgaven har syv hovedkapitler og vi har organisert disse på følgende måte:

Vi har startet med bakgrunn for valg av tema, presentasjon av historikk og bakgrunnsinformasjon som har dannet grunnlaget for vårt tema og case i denne masteroppgaven. Deretter følger innledning med presentasjon av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

I casebeskrivelsen har vi beskrevet prosessen som har pågått i Trygghetspatruljen, samt gitt en beskrivelse av avdelingene og en beskrivelse av prosjektgruppas rolle.

I Teorikapitlet har presentert oppgavens teoretiske forankring som består av ulike teorier vi fant aktuelle for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Pentagonmodellen har vi beskrevet i slutten av teorikapitlet.

I Metodekapitlet har vi beskrevet fremgangsmåten for hvordan vi ville besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål samt begrunnelse for de metodiske valgene vi gjorde. I presentasjon av empirien har vi vist resultatene fra våre kvalitative intervjuer. Vi har brukt informantenes egne utsagn i stor grad i dette kapitlet for å få frem ulike tendenser i empirien. I kapitlet for drøfting og diskusjon av funn har vi beskrevet de mest relevante funnene i empirien sett opp mot problemstillingen. Disse funnene har vi deretter diskutert opp mot oppgavens teorikapittel for å kunne svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

I avslutningskapitlet har vi oppsummert hva vi har gjort i oppgaven og presentert de funnene vi har gjort i forhold til medarbeidernes opplevelse av medvirkning og hva våre informanter mente motiverte til endring.

2. Casebeskrivelse

I dette kapitlet har vi presentert historikk og bakgrunnsinformasjon som har dannet grunnlaget for vårt valg av tema i denne masteroppgaven. Trondheim kommunes mål for trygghetsalarmtjenesten og kommunens visjon og mål for velferdsteknologi-satsingen blir også presentert her. I dette kapitlet har vi forsøkt å gi et innblikk i det som har vært, samt å skissere hva som kan forventes å skje i årene fremover. Trygghetspatroljens avdelinger er beskrevet, organisasjonskart med lederstruktur er beskrevet og prosjektorganisasjonen er presentert. Alt dette for å kunne gi leseren en god forståelse for hva som var medarbeidernes historie, erfaringer og utgangspunkt når de skulle medvirke i anskaffelsesprosessen.

2.1. Trygghetspatroljen - historikk for perioden år 2000 - 2018

Trygghetspatroljen er en kommunal enhet som er organisert under området for Helse- og velferdstjenester i Trondheim kommune. Enheten ble etablert i 2001 som et resultat av en sammenslåing av seks eksisterende nattpatroljer, som tidligere hadde vært fordelt i de tidligere seks etablerte distriktene for hjemmetjenester i Trondheim kommune. Dette var en del av innføringen av den såkalte to-nivåmodellen som var og er en betegnelse på en organisasjonsform med kun to formelle ledernivå. Denne organisasjonsformen skulle gi synlige ledere, som tok beslutninger raskt og som var i nær kontakt med praksisfeltet. En slik organisering skulle også kunne bidra til økt motivasjon og trivsel hos medarbeiderne, samt at den kunne oppmuntre medarbeiderne til å være aktive kunnskapsmedarbeidere. Dette skulle skje ved at medarbeiderne fikk tettere kontakt og nærhet med sin leder og kortere vei til beslutningstakerne. Før år 2000 var Trondheim kommune inndelt i seks distrikter med hver sin distrikts-administrasjon. Disse distriktsadministrasjonene ble lagt ned i forbindelse med innføring av to-nivåmodellen. Før to-nivåmodellen ble innført var det enhetene selv som skrev vedtak på de tjenestene som ble tildelt brukerne og som medarbeiderne i enhetene utførte. Denne praksisen ble erstattet med “bestiller-utførermodellen”, som fortsatt er den modellen som benyttes i Trondheim kommune. I denne modellen var og er det uavhengige enheter med saksbehandlere med helse- og sosialfaglig bakgrunn på bachelornivå som vurderer behovet for de helse- og velferdstjenester en bruker har behov for, og innvilger vedtak på bakgrunn av en faglig vurdering for hvert enkelt tilfelle. Slike enheter har i senere tid fått benevnelsen Helse og velferdskontor (HVK) og er det kontaktpunktet publikum benytter når det oppstår behov for kommunale helse- og velferdstjenester. Samtidig som

innføringen av tonivåmodellen ble gjort ble også ordningen med nattpatrolje-tjenestene besluttet omorganisert. Dette fordi denne ordningen var en kostbar og fragmentert tjeneste som de tidligere lederne for enhetene opplevde var vanskelige grupper å administrere. Denne organisasjonsutviklingen var sterkt inspirert av New Public Management-tradisjonen (NPM) (Røvik, 2014, s. 34-37). Denne tradisjonen omhandlet enkelt forklart at idéer og teorier fra privat sektor ble overført til og benyttet innenfor offentlig forvaltning. Basis i denne tradisjonen utgjorde en idé om profesjonalisering av ledelse. Det ble fokusert på at ledelse var et fagfelt som innebar kunnskapsutvikling i tillegg til at ledere måtte ha frihet til å kunne ta avgjørelser innenfor sine ansvarsområder. Videre var det fokus på å dele opp store virksomhetsområder i flere mindre enheter der konkurranse mellom disse enhetene ble sett på som positivt (Røvik, 2014). Det ble også innført kontrakter for enhetene med klart beskrevne mål og prosessbeskrivelser som styringsverktøy for driften. Gjennomgang av driften og vurdering av måloppnåelse for de enkelte enhetene ble gjennomført flere ganger i løpet av året. Ved tusenårsskiftet ble det bestemt at Trondheim kommune hadde behov for en ny organisasjonsmodell. Som en konsekvens av denne bestemmelsen ble det innført blant annet bestiller- / utførermodell, tilsynsordninger, mål og resultatstyring, lederavtaler og avvikssystemer med bakgrunn i idèene i NPM. De forskjellige hjemmetjeneste-enhetene var tidligere ulikt oppbygd i forhold til kompetanse, antall ansatte og effektivitet. Det var ingen samhandling mellom de forskjellige enhetene og de leverte ulik kvalitet på tjenestene. Trondheim kommunes ledelse hadde i tillegg til effektivisering av driften også et mål om å spare til sammen 10 millioner kroner på å slå sammen nattpatroljene og samle medarbeiderne i en byomfattende enhet med en leder for alle medarbeiderne. I tillegg skulle sammenslåingen av nattpatrolje-enhetene til en felles enhet føre til like tjenester for alle brukerne uavhengig av hvor i kommunen de bodde. Omorganiseringen førte til store protester fra de ansatte. Ansatte selv gikk til media og beklaget seg over sammenslåingen av enhetene og de effektiviseringene og innsparingene som var foreslått. Brukerne stod også frem i media og ytret sin misnøye med bakgrunn i den informasjonen de hadde fått fra ansatte. Mange ansatte var redde for jobbene sine, da det var helt klart at mange ville bli nødt til å slutte om innsparingskravet skulle innfris. Dette skapte stor usikkerhet og uro i organisasjonen. Det ble heller ikke positivt mottatt av medarbeiderne at lederen for den nye enheten ble presentert av kommunaldirektøren som ”headhunted” på et allmøte for alle ansatte. Til tross for all uro gikk prosessen likevel sin gang og gjennom faglige samlinger med god deltagelse fra alle medarbeiderne ble den nye enheten utformet. De sosiale samhandlingsprosessene i disse samlingene ble i starten bevisst organisert slik at ansatte måtte begynne å kommunisere og

samarbeide med sine nye kollegaer. Etter hvert som folk begynte å snakke sammen, gikk prosessen med sammenslåing av de tidligere enhetene til en felles enhet lettere.

Arbeidstilsynet hadde i 2004 et tilsyn i Trondheim kommune for å vurdere et påstått høyt arbeidspress i hjemmetjenestene. Tilbakemeldingen fra Arbeidstilsynet etter dette tilsynet gjorde at Trondheim kommune valgte å gi alle medarbeidere innenfor hjemmetjenesten mulighet til å komme med sine meninger og idéer der målet var å bedre arbeidssituasjonen innenfor tjenesteområdet. Metoden man valgte å bruke var en metode som er beskrevet i C. Otto Scharmers bok *Teori U som Verdenscafé* (Scharmer, 2011, s. 380). Verdenscafé er en form for gruppearbeid der man kan oppnå læring på en rask og motiverende måte ved å organisere samtaler slik de foregår på en kafé - uformelt og hyggelig. Gjennom denne prosessen, der alle ansatte fikk mulighet til å være med, kom det klart frem at en av årsakene til det høye arbeidspresset innenfor tjenesteområdet var håndtering av trygghetsalarmene og de planlagte oppdragene samtidig. Dette med bakgrunn i at ansatte arbeidet ut fra en arbeidsliste med planlagte oppdrag med fastsatte tidsestimater. Når en utløst trygghetsalarm genererte behov for utrykning, resulterte det i et uplanlagt oppdrag med en pålagt maksimal utrykningstid for hjelpepersonellet på 30 minutter fra alarmen ble utløst. Denne variasjonen mellom nøye planlagte brukeroppdrag og de uplanlagte trygghetsalarmene, opplevde medarbeiderne som den største stressfaktoren i sin arbeidshverdag. Dette ble kommunen pålagt av arbeidstilsynet å gjøre noe med, og det ble besluttet å legge ansvaret for utrykning til brukere som hadde brukt trygghetsalarmen sin til Trygghetspatruljen. Tidligere hadde de kun utført brukerrettede tjenester på natt i form av faste planlagte oppdrag. Denne endringen var for enheten meget positiv. Ansatte som et par år tidligere hadde protestert heftig mot endring, tok nå imot denne nye utfordringen som en anerkjennelse på at de hadde lyktes med den forrige omorganiseringen. Ved å utvide ansvarsområdet til også å gjelde utrykning på trygghetsalarmer hele døgnet, følte de at de ble tildelt en viktig oppgave av stor betydning for brukerne av tjenesten. Kravet til bemanning ble besluttet politisk og bemanningen skulle bestå av tre personer på dagtid og tre personer på kveldstid. Som krav fra arbeidstakerorganisasjonene skulle det fortrinnsvis være 100 % stillinger i den nye organiseringen, og kjønnsfordelingen skulle være 50/50 fordelt på menn og kvinner. De fleste mente at bemanningen var for lav for den store oppgaven som nå skulle løses, men dette var en intern diskusjon og en skepsis som etter hvert svant hen. Med god kommunikasjon med hjemmetjenesten og utvikling av gode rutiner og styringsverktøy så medarbeiderne at de klarte å utføre den pålagte oppgaven.

Etter en tidligere ”mislykket” anskaffelsesprosess for nytt trygghets-alarmsystem i 2008, ble det besluttet at Trondheim kommune også skulle drifte trygghetsalarmmottaket selv med kommunale medarbeidere og med en vaktentral geografisk plassert i lokaler i Trondheim kommune. Dette fordi kommunens krav om at alarmmottaket skulle være geografisk plassert i Trondheim kommune ble påklaget av en av tilbyderne i anbudsprosessen. Med bakgrunn i EØS-regler kunne ikke Trondheim kreve geografisk plassering av alarmmottaket i Trondheim. Det ble likevel vurdert som så viktig for Trondheim kommune at operatørene i alarmmottaket skulle ha lokalkunnskap om organisering og om byens geografi, at kommunen besluttet å foreta en virksomhetsoverdragelse av det alarmmottaket som tidligere var drevet av en privat aktør. I september 2009 ble Trygghetspatroljen ansvarlig for alle arbeidsprosessene som omhandlet drift av trygghetsalarmene. Dette gjaldt alarmmottak, utrykning på alarm, mottak av alle vedtak på alarm og montering av alarm i bruker hjem. Hovedsakelig var det hjelpepleiere og annet helsepersonell med ett- og toårig fagutdanning som jobbet i Trygghetspatroljen og som utførte alle disse oppgavene. Med det nye alarmmottaket i enheten ble det krav om at det var sykepleiere som skulle svare på trygghetsalarmene. Dette med bakgrunn i krav om sykepleiekompetanse for å kunne vurdere tiltak og respons overfor brukerne. Tidligere hadde det ikke vært samme krav til sykepleiekompetanse i alarmmottak. Grunnen til det var at det frem mot 2000-tallet var “de friske eldre” som bodde hjemme, og når de ble så syke at de trengte sykepleie, fikk de tilbud om en sykehjemsplass. Tidligere var ikke antallet brukere som hadde trygghetsalarm så stort, og oppgavene de trengte hjelp til var av enkel karakter så som for eksempel følgehjelp til toalettet eller hjelp til å komme seg opp etter et fall. Etter en dobling i antall trygghetsalarmbrukere i perioden 2000 - 2018 er kriteriene for å bruke trygghetsalarmen fortsatt de samme som fra starten av:

Du kan bruke trygghetsalarmen din når du opplever at du befinner deg i en akutt omsorgssituasjon som du trenger hjelp av helsepersonell til å komme deg ut av.

(Trondheim kommunes offentlige nettsider).

Tidlig på 2000-tallet var det nesten umulig å rekruttere sykepleiere til kommunehelsetjenesten, så på bakgrunn av ovennevnte kriterier ble det vurdert at det holdt med fagutdannet personell i Trygghetspatroljen. De mest akutte tilfellene var det legevakt-systemet som skulle ta seg av. De senere årene (og frem til i dag) har de oppgavene

hjemmetjenesten har tatt og tar seg av blitt stadig mer avanserte og teknisk kompliserte, noe som har medført at det har vært behov for å øke kompetansen for å kunne gjøre gode vurderinger av situasjoner som har oppstått og som har ført til at brukerne har benyttet trygghetsalarmen sin.

I 2011 ble det politisk bestemt at Trygghetspatruljen og legevakta skulle slås sammen til en kommunal enhet og bli en inngangsport for alle uplanlagte helsetjenester. Den nye enheten skulle hete Helsevakta.

2.2. Visjon og formål for Helsevakta

Visjonen for Helsevakta slik den ble formulert i 2014 var som følger:

«Helsevakta skal være et døgnåpent helsetilbud som ivaretar uplanlagte behov for helsetjenester i Trondheimsområdet. Ansatte med høy kompetanse skal sikre behandling og oppfølging av god kvalitet.» (Helsevakta, 2014 – se vedlegg 3)

Helsevaktas oppgave var og er å vurdere henvendelser om øyeblikkelig hjelp døgnet rundt og foreta den oppfølging som ansees som nødvendig.

2.3. Sammenslåing av Trygghetspatruljen og Helsevakta

I 2015 ble legevaktstelefonen og trygghetsalarmmottaket samlokalisert etter en lang prosjektperiode. Samme året ble det også satt i gang en byggeprosess, slik at den nye enheten i løpet av 2018 skulle kunne etableres under felles tak i Mauritz Hansens gt. på sykehusområdet i Trondheim. Samtidig med at dette skjedde ble det uro på grunn av ledelsen av den nye enheten Helsevakta. Det ble i 2015 ansatt en ny enhetsleder som skulle ha lederansvar for begge de opprinnelige enhetene Trygghetspatruljen og Legevakta og som skulle gjennomføre sammenslåings-prosjektet og føre enhetene sammen til en enhet i løpet av det kommende året. Denne endringen medførte stor uro innad i begge de opprinnelige enhetene, og flere nøkkelpersoner ved begge enhetene sluttet som følge av dette. Den nye lederen sluttet også etter noe tid og den forrige enhetslederen for Trygghetspatruljen ble bedt om å komme tilbake til Trygghetspatruljen igjen for å skape ro, forutsigbarhet og trygghet for ansatte. Samtidig ble det for Legevakta tilsatt en egen ny enhetsleder som skulle bidra til å jobbe for sammenslåing av de to enhetene sammen med leder for Trygghetspatruljen. Både

Legevakta og Trygghetspatruljen var to enheter med lite ønske om og interesse for forandring og disse to enhetene skulle nå slås sammen. Legevakta hadde en høyere faglig kompetanse med tanke på at de kun var bemannet med leger og sykepleiere i tillegg til at de først og fremst identifiserte seg med AMK (Akuttmedisinsk Kommunikasjonssentral) og sykehusmiljøet. Trygghetspatruljen hadde totalt sett noe lavere fagkompetanse, men hadde bred og lang erfaring med vellykkede omstillingsprosesser. Trygghetspatruljen i Trondheim kommune var høyt ansett blant de som jobbet med trygghetsalarmtjenester i andre kommuner i Norge, og deres organisering ble og blir fortsatt kopiert av flere kommuner over hele landet. Trygghetsalarmer og velferdsteknologi generelt var og er svært aktuelt innen offentlig helse og omsorg, og dette var utfordringer og oppgaver Trygghetspatruljen i Trondheim kommune historisk sett hadde taklet godt.

Det nye Helsevakt-bygget som er under oppføring og som skal huse Helsevakta, vil være ferdigstilt høsten 2018 og alle medarbeidere i den nye enheten Helsevakta vil da bli samlet under samme tak.

2.4. Velferdsteknologi - visjon og mål

Hovedvisjonen for digitaliserings- og velferdsteknologisatsingen i Trondheim kommune er:

Mestring - både for innbyggere og ansatte.

(Temaplan for IKT, digitalisering og velferdsteknologi 2015 - 2018, Trondheim kommune)

For å møte denne visjonen var følgende resultatmål satt:

Effektivisering av tjenesteproduksjon ved standardisering og automatisering.

Legge til rette for selvbetjening og digital kommunikasjon som førstevalg.

Teknologi bidrar til innovasjon i tjenesteproduksjonen.

Gode verktøy gir et bedre arbeidsmiljø for den enkelte.

(Temaplan for IKT, digitalisering og velferdsteknologi 2015 - 2018, Trondheim kommune)

Gjennom å lykkes med dette ville kommunen kunne oppnå store effekter når det gjaldt forbedring av innbyggernes opplevelser i møte med kommunen, i tillegg til å bedre kommunens evne til å møte det økte behovet for helsefaglig arbeidskraft.

Eksempel på forventninger som ble formidlet i forhold til sentrale effekter var følgende:

Gode brukeropplevelser for innbyggere gjennom individtilpassede løsninger.

Frigjort tid til tjenesteproduksjon.

Økt evne til å innrette IKT løsninger i takt med samfunnsmessige behov.

Flere personer kunne utføre flere typer oppgaver.

(Temaplan for IKT, digitalisering og velferdsteknologi 2015 - 2018, Trondheim kommune)

Anskaffelse av nye digitale trygghetsalarmer var den største delen av Trondheim kommunes satsing på Velferdsteknologi med en stor investering både i teknologi, organisering og menneskelige ressurser. Målet i satsingen var at Trondheim kommune i løpet av 2018 og 2019 skulle kunne skifte ut dagens analoge trygghetsalarm-system med et nytt digitalt system.

2.5. Mål for Trygghetsalarmtjenesten

Så mange som mulig skal oppleve trygghet og mestring i hverdagen, alle innbyggere i kommunen skal bo hjemme så lenge de ønsker det og så lenge det er helsemessig forsvarlig.

(Trondheim kommunes nettsider)

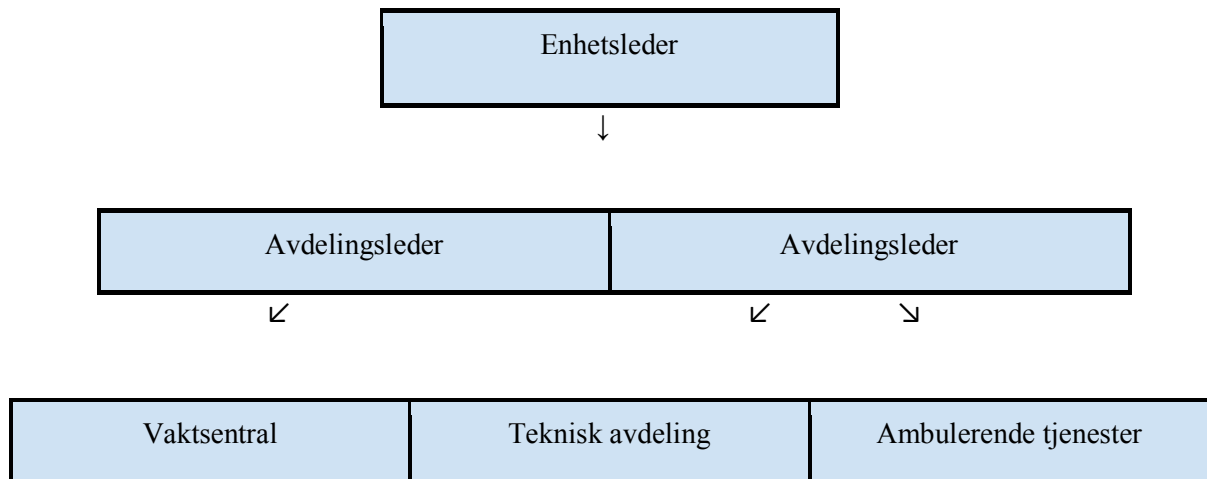
Målgruppen for denne digitale tjenesten var brukere som etter søknad og vurdering ble tildelt trygghetsalarm av kommunens helse- og velferdskontor. Det nye systemet skulle gi rom for nye tjenester med teknologistøtte som alarmer, varslere og sensorer. For kommunen var det viktig å tilby løsninger som var tilpasset den enkelte brukers behov. Dette fordret en vurdering av fagpersoner som var dedikert denne oppgaven. De nye tjenestene ville gi de ansatte bedre muligheter for å tilrettelegge og tilpasse tjenestene ettersom behovene hos brukerne endret seg.

2.6. Avdelingene i Trygghetspatruljen

Det var tre avdelinger i Trygghetspatruljen. Under følger en beskrivelse av avdelingene og den jobben medarbeiderne utførte og fortsatt utfører ved enheten. Det gis også en enkel beskrivelse av forventede endringer anskaffelsen mest sannsynlig vil medføre for medarbeiderne i deres arbeidshverdag:

1. Vaktsentral: Medarbeiderne her sitter i en alarmsentral og tar imot alarmer og varsler fra de alarmene som er montert ute hos brukerne. Ansatte vil etter overgangen få en annen type programvare å forholde seg til i forhold til den de har og kjenner i dag.
2. Ambulerende avdeling: Tar imot varsler fra vaktentral og kjører ut til bruker for å hjelpe han/henne med det han/hun måtte ha behov for på samme måte som i dag. Ansatte i denne avdelingen avstiller alarmen ved ankomst brukers hjem for å registrere utrykningstid. Her vil det for ansatte bli en annen alarm-modell å forholde seg til i brukers hjem.
3. Teknisk avdeling: Programmerer alarmene og monterer dem ute hos brukerne og har ansvar for at trygghetsalarmen virker. Ansatte vil etter overgangen fra analoge til digitale trygghetsalarmer få en annen alarm-modell å montere hos brukerne i forhold til hva de har i dag. (Kompetanseplan, Trygghetspatruljen)

2.7. Organisasjonskart for Trygghetspatruljen



Figur 1: Organisasjonskart for Trygghetspatruljen (Kompetanseplan, Trygghetspatruljen)

Trygghetspatruljen var og er organisert likt med andre enheter i Trondheim kommune innenfor helse og velferd og enheten hadde / har en enhetsleder med helhetlig ansvar for organisasjonens mål og resultater. I 2016 ble avdelingsledelse innført. Dette ble gjort for å sikre at medarbeiderne skulle oppleve støttende lederskap, faglig utvikling og mestring i møtet med sine oppgaver. Antall avdelingsledere var bestemt ut ifra enhetenes størrelse, og det ble ut fra disse kriteriene ansatt to avdelingsledere ved Trygghetspatruljen. Enhetsleder og avdelingslederne har siden 2016 dannet enhetens ledergruppe, og som figur 1 viser hadde og har fortsatt enheten tre ulike avdelinger.

2.8. Bemanningsplan for Trygghetspatroljen

	Vaktsentral	Teknisk avdeling	Ambulerende tjenester
Vaktlengder	Samme bemanning 365 dager i året	Bemannet kun på hverdager man - fre	Samme bemanning 365 dager i året
07.30 - 15.00 Dagvakt	1 sykepleier 2 helsefagarbeider	2 sekretærer 2 teknikere (funksjonene fylles av helsefagarbeidere)	3 helsefagarbeidere
15.00 - 22.00 Kveldsvakt	1 sykepleier 2 helsefagarbeider	1 tekniker en dag i uka på kveld	3 helsefagarbeidere
22.00 - 07.30 Nattevakt	1 sykepleier 1 helsefagarbeider		2 sykepleiere 12 helsefagarbeidere

Figur 2: Bemanningsplan for Trygghetspatroljen (Kompetanseplan, Trygghetspatroljen)

Trygghetspatroljen var og er fortsatt en døgnbemannet enhet. Det vil si at det var/er personell tilstede gjennom hele døgnet 365 dager i året. Vaktsentral og Ambulerende tjenester hadde og har samme bemanning alle dager. Dette betydde/betyr at det ikke ble redusert på bemanningen på helger, kvelder eller høytidsdager slik det ble gjort og fortsatt gjøres ved en del andre enheter innenfor området helse og velferd i Trondheim kommune. Teknisk avdeling ved Trygghetspatroljen hadde og har i hovedsak åpent på hverdager og holdt stengt på helger og på helligdager.

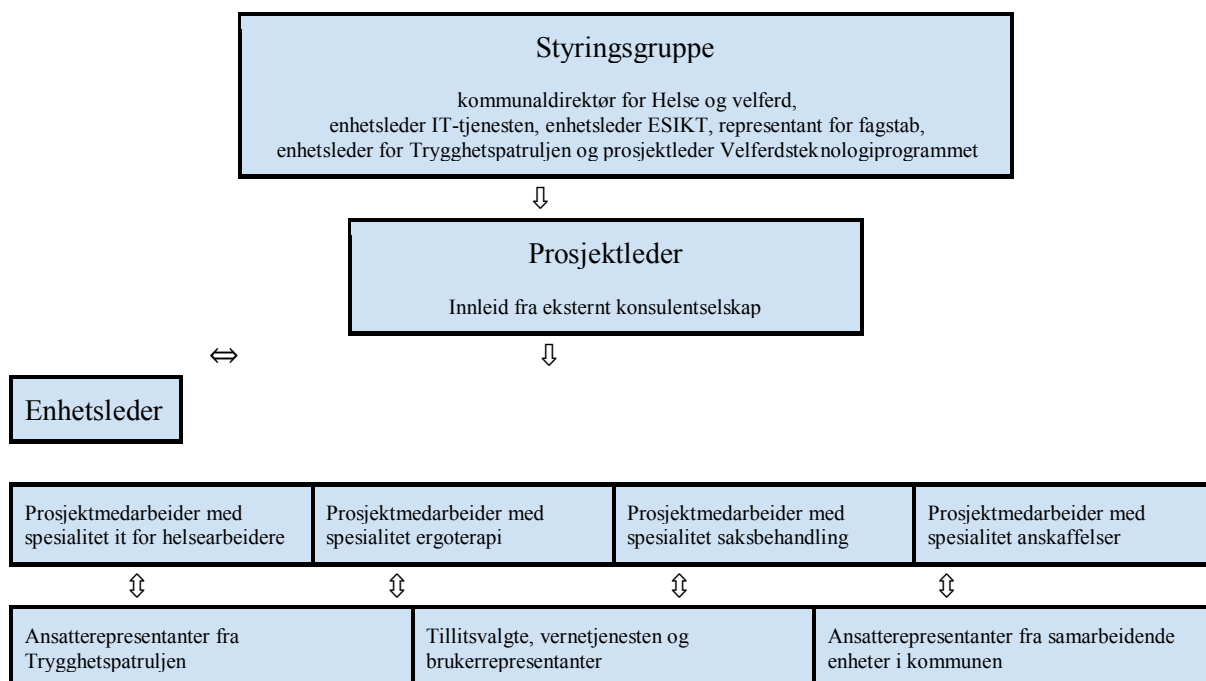
2.9. Prosjektgruppens rolle

Det har vært en egen prosjektgruppe som har styrt anskaffelsesprosjektet. Denne prosjektgruppen ble ledet av en prosjektleder fra et privat konsultentselskap med god erfaring i prosjektstyring. Forøvrig har prosjektgruppen bestått av frikjøpte medarbeidere fra Trondheim kommune som var satt sammen med bakgrunn i sin fagkompetanse og erfaring med tanke på å kunne lage en så god kravspesifikasjon som mulig. Dette ble gjort for at

grunnlaget for å velge den best kvalifiserte leverandøren av digitale trygghetsalarmer skulle være så optimal som mulig.

Mandatet for anskaffelsesprosjektet var forankret i temaplan for innføring av IKT, digitalisering og velferdsteknologi 2015 - 2018 og Eldreplan 2016 - 2026 for Trondheim kommune (vedlagt). Disse planverkene var vedtatt i bystyret i Trondheim kommune. Over prosjektleder for anskaffelsesprosjektet var det en styringsgruppe som besto av Kommunaldirektør for Helse og velferd, enhetsleder for It-tjenesten, enhetsleder for ESIKT (Enhet for Service og Interkontroll), en medarbeider i kommunaldirektørens fagstab, enhetsleder for Trygghetspatruljen og prosjektleder.

2.10. Prosjektorganisasjonen



Figur 3: Prosjektorganisasjonen (Kompetanseplan, Trygghetspatruljen)

Prosjektorganisasjonen hadde som øverste ledelse ei styringsgruppe som var prosjektets “bestiller”. Denne styringsgruppa godkjente prosjektets mandat og hadde det avgjørende og det overordnede ansvaret. Ansvar for gjennomføring av prosjektets fremdrift og resultat lå til prosjektleder. Enhetsleder jobbet tett opp mot prosjektleder og satt også sammen med han i

Styringsgruppa for prosjektet. Prosjektet hadde flere prosjektmedarbeidere med ulik kompetanse og spesialitet og som jobbet med hvert sitt område innenfor prosjektet. De hadde en framdriftsplan å forholde seg til og faste samarbeidsmøter. Ansatterepresentantene fra Trygghetspatruljen ble brukt for å sikre en god beskrivelse av gjeldende system og måten de jobbet sammen på. Denne beskrivelsen ble kartlagt og beskrevet av alle de ulike prosjektmedarbeiderne og satt sammen til en oversikt som ble kalt en tjenestereise. En tjenestereise er en visuell fremstilling av de ulike arbeidsoppgavene i den arbeidshverdagen en organisasjon har beskrevet steg for steg, laget som en reise gjennom tjenesten sett fra medarbeidernes perspektiv. Alt som må til for å kunne levere tjenesten kartlegges, både det som er synlig for medarbeideren og det som er skjult. Samspillet mellom brukerne av tjenesten og medarbeiderne som gir tjenesten skal dokumenteres (KS, 2015).

Prosjektmedarbeiderne deltok i ulike workshops, møter og samlinger i ulik grad og av ulik type ut fra hvilken kompetanse og erfaring de hadde. Disse samlingene dannet grunnlaget for utarbeidelse av tjenestereisen og ble av informantene sett på som selve grunnlaget i anskaffelsesprosessen. Medarbeiderne som deltok i arbeidsgruppene gjennom anskaffelsesprosessen hadde søkt på en “intern utlysning” for å få bli med som representanter fra enheten. Tillitsvalgte, vernetjenesten og bruker-representantene ved Trygghetspatruljen var invitert til å delta på alle samlinger som ble gjennomført i regi av anskaffelsesprosessen.

Prosjektet for anskaffelsesprosessen gjennomførte i løpet av 2017 flere workshops med ulike aktører som brukere, pårørende, medarbeidere og interesseorganisasjoner for å kartlegge de ulike behov som skulle danne grunnlaget for kravspesifikasjonen for anskaffelsen av de digitale trygghetsalarmene med tilleggsutstyr og alarmmottak. Under workshopene ble Verdenscafé-metodikken brukt slik den ble beskrevet tidligere.

Prosjektgruppa har gjennom hele anskaffelsesprosessen vært mye tilstede i enheten, og medarbeiderne i prosjektgruppa hadde også en periode eget prosjektkontor i enhetens lokaler. Det har vært holdt faste ukentlige møter med ledelsen for å sikre forankring til enheten. Prosjektgruppa har også hatt faste innslag i Fredagsposten som er enhetens nyhetskanal for alle ansatte. Det har også vært gjennomført ulike møter med ansatte fra de ulike avdelingene for å sikre at alle deler av virksomheten har vært kartlagt i forhold til dagens praksis.

3. Teori

I dette kapitlet har vi med bakgrunn i oppgavens tematikk presentert aktuelle teorier med fokus på *ledelse, lederskap, endring, motivasjon, medvirkning, organisasjonskultur, kommunikasjon, innovasjon og læring*. Dette var teorier vi mente kunne bidra til å belyse problemstillingen i denne masteroppgaven på en god måte, og som var relevante å bruke opp mot oppgavens empiri. Vi har valgt å starte dette kapitlet med en kort teoretisk beskrivelse av begrepet organisasjon. Dette mente vi var relevant siden oppgaven vår tok utgangspunkt i en prosess som ble gjennomført i enheten Trygghetspatruljen organisert under fagområdet Helse og Velferd i Trondheim kommune.

A theory is an account of how things work, which is, at its best, coherent in its terms and applicable to phenomena that it seeks to interpret, understand and explain.

(Clegg, Kornberger & Pitsis, 2011)

3.1. Organisasjon

En organisasjon kan teoretisk defineres som ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 18). I dagligtale kaller vi en gruppe mennesker som har felles oppgaver eller formål som grunn for å være sammen for en organisasjon. Denne beskrivelsen kan gjelde både for frivillige organisasjoner og for mer formelle organisasjoner som for eksempel en arbeidsplass, og består av to eller flere personer som er bevisst satt sammen og som jobber for å nå de felles mål som er satt for organisasjonen. Ordet “bevisst” betyr i denne sammenheng en villet, planlagt handling (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Disse målene nås ved at to eller flere personer samhandler innenfor en besluttet ramme og er mer eller mindre styrt av mellommenneskelige forhold i systemet. En organisasjon kan ikke forstås uten å forstå menneskene i organisasjonen og samspillet dem imellom og med de omgivelsene organisasjonen er plassert i. En organisasjon er altså ikke bare avhengig av de menneskene som utfører en form for produksjon i organisasjonen, men også av forhold som påvirker kunder eller brukere samt tilgang på ressurser fra omgivelsene og tilbakemeldinger fra de som er mottakere av produkter og/eller tjenester fra organisasjonen. Alle organisasjoner er sosiale systemer som innehar mange forskjellige mellommenneskelige forhold. Likevel kan ikke alle sosiale systemer kalles for en organisasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Medarbeiderne kan identifisere seg med og føle

en emosjonell tilknytning til den organisasjonen de tilhører - de er “en del av familien” (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015).

I denne oppgaven har vi avgrenset ordet organisasjon til å være en arbeidsplass og med denne avgrensingen har vi ment en arbeidsplass i form av en enhet med et produksjonssystem. En organisasjon produserer noe som andre har behov for og/eller nytte av – noen ønsker å kjøpe eller benytte de varer, tjenester eller beslutninger organisasjonen leverer. Trygghetspatruljen kan ut fra denne teoretiske beskrivelsen defineres som en organisasjon.

3.2. Ledelse

Den norske professoren Jan Ketil Arnulf sier i sin bok “Hva er Ledelse” fra 2012 at “Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt” (Schiefløe, 2015, s. 231). Videre kan også uttrykket “å skape resultater ved hjelp av andre” gjenspeile en allmenn forståelse av hva ledelse er (Schiefløe, 2015, s. 231). Ledelse som fagfelt er ikke mer enn ca. 100 år gammelt (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015, s. 36). I 1909 publiserte Frederic Taylor “The Principles of Scientific Management” og innholdet i denne publiseringen var svært kontroversiell, men også innflytelsesrikt i forhold til etablering av formelle utdanninger innenfor ledelse. Taylor dro et klart skille mellom plan og utførelse og så at det å finne den mest effektive måte å løse oppgaver på var vanskelig for utøvende medarbeidere. Han beskrev med utgangspunkt i dette et behov for et ledernivå over arbeiderne på gulvet som kunne ivareta arbeidsplanlegging, prosedyrer, arbeidsflyt og fremdrift for arbeidsprosessene som ble formidlet til arbeiderne som så skulle gjennomføre arbeidsprosessene slik ledelsen hadde formidlet. Det ble etablert et klart skille mellom rollene til ledere og rollene til medarbeidere (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015, s. 37).

Det finnes mange definisjoner på ledelse. Det er likevel stor enighet om at “ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”, slik Gary Yukl beskrev ledelse i 2013 (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 46). Denne definisjonen har tre aspekter innenfor ledelse i fokus. Disse tre aspektene er “ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer”, “ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe” og “ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 416).

De engelske begrepene leadership og management som kan oversettes til norsk som ledelse (lederskap) og styring tillegges ofte samme betydning, men det er likevel mest riktig å skille dem fra hverandre fordi de beskriver to forskjellige aspekter ved det å inneha ansvar i organisasjoner (Schieffloe, 2015, s. 230). Her innehar den delen som omhandler ledelse de mellommenneskelige oppgavene som for eksempel å motivere til innsats og fremdrift, å skape engasjement, gi rom for nettverksbygging og sørge for å bygge sosial kapital i organisasjonen. Den delen som omhandler styring handler om å fokusere på den mer formelle delen av organisasjonen så som å sørge for organisasjonsplanlegging, for å ta beslutninger, vurdere og ta økonomiske avgjørelser, sørge for å følge lover og regler, avtaleinngåelser, tilsetninger og så videre (Schieffloe, 2015, s. 231). En populær forklaring på lederskap er også å si at ledelse betyr “å skape resultater ved hjelp av andre” (Schieffloe, 2015, s. 231). Lederskap trenger ikke nødvendigvis å være begrenset til formelle og åpne lederroller - uformelle ledere kan også ha betydelig innflytelse i en organisasjon, noe det er viktig å være klar over (Ekman, 2004, s. 114).

Gunnar Ekman deler også ledelse inn i to områder som han benevner administrasjon og lederskap, der administrasjon ivaretar de oppgavene som ikke fordrer tett kontakt med medarbeiderne (Ekman, 2004, s. 23-24). Dette gjelder oppgaver som å legge planer og følge opp disse, legge strategier og beskrive dem, fordele ansvar og løse problemer - altså administrative oppgaver. Lederskap derimot fordrer nærhet til medarbeiderne og handler mye om å bidra til å skape en følelse av samhold i organisasjonen (Ekman, 2004, s. 24).

C. Otto Scharmer omtaler i sin bok “Teori U” fra 2011 uttrykket lederskap på systemnivå, og beskriver denne type ledelse som en form å oppfatte og forme sin fremtid på. Han beskriver dette med utgangspunkt i den grunnleggende meningen i ordet “leith” som essensen for ordet “ledelse”. Leith betyr “å gå fremover”, “å overskride en terskel” eller “å dø”. Han beskriver ut fra dette essensen i lederskap som evnen til å gi slipp på det som er kjent og å tørre å gå inn i det ukjente og gjøre seg nye erfaringer og etablere læring ut fra disse erfaringene. Dette er en utvidet måte å beskrive lederskap og ledelse på og begrenser seg ikke bare til personalledelse, men innbefatter også ledelse av utvikling og av prosesser (Scharmer, 2011, s. 443).

3.3. Lederskap i prosjekter

Et prosjekt kan beskrives som en spesiell, tidsavgrenset oppgave som løses ved at forskjellige medarbeidere med ulike fagbakgrunn og erfaring fra flere avdelinger eller enheter i organisasjonen settes sammen for å løse denne oppgaven (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 85-86). En anskaffelsesprosess kan for eksempel ha form av å være et prosjekt. Fordelen ved å benytte prosjekter for å løse oppgaver i organisasjoner er at koordineringen blir god på tvers av avdelinger eller enheter i organisasjonen. En utfordring kan likevel være at forskjellige enheter har egne avdelingsledere eller enhetsledere og dette kan være den største ulempen ved å bruke prosjekter i oppgaveløsning. Dette fordi det kan være utfordrende for prosjektleder å lede prosjekter der det er mange ledere å forholde seg til. I tillegg kan det være kostnadskrevenende å administrere en prosjektgruppe der gruppen må settes sammen på nytt for hvert nytt prosjekt som skal gjennomføres (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 86). Rolstadås med flere definerte i sin bok av 2015 et prosjekt som “et tiltak som har karakter av en engangsforeteelse med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme” (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015, s. 18). Lederskap i prosjekter er ikke det samme som prosjektledelse. Lederskap skjer gjennom en sosial prosess der lederen når mål gjennom andres arbeid. Sentralt i en slik prosess står oppgaver som bl.a. teamutvikling, involvering, motivasjon, konfliktløsning m.fl. (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015). Disse oppgavene løses gjennom samspill mellom ledelse og medarbeidere og medarbeidere imellom.

Prosjektledelse har en funksjon innenfor ledelse og styring der innsatsen blir koordinert slik at prosjektmålene nås ved hjelp av de ressursene som står til rådighet for prosjektet. Vanligvis deles prosjektledelse i to områder der prosjektstyring er beskrevet som det ene og prosjektorganisering og ledelse sammen er beskrevet som det andre. Her innbefatter prosjektstyring aktiviteter som fastsetting av mål og delmål i prosessen, aktivitetsplanlegging og planlegging og oppfølging av gjennomføringsprosesser i prosjektet. I forbindelse med gjennomføringsprosesser innebærer prosjektledelse også å gjennomføre nødvendige korrigerende tiltak. Prosjektstyring innehar oppgaveperspektivet innenfor prosjektledelsen. For området prosjektorganisering og ledelse innbefatter dette for prosjektledelsen å ta valg som omhandler organisatoriske løsninger og daglige lederoppgaver. Dette innehar organisasjonsperspektivet innenfor prosjektledelsen (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015).

Prosjektorganisering er en vanlig måte å organisere endringsprosjekter på. Dette baserer seg på en idé om at det kan være fornuftig å skille driften fra det endringsrelaterte arbeidet (Meyer & Stensaker, 2011, s. 99).

3.4. Endring

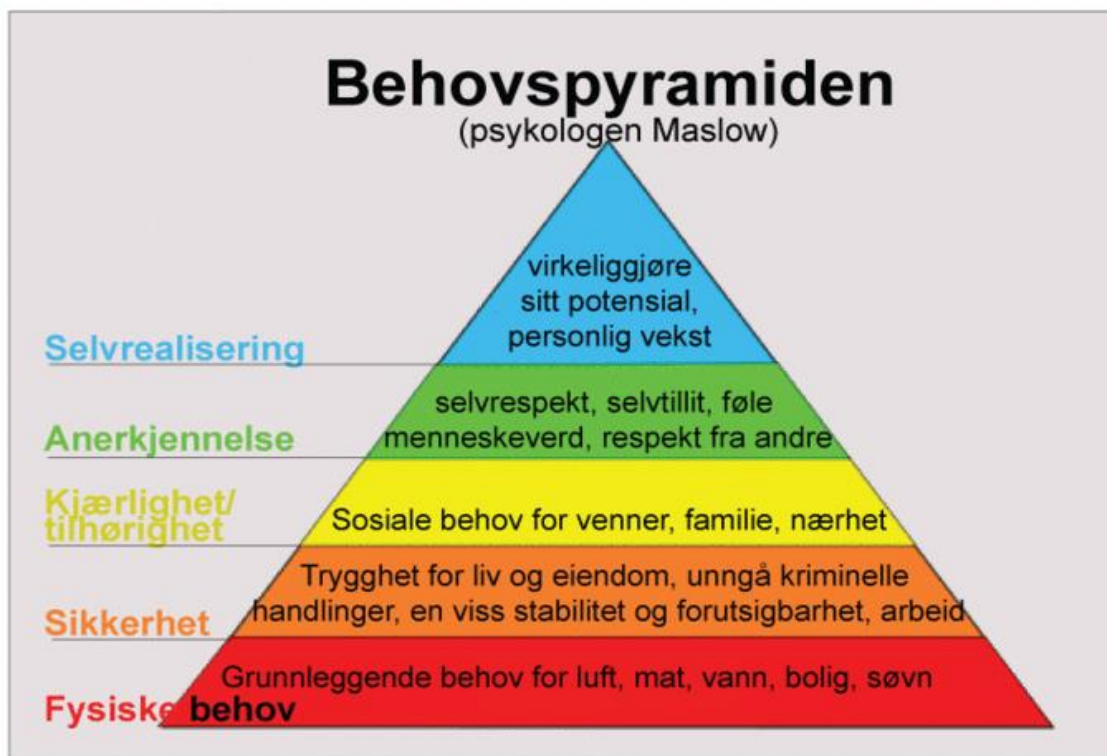
Endring i organisasjoner kan skje som følge av en form for organisasjonsutvikling der forbedring av et eller flere områder innenfor organisasjonen er målet. Her er selve endringsprosessen og det som skjer internt i organisasjonen og mellom medarbeiderne viktig for om resultatet blir som ønsket og mål nås (Amundsen & Kongsvik, 2016). Det er spesielt fire forutsetninger som må være på plass for å ha suksess med endringsprosesser. Disse fire forutsetningene er forståelse for endringen blant alle involverte i organisasjonen både før, under og etter endringsprosessen. Videre kommer forankring av de prosesser som skal foregå og de mål som skal nås blant deltakerne. Her er det viktig med en god og åpen kommunikasjon med mulighet for medvirkning av alle involverte i endringsprosessen slik at eventuell motstand avdekkes og elimineres så godt som mulig før endringsprosessen starter. Her er også en sterk forankring hos ledelsen avgjørende for en vellykket prosess. Deretter følger viktigheten av forpliktelse blant medarbeiderne i organisasjonen – forpliktelse til å gjøre det man er blitt enig om samt at dette blir fulgt opp av de som har ansvar for det. Til slutt kommer den fjerde forutsetningen som dreier seg om planlegging og gjennomføring – dvs. at det som er planlagt skal skje faktisk blir gjennomført mest mulig etter den plan som er lagt. Også her er kontinuerlig kommunikasjon gjennom hele prosessen viktig slik at eventuelle uønskede hendelser og resultater raskt blir kjent og rettet opp i. Til slutt gjennomføres en evaluering av hele prosessen for å se om mål er nådd og for å eventuelt avdekke hva som kunne vært gjort annerledes (Meyer & Stensaker, 2011).

3.4.1. Reaksjoner på endring

I endringsprosjekter er det mange fallgruver som kan føre til at prosjekter ikke går som de skal. En god plan, gjennomgang av eventuelle risikofaktorer og en god forankring i ledelsen og i den øvrige organisasjonen både før og gjennom hele prosjektet er avgjørende for om resultatet blir bra. Ved å ta medarbeiderne med på planleggingen tidlig kan man redusere motstand som lett oppstår når noe bare blir trykt ned over hodet på dem det angår mest (Meyer & Stensaker, 2011, s. 93). Amundsen og Kongsvik mener at reell medarbeidermedvirkning vil være avgjørende for resultatet av endringsprosesser i en

organisasjon. Her er det ikke minst viktig at medarbeiderne har god tilgang på informasjon om det som skjer fortløpende gjennom prosessen. Medarbeiderne må oppleve at deres medvirkning ikke bare er tilsynelatende, men at de har reell mulighet til å komme med innspill og til å kunne påvirke prosessen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 69). Ved at hele organisasjonen føler eierskap til de endringer som skal skje, vil selve gjennomføringen gå lettere. Det er likevel viktig å ta med at selv om alle forutsetningene er på plass for at gjennomføringen av endringen skal gå bra, så kan det likevel skje ting som gjør at gjennomføringen blir mislykket (Meyer & Stensaker, 2011, s. 93-95).

Psykologen Abraham Maslow startet i 1943 utviklingen av en motivasjonsteori som etter hvert ble svært populær og som i dag regnes som den mest innflytelsesrike teorien innen sitt felt. I dag er denne teorien mest kjent som Maslows behovspyramide, der behovene vi som mennesker har kan organiseres innenfor fem områder og som en pyramide. Her er de fysiologiske grunnbehovene som for eksempel sult, tørst, søvn og så videre å finne i den nederste delen av pyramiden, deretter følger behov for sikkerhet (fysisk og følelsesmessig), så sosiale behov som vennskap, gruppetilhørighet og tilknytning til andre mennesker, og deretter behov for anerkjennelse (status og prestisje) og til slutt behov for selvrealisering som handler om å få utnytte sine evner og utvikle seg (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 251). Maslow mener videre at grunnleggende behov må dekkes før behov høyere oppe i pyramiden gjør seg gjeldende.



Figur 4: Maslows behovspyramide (nupi.no)

Maslow beskriver i sin motivasjonsteori blant annet to grunnleggende behov benevnt som trygghet og vekst. Disse to behovene kan i utgangspunktet betraktes som to motsetninger siden vekst som regel kommer som resultat av endring, mens trygghet beskriver det som er kjent og forutsigbart. Likevel kan det hevdes at mennesker også har behov for endring, da i form av å få tilført ny kunnskap og få økt kompetanse. Dette oppleves som regel som positivt selv om endring i utgangspunktet oftest sees på som noe negativt (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 90). Motstand mot endringer kan beskrives ut fra tre perspektiver beskrevet som motstand på bakgrunn av tapsopplevelser, motstand som manglende endringsberedskap og motstand som bakgrunnskonversasjoner (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 92-99). Motstand med bakgrunn i tapsopplevelser beskriver hvordan medarbeidere selv opplever å miste noe som for dem oppleves som verdifullt så som trygghet, kontroll eller egen rolle i organisasjonen. De kan også oppleve tap av kompetanse med bakgrunn i mangel på kunnskap relatert til nye eller endrede arbeidsoppgaver, tap av kontakt og tilhørighet med kunder og kolleger, “retningstap” ved at organisasjonens mål og planer endres, tap av territorium i form av usikkerhet over hva som “er deres” både psykisk og fysisk og til slutt identitetstap ut fra endring av struktur i organisasjonen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 92). I forhold til disse tapsopplevelsene kan også endringer medføre forskyvninger i forhold til makt og innflytelse i organisasjonen ved at medarbeidere som tidligere hadde stor kunnskap om f.eks. produkter

og prosesser ikke lenger har dette, mens andre medarbeidere som har vært tettere på endringsprosesser med dette har ervervet ny kunnskap om og kjennskap til det nye som kommer og endringer som skjer. Motstand med utgangspunkt i manglende endringsberedskap kan beskrives som mangel på motivasjon for endring hos medarbeiderne. De kan se endringen som unødvendig, at den krever for store ressurser i organisasjonen, at det er unødvendig at ledelsen støtter og gjennomfører endringen og at den ikke er positivt for medarbeiderne forøvrig. For å unngå denne form for motstand er det svært viktig at ledelsen orienterer om endringen på en god måte og at informasjonen blir kommunisert ut til medarbeiderne slik at de kjenner til hva som skal skje før endringsprosessen starter (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 95). Denne informasjonen kan kommuniseres både muntlig og skriftlig og formelt og mer uformelt. Motstand som bakgrunnskonversasjoner er konversasjoner der medarbeiderne reflekterer over og gir uttrykk for sine meninger om et tema både formelt og mer uformelt og med både positiv og negativ vinkling (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 98).

Ved endringsprosesser er det ikke uvanlig at den forbedring som var ønsket som resultat av endringen ikke skjer eller blir dårligere enn forventet. Dette kan kalles omstillingskostnader og kan ha sin årsak i nedgang i produktivitet, redusert effektivitet, økonomiske kostnader, redusert motivasjon blant ansatte, at nøkkelpersonell forsvinner, incentivordninger (sluttpakke, etterlønn, førtidspensjonering), egeninteresser blant personalet og redusert markedsfokus (Meyer & Stensaker, 2011, s.19-25).

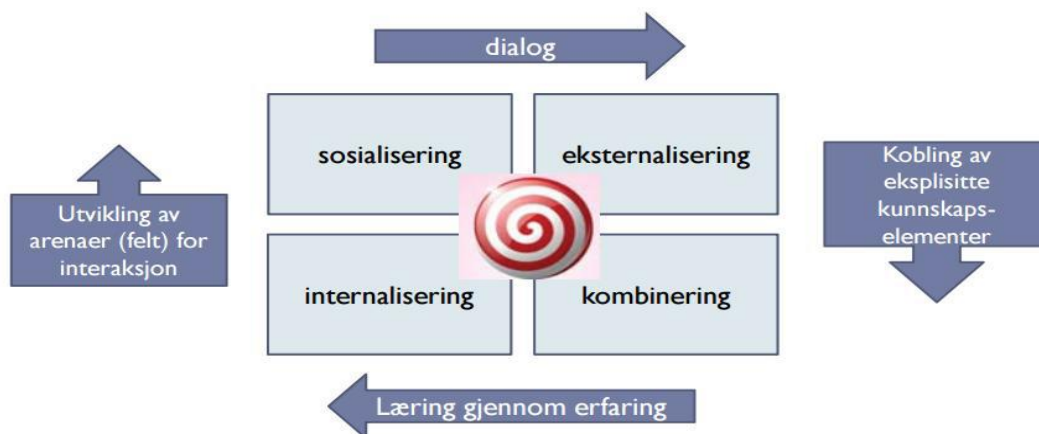
3.4.2. Endring og læring

Endring og læring henger tett sammen og i mye litteratur om læring i organisasjoner viser begrepet læring til at mennesker tilegner seg ny kunnskap og at atferd endres (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 353). Tidligere erfaringer av prosesser (også endringsprosesser) i en organisasjon genererer en form for læring der man trekker disse erfaringene inn i den videre utviklingen for organisasjonen for så å skape ny læring ved å omstrukturere den eksisterende kunnskapen. Denne læringsformen avhenger av en forståelse for at det ikke nødvendigvis er bare ett riktig svar på et problem, men at flere svar kan være riktige (Nonaka & Takeuchi, 1995, s.46).

En definisjon på læring er: "Læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen". (Jacobsen &

Thorsvik, 2014, s. 353). Denne definisjonen beskriver læring som en prosess som krever at noe må endres. Nonaka og Takeuchi beskriver to typer læring benevnt som taus kunnskap og eksplisitt kunnskap (Schiefloe, 2015, s. 227). Taus kunnskap finnes ”i hodet” på den enkelte medarbeider og kan vanskelig uttrykkes verbalt og er derfor vanskelig overførbart i form av læring til andre medarbeidere. Den enkelte medarbeider som innehar taus kunnskap ”bare vet at ting er som de er”. Eksplisitt kunnskap kan derimot lett overføres til andre ved at den er språkliggjort i form av ord og at den derfor kan omdannes til for eksempel prosedyrer og oppslagsverk på en arbeidsplass der mange har tilgang til de samme felles opplysningene. Nonaka og Takeuchi presenterte også i 1995 den såkalte læringsspiralen som billedliggjorde læringen i samspillet og formidlingen mellom mennesker i en organisasjon med utgangspunkt i den nevnte tause og eksplisitte kunnskapen (Schiefloe, 2015, s. 227-228). Taus kunnskap kan også beskrives som en kunnskap den enkelte har ervervet gjennom erfaringer gjort over tid og som er prøvd ut og fungerer. Taus kunnskap er ikke den enkelte alltid bevisst på at han/hun selv har og den kan ofte ikke forklares med ord slik eksplisitt kunnskap kan (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 362).

Figuren under viser en måte å fremstille kunnskap og kunnskapsutvikling på. Den illustrerer at de fire ulike type læringsformer interagerer med hverandre i en kunnskapsproduserende spiral (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 71).



Figur 5: Læringsspiralen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

I figuren av læringsspiralen beskrives fire forutsetninger som er nødvendig for at læring skal kunne skje. Disse fire forutsetningene er:

1. **Sosialisering** som består i å dele erfaringer for å skape ny taus kunnskap som felles mentale ferdigheter og praktiske ferdigheter. 2. **Eksternalisering** betyr bevegelig taus kunnskap og oppstår gjennom å formulere kunnskapen i ord eller som modeller gjennom dialog og kollektiv refleksjon. 3. **Kombinering** betyr å skape ny kunnskap gjennom å kombinere dialog og kollektiv kommunikasjon eller informasjon. 4. **Internalisering** er beskrevet som taus kunnskap og er nært knyttet til ”learning by doing”.

Nonaka og Takeuchi beskriver disse fire områdene av kunnskap som fire ulike prosesser av samspill i en kunnskapsspiral. De peker på den nære sammenhengen mellom kunnskap på individuelt og kollektivt nivå der begge disse er avhengige av sosial interaksjon (Schieffloe, 2015).

I sin bok “Teori U” (2011) beskriver C. Otto Scharmer at i tillegg til erfaringsbasert læring der endring og læring er bygd på tidligere erfaringer, så kan også læring skje med utgangspunkt i fremtiden mens den oppstår (Scharmer, 2011, s. 7). Denne måten å lære på beskriver Scharmer som “presenceing” som er engelsk og består av to begrep: “presence” og “sensing”. Uttrykket innbefatter å oppdage og å bli bevisst på samt agere ut fra målet om å nå et ideelt fremtidig resultat samtidig som prosessen med å nå dette resultatet pågår og fremtiden formes. I løpet av en slik prosess skjer læring ut fra de erfaringer man gjør seg i løpet av den tiden prosessen pågår (Scharmer, 2011, s. 16).

Læring kan også skje i forbindelse med såkalt avlæring, der man bestemmer seg for å gjøre noe på en annen måte enn tidligere ved å gå bort fra tidligere antagelser og sannheter, noe som kan være avgjørende for at kunne møte nye situasjoner, muligheter og utfordringer best mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 358). Tidligere erfaringer av endringsprosesser er også en form for læring. Medarbeidere trekker lærdom ut av disse tidligere erfaringene ved å utvikle særskilte endringsbaserte og relaterte ferdigheter eller ved å erverve seg kunnskap gjennom prosessen som så kan benyttes i senere endringsprosesser. Denne kunnskapen kan medarbeidere også dele med andre medarbeidere som ikke selv har deltatt i endringsprosessen. Denne kunnskapsutviklingen og samspillet mellom medarbeidere kan være viktig for den langsiktige endringskapasiteten i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 82).

3.4.3. Endring, endringskapasitet og innovasjon

Innovasjon handler om at noe nytt blir til - dette være seg noe konkret som f.eks. et nytt produkt eller det kan være nye måter å gjøre ting på. Denne endringen eller overgangen til noe nytt gir en konsekvens eller det fører til et resultat og skjer som regel ved hjelp av kollektive prosesser der flere mennesker er involvert i prosessen (Aasen & Amundsen, 2011, s. 39). Innovasjon og endringskapasitet i organisasjoner henger nært sammen. Med endringskapasitet menes det her evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at organisasjonen sikrer lønnsom drift på lang sikt. Disse endringene ønskes gjennomført på en slik måte at det mens prosessen pågår, ikke blir redusert vesentlig på verken effektivitet eller produksjon i organisasjonen samtidig som brukere eller kunder merker lite eller ingenting til den endring som pågår. I organisasjoner som har god endringskapasitet klarer man å gjennomføre dette, mens man ser at det i bedrifter som ikke har opparbeidet seg god endringskapasitet ofte vil påløpe høyere kostnader og nedgang i produksjonen i forbindelse med endring i tillegg til at brukere eller kunder vil bli rammet av dårligere tjenester (Meyer & Stensaker, 2011, s. 16-25). Endring i en organisasjon kan bli mottatt på mange måter blant medarbeiderne. Noen kan se på endring med glede – de ser mulighet for egen utvikling og læring. De opplever også at de kan komme med innspill og kan bli hørt i forhold til idèer de har når det gjelder drift og utvikling av egen arbeidsplass. De kan også glede seg over nye oppgaver der de får brukt sine evner konstruktivt og positivt i og for organisasjonen. Noen kan møte krav om endringer med motstand og ser ikke behov for at endringer skal skje eller ser på endringer som noe som skal skje bare for endringens skyld (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 89). Motstand og til dels negativitet mot endring kan benevnes endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 5). I dette uttrykket ligger det at medarbeiderne oppfatter endring som noe som skjer for endringens skyld og at dette til dels forsinker og forhindrer de viktige og sentrale aktivitetene i organisasjonen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 47-48). Motstand kan også oppstå med bakgrunn i tapsopplevelser medarbeiderne kan oppleve ved endringsprosesser. Medarbeiderne trives godt med de oppgaver de har og løser disse på en tilfredsstillende måte og ønsker ikke forandring. Endring kan for dem medføre trygghetstap og tap av kontroll for hvordan fremtiden vil bli. Dette er noe som kan skape usikkerhet. Noen kan møte endring med bekymring – de er engstelige for det nye og for om de vil klare å lære det som trengs for å stå i jobben og om de vil fungere med den fremtidige arbeidssituasjonen og arbeidsbelastningen. Noen kan oppleve frykt og redsel knyttet til endring – de er redde for det som er nytt og for om de klarer å utføre de arbeidsoppgavene de vil få etter endringen.

Tap av kolleger, samarbeidspartnere og egen identitet kan også skape usikkerhet og utrygghet for noen medarbeidere. Den kjente hverdagen endres i organisasjonen og mål og intensjoner for organisasjonen kan oppleves uklare for noen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 92).

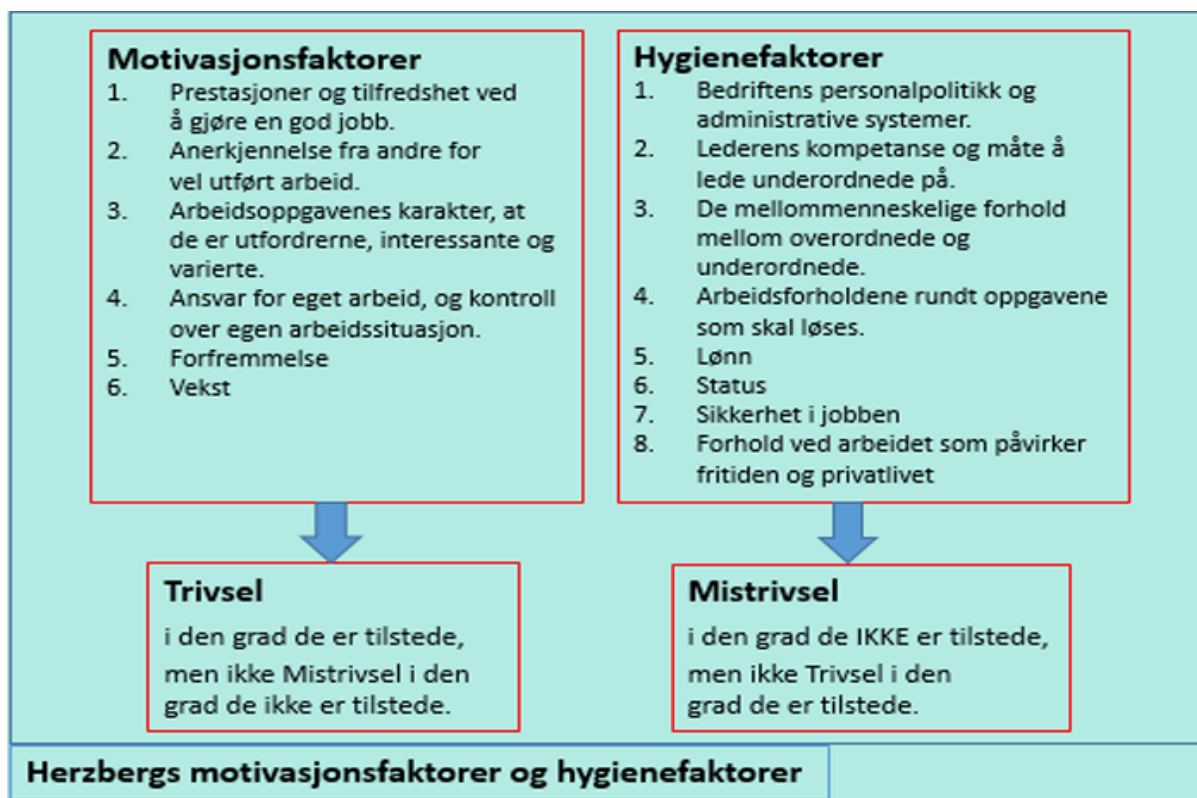
Medarbeidere kan oppleve at den kompetanse og erfaring de har ikke lenger er noe verdt fordi det kommer nye løsninger og måter å gjøre ting på. All denne skepsisen i forhold til endring i organisasjoner kan ha mange årsaker. Medarbeiderne kan ha opplevd mange endringer over lang tid der krav om nye endringer kanskje har kommet før pågående endring har vært ferdig, eller de har opplevd at flere endringer har skjedd på samme tid der kanskje en endring har vært i strid med en annen. I tillegg kan negativitet eller manglende tiltro til egen organisasjon og/eller ledelse føre til økt skepsis til endringer med årsak i tidligere dårlige erfaringer (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 391-395).

I forbindelse med innovasjon og endring er det mange fallgruver som kan føre til at prosjekter ikke går som de skal. En god plan, gjennomgang av eventuelle risikofaktorer og en god forankring i ledelsen og i den øvrige organisasjonen både før og gjennom hele innovasjonsprosessen er avgjørende for om resultatet blir bra. Ved å ta medarbeiderne med på planleggingen tidlig kan man redusere motstand som lett oppstår. I tillegg kan et fenomen kalt autonomi også bidra til at innovasjonsprosessen går bedre. Dette innebærer at medarbeidere får frihet til å ta beslutninger og får handlingsrom til å gjøre sine oppgaver uten at de blir overvåket eller kontrollert i detalj gjennom prosessen (Aasen & Amundsen, 2011, s. 127-128). Samarbeid medarbeiderne imellom er en faktor som er avgjørende for at innovasjon skal kunne skje. Tidlig i innovasjonsprosessen er det positivt at deltakerne i gruppa er ulike slik at idémyldringen blir så fri og vid som mulig. Når implementeringen nærmer seg kan det derimot være positivt at gruppesammensetningen er mer homogen for å få best mulig resultat (Aasen & Amundsen, 2011, s. 128). Innovasjon medfører som regel endring på en eller annen måte. Dette kan være ved at nye produkter eller tjenester oppstår eller ved at oppgaver skal løses på nye måter og/eller ved hjelp av nye verktøy.

Endring, læring, kunnskap og innovasjon henger som tidligere beskrevet tett sammen. I forbindelse med endring i en organisasjon skjer det alltid læring og resultatet av innovasjon er også endring på en eller annen måte og vil derfor også medføre tilførsel av ny kunnskap og læring (Aasen & Amundsen, 2011, s. 37-45).

3.5. Motivasjon

Med utgangspunkt i at de ansatte er en organisasjons viktigste ressurs, har det stor betydning å sørge for at de motiveres til å fortsette i jobben sin. Hvis vi trekker inn HRM (Human Resource Management) som omhandler hvordan organisasjoner tenker å rekruttere og beholde samt utvikle og motivere sine ansatte, ser vi at menneskelig kapital blir viktigere og viktigere etter hvert som kunnskap relatert til tjenesteyting blir en stadig større del av organisasjoners tjenesteproduksjon. De ansattes kunnskap og ferdigheter blir organisasjonens viktigste kapital (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 240). Like viktig som å rekruttere ansatte blir det å utnytte den kunnskapen de innehar som et konkurransefortrinn og legge til rette for innovativ tenkning. Dette kan bidra til å øke kvaliteten på tjenester og produkter, få høyere produktivitet, oppnå økonomiske fortrinn og fornøyde kunder. En god og trygg arbeidsplass er viktig for mennesker i dag - det tilbringes mye tid på jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 241). Det oppfattes derfor som positivt at det er lagt til rette for muligheter for personlig og faglig utvikling. Jobben skal være en plass som forbindes med positive opplevelser og være tilrettelagt slik at ingen kommer til skade eller blir syke av den jobben de har. På bakgrunn av ovennevnte tema er det viktig at en organisasjon har et HRM system som ivaretar ansattes ve og vel, og som også systematisk øker organisasjonens effektivitet gjennom best mulige vilkår for de ansatte. En av de mest innflytelsesrike bidrag her er Herzbergs motivasjons- og hygieneteori. Denne teorien har lagt et godt grunnlag for forståelsen av hva som motiverer mennesker til å ”stå i jobben” (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 260-261).



Figur 6: Hertzbergs motivasjons- og hygieneteori (1959). Kilde: estudiet.no

3.5.1. Motivasjons- og hygieneteori

Hertzbergs motivasjons- og hygieneteori beskriver de ansattes tilfredshet som knyttet til arbeidsoppgavene, mens ansattes mistrivsel er knyttet til arbeidsmiljøet (Herzberg, 1959, Artikkel "One More Time: How do You Motivate Employees"). Dette styrker den tidligere beskrivelsen av HRM som viktig for å oppnå godt motiverte medarbeidere.

I en organisasjon kan det være medarbeidere fra flere kulturer samlet. Oppgavene kan være komplekse og mange, og som Richard Hackman og Greg Oldham (1976) sier, kan motivasjonen økes for de ansatte ved hjelp av tre psykologiske tilstander:

Tre psykologiske tilstander

1. Følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver.
2. Følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet.
3. Å inneha kunnskap om resultater som gjør det mulig for den enkelte å bestemme om et resultat er godt eller dårlig.

Hackman & Oldham (1976)

Figur 7: Tre psykologiske tilstander (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 263)

Ifølge Hackman og Oldham så vil ansatte i en slik psykologisk tilstand føre til høy motivasjon, kvalitativt godt arbeid og høy trivsel. Dette er en svært god modell, men den er blitt kritisert for at den ikke tar høyde for organisasjonskulturens betydning og at modellen kanskje burde vært redesignet slik at kultur ble en del av den. I organisasjonskultur ligger bl.a. de følelsesmessige bånd medarbeidere knytter til kollegaer og til bedriften og som kan være avgjørende for om medarbeidere fortsetter i sitt arbeidsforhold eller om de velger å slutte. I denne sammenheng er ulike sosialiseringprosesser i bedriften viktig for utvikling av en god organisasjonskultur som gjør at medarbeidere opplever trivsel i jobben (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 270). Trivsel i jobben er også avhengig av at det er tillit medarbeiderne imellom og mellom medarbeidere og ledere. Uformell kommunikasjon, som f.eks. småprat mennesker imellom, bidrar til at det bygges tillit mellom medarbeidere ved at de blir kjent med og lærer seg å stole på hverandre i forskjellige situasjoner. Ved sosialisering bygges relasjoner og slik utvikles tillit gjennom pågående bevisste og mer ubevisste prosesser mellom medarbeiderne (Ekman, 2004, s. 110).

Hertzbergs (Herzberg, 1959, Artikkel: "One More Time: How do You Motivate Employees") studie av motivasjonsfaktorer fokuserer på hva som skaper trivsel og mistrivsel i en organisasjon. Hertzbergs arbeid innenfor dette området resulterte i to-faktorteorien som beskriver det som skaper trivsel og mistrivsel i en organisasjon. Han sier også at mistrivsel ikke er det motsatte av trivsel, men at dette er to dimensjoner som opptrer helt uavhengige av hverandre. De faktorene som bidrar til trivsel er nært knyttet opp mot selve arbeidet – arbeidsoppgavene og hvordan disse utføres (se figur 6). Mistrivsel derimot er nært knyttet opp mot det Hertzberg kaller hygiene faktorer og innbefatter de faktorene som motarbeider

mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 260-261). Hvis vi ser på dette fra en annen vinkel kan man sammenligne disse inndelingene med Maslow`s behovspyramide der hygiene faktorene omhandler arbeidsmiljøet i en organisasjon og er de grunnleggende behovene i bunnen av pyramiden, mens motivasjonsfaktorene omhandler hvordan arbeidet utføres og er de behovene som kommer lenger opp i pyramiden og som beskriver behovet for selvfølelse og selvrealisering.

Motivasjonsfaktorer skaper trivsel og tilfredshet når de er til stede, men skaper ikke nødvendigvis mistrivsel når de mangler. Hygiene faktorer skaper mistrivsel hvis de ikke er tilstede, men skaper derimot ikke trivsel hvis de er tilstede (Jakobsen & Thorsvik, 2014, s. 260).

3.6. Organisasjonskultur

Vi har valgt å bruke Edgar B. Scheins definisjon av organisasjonskultur i denne oppgaven: “Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.” (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 130). Denne beskrivelsen billedgjør han i sin figur “Det kulturelle isfjellet” fra 2004:



Figur 8: Det kulturelle isfjellet (ntnu.no)

Denne figuren beskriver kulturuttrykket som det organisasjonen viser utad (over overflaten) i form av ytre kjennetegn – artefakter. Artefakter er de observerbare kjennetegnene som er med og beskriver organisasjonen og kan for eksempel være logo, klær, måten organisasjonens

medlemmer omgås og kommuniserer på (internt språk), omgivelser og produkter/tjenester. Dette kan være med og beskrive organisasjonens ytre identitet - image - i form av dens karakteristika, hvilke kvaliteter den har og hva omgivelsene kan forvente seg av denne organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 132). Videre viser figuren at organisasjonens kulturinnhold er det som ligger under overflaten – det som ikke umiddelbart kan observeres av omverdenen. Kulturinnholdet beskriver de verdier og normer organisasjonen har felles og lever etter, og disse verdiene og normene får man først kjennskap til når man snakker med medarbeiderne. Grunnleggende antakelser er meninger og oppfatninger som er fortolket felles i sosiale grupper for deretter å bli nedfelt som udiskutable sannheter. Dette gjør at disse sannhetene er vanskelige å utfordre eller endre på (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 132). Grunnleggende antagelser er ikke noe den enkelte medarbeider i en gruppe er seg bevisst, men noe han eller hun tar for gitt og som derfor oppfattes som en “sannhet” (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 133).

En tydelig kultur er viktig for fremgang i organisasjoner og gjør samordning enklere. En sterk kultur påvirker også motivasjonen hos medarbeiderne på en positivt måte og fører til at medarbeiderne kjenner stor samhørighet til og ansvar overfor organisasjonen de er en del av (Ekman, 2004, s. 64). Interaksjon mennesker imellom skjer ved at de bevisst foretar seg noe i forhold til hverandre med bakgrunn i et ønske om å oppnå noe eller få til noe og foregår på en slik måte at det oppleves positivt for begge parter. Dette kalles assosiativ interaksjon. Det motsatte av dette kalles dissosiativ interaksjon og fører til avstand, uvennskap eller fiendskap (Schiefløe, 2015, s. 72-73).

3.7. Kommunikasjon

Kommunikasjon er en viktig komponent for å bygge positive relasjoner mellom mennesker, noe som er avgjørende for å kunne nå mål som er av felles interesse (Schiefløe, 2015, s. 73). En definisjon på kommunikasjon i organisasjoner kan beskrives som “en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt” (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 280).

3.7.1. Formell kommunikasjon

Formell kommunikasjon i organisasjoner er ofte skriftliggjort i form av beskrevne visjoner,

strategier, virksomhetsplaner, handlingsplaner, policydokumenter, verdiskrifter, forretningsidéer, regelverk, prosedyrer osv. Felles for alle disse planene er at de blir formidlet skriftlig og ofte ved bruk av til dels vanskelige og ukjente ord for medarbeiderne (Ekman, 2004, s. 72-72). De er ofte utarbeidet av ledelsen uten at medarbeidere som skal involveres i aktiviteter påvirket av disse planene i særlig grad har vært deltakende i arbeidet med å lage dem. Skriftlige dokumenter beskriver ikke alltid godt nok den virkelighet medarbeideren kjenner som sin. Dette medfører da at slike planer (og også pålegg) kommuniseres uformelt i organisasjonen og det er i denne kommunikasjonen det blir bestemt hva som skal være retningsgivende for hvordan oppgavene skal løses av medarbeiderne i organisasjonen og ikke innholdet i den skriftlige dokumentasjonen (Ekman, 2003, s. 72).

3.7.2. Uformell kommunikasjon

Småprat i organisasjoner er uformell kommunikasjon om ufarlige temaer mellom mennesker som ikke nødvendigvis kjenner hverandre veldig godt, og som foregår ved vennlig og imøtekommende samtale bygd på tillit mellom samtalepartene (Ekman 2003).

Kommunikasjon er viktig for alle typer interaksjon mellom mennesker, både den formelle og den uformelle. I endringsprosesser vil opplevelsen av medvirkning avhenge av hvordan kommunikasjonen om og rundt endringene skjer. Dette kan forklares ved hjelp av to kommunikasjonsmodeller utviklet av Phillip G. Clappitt beskrevet som en “formidlingsmodell” og som en “kretsløpsmodell” og som kan sies å representere to grunnsyn for kommunikasjon (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 165). Formidlingsmodellen beskriver kommunikasjonsprosessen på forenklet vis som et flytdiagram der avsenders budskap blir kodet, sendt via en formidlingskanal for så å bli dekodet hos motstanderen. Støy, som f.eks. språkproblemer eller manglende motivasjon og oppmerksomhet, kan virke forstyrrende eller i verste fall føre til at prosessen blir ødelagt. Til tross for at formidlingsmodellen er en veldig forenklet modell, så er det denne modellen som inspirerer de fleste i deres vanlige kommunikasjon (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 166).

Kretsløpsmodellen for kommunikasjon beskriver den kommunikasjon som skjer når medvirkning er avgjørende for det som foregår. Kommunikasjon blir i denne modellen sett på som en dynamisk toveis prosess som skjer ved at kommunikasjonen går mellom sendere og mottakere. Begge parter er aktive deltagere i kommunikasjonsprosessen der alle har en felles og gjensidig forståelse av virkeligheten (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 168).

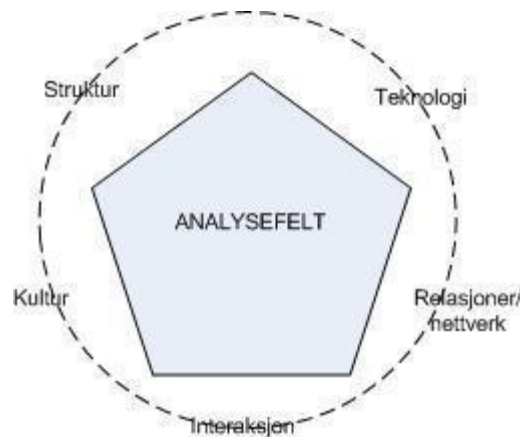
3.8. Helhetlig organisasjonsforståelse - Pentagonmodellen

Pentagon-modellen er utviklet med tanke på å studere organisatoriske fenomener, gjennomføre analyse av prosjekter og som støtteverktøy i organisasjonsutviklingsprosesser. Modellen er fleksibel og kan brukes både som et analytisk verktøy og som en rettesnor ved datainnsamling for å forsikre seg om at alle sider ved et organisatorisk fenomen blir belyst (Schiefløe, 2014). Pentagon-modellen ble opprinnelig utviklet og brukt i kausalanalysen av gassutblåsningsulykken på Snorre A plattformen til Statoil i 2004 (Schiefløe et.al. 2005). Modellens utvikling er basert på empiriske erfaringer og har en helhetlig tilnærming til endring og utvikling i organisasjoner. Dette er årsaken til at vi har valgt å bruke denne modellen i vår forskning. Det at Pentagonmodellen kan benyttes både ved innsamling og analyse av data har gjort den svært viktig i forskningssammenheng, da det er få andre modeller som kan fylle samme funksjon.

The Pentagon model can be used to map and assess organizational qualities by examining parts of the system, the relationships between them, how these parts influence each other and how they together produce certain overall system attributes or qualities. The model is general, and can be applied for studying almost any kind of organizational phenomena. A general term for phenomena to be studied can be organizational capabilities and performance.

(Schiefløe, 2016, s. 48)

Pentagonmodellen beskriver og demonstrerer en analytisk modell som er teoretisk fundamentert til bruk for å forstå organisasjoner. Selve modellen og bakgrunnen for at Schiefløe i 2004 lagde denne, er først og fremst basert på sosiologiske perspektiver som fokuserer på organisasjoner som sosial-kulturelle systemer. Dette med grunnlag for meningsfull sosial samhandling mellom medlemmer i organisasjonen med mål om å kunne studere tidligere, nåværende eller kommende hendelser eller utfordringer.



Figur 9: Pentagonmodellen (Schieffloe, 2004)

Grunnmodellen kan benyttes til flere typer organisatoriske analyser som har til hensikt å avdekke årsaks-virkningsforhold eller for å finne sammenhenger mellom ulike faktorer (Schieffloe, 2014). Det er de fem analyse-dimensjonene som oppfattes å gi Pentagonmodellen denne allmenngyldige kvaliteten. En årsak er at det er så vidt bred enighet innenfor samfunnsvitenskapen om at disse dimensjonene har sentrale egenskaper og funksjoner i forståelsen av organisasjoner (Schieffloe, 2014; Clegg, Kornberger & Pitsis, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette betyr at om du ønsker å få en helhetlig og systemisk forståelse av hva organisasjoner er, hvordan de virker og innsikt i samspillet mellom indre og ytre omgivelser, må det nødvendigvis tas i betraktning flere aspekter ved de fem dimensjonene. Hvilke dimensjoner og aspekter en velger å fokusere på er kontekstavhengig. Med dette menes at de fem dimensjonene er i tett relasjon til og kan påvirke hverandre, men de kan også undersøkes separat (Schieffloe, 2014).

Modellen er bygd opp med fem delementer (dimensjoner): Struktur, Kultur, Teknologi, Interaksjon og Relasjoner, hvor de tre første utgjør ytre rammer for atferd, mens de to siste omhandler vårt forhold til andre mennesker (Schieffloe, 2011, s. 109). Denne sosiale virkeligheten utgjør et handlingsrom som innebærer et sett av føringer, muligheter og begrensninger for atferd. Handlingsrommet er avhengig av hva slags betydning de forskjellige dimensjonene i den sosiale virkeligheten har. Teoretisk fremheves det at tre områder er viktige. Disse tre områdene er frihetsgraden i handlingsrommet, hva slags krav til ytelse man blir stilt overfor, og hva slags muligheter som finnes for å påvirke eller forandre handlingsrommet (Schieffloe, 2011, s. 118-119).

Alle de fem dimensjonene i Pentagonmodellen er velkjente temaer innenfor

organisasjonsteorien og forskningslitteraturen. Det som gjør Pentagonmodellen særegen og viktig, er hvordan dimensjonene er presentert og vurdert i et helhetlig og systematisk perspektiv i forhold til for eksempel en organisasjon, og der de enkelte dimensjonene også blir sett i sammenheng med hverandre innenfor modellen.

Et grunnleggende argument ved bruk av modellen er at for å kunne arbeide systematisk med organisatoriske spørsmål og endringer, er det nødvendig å basere arbeidet på et felles teoretisk og begrepsmessig grunnlag. Slik vil alle involverte få en felles forståelse for hva terminologiens innhold er. Dette gjelder for alle som er involvert i utviklingen – fra bunn til topp innenfor organisasjonen (Schiefløe, 2004).

3.8.1. Struktur

Schiefløe (2012) bruker begrepet formell struktur for å dekke det som noen ganger snevert defineres som ”organisasjon” og som består av formelle roller, ansvar og myndighet, og som også inkluderer styrende prosedyrer, forskrifter og arbeidskrav. Mintzberg definerer strukturen i en organisasjon som ”summen av de måter den deler opp de forskjellige arbeidsoppgavene og dermed oppnår koordinering mellom dem” (Mintzberg, 1979, s. 2).

3.8.2. Teknologi

Denne faktoren henviser til de forskjellige verktøy, maskiner, utstyr og IKT-systemer organisasjonens medlemmer er avhengig av å ha tilgjengelig for å kunne utføre sine aktiviteter (Schiefløe, 2012). Betydningen av teknologi har en tendens til å bli oversett i samfunnsvitenskapen. En mulig forklaring på det kan være at forskere innenfor økonomi, sosiologi, politikk eller psykologi først og fremst retter sin oppmerksomhet mot menneskelige aktører og sosiale strukturer.

Dimensjonene teknologi og formell struktur representerer rammebetingelsene for en organisasjon og består av eiere, interessenter, økonomi og teknologi og de globale tendensene for den type virksomhet det er snakk om. Dette kan beskrives som Prescriptiv tilnærming og betyr utvikling av organisasjonen ovenfra og ned. Disse dimensjonene er konkrete og kan leses eller tas på og kan gjøres noe med på formelt nivå i en organisasjon.

3.8.3. Kultur

Kulturdimensjonen omfatter elementer som språk/begreper, verdier, holdninger, symboler, normer, vaner og væremåter, læring, kompetanse og praksis (Schiefløe, 2005). I tillegg kommer også bruk av sosial kompetanse i samspill med andre mennesker. Dette innebærer blant annet evne til sosial sensitivitet og empati og å inneha sosiale ferdigheter som høflighet og kunnskap om skikk og bruk. Disse evnene vil ved å nyttiggjøres riktig medføre samspill med andre mennesker på en positiv måte (Schiefløe, 2015, s. 82). Den kulturelle kapitalen disse evnene kan beskrives som, er med på å forenkle samspillet mellom mennesker i en gruppe eller en organisasjon og bidrar positivt til nettverksbygging og følelse av tilhørighet for medlemmene i en gruppe (Schiefløe, 2015, s. 83). Kulturbegrepet beskrives også under Organisasjonskultur i oppgavens Teorikapittel.

3.8.4. Samhandling

Utvikling av visse typer organisasjons-kvaliteter er spesielt viktig i kunnskapsintensive organisasjoner som er avhengig av kontinuerlig å kunne mobilisere talenter og kompetanse til fleksibel gruppeinnsats (Schiefløe, 2011). Deltakelse i slike miljøer gjør at folk motiveres av en kollektiv misjon og ikke bare av personlig vinning eller egne gleder (Schiefløe, 2011). Vi har valgt å også legge ledelse som en faktor under denne dimensjonen. Samhandling er en forutsetning for å kunne utvikle og vedlikeholde sosiale relasjoner og nettverk, og er også et grunnlag for organisasjonskultur, erfaringsoverføring og læring. Her er riktig og god ledelse avgjørende for å bidra til å skape et godt miljø for en positiv utvikling og for at erfaringsoverføring og læring skal kunne skje.

3.8.5. Relasjoner

En organisasjon anses av omgivelsene som et system av relasjoner og begrensninger som bestemmer aktiviteten til medlemmene. Dette skjer ut i fra hvordan medlemmene er i stand til å oppføre seg i organisasjonen og er avhengig av i hvilken grad tillit, vennskap, konkurranse, makt, innflytelse og konflikt har fått utvikle seg medlemmene imellom (Schiefløe, 2005).

Kultur, samhandling og relasjoner gir muligheter for en adaptiv tilnærming, det vil si de dimensjonene som er med på å utvikle organisasjonen nedenfra og opp. Disse tre dimensjonene er velkjente temaer innenfor organisasjonsteorien og forskningslitteraturen. Det som gjør Pentagonmodellen særegen og viktig er hvordan dimensjonene er presentert og

vurdert i et helhetlig og systematisk perspektiv. Dette i forhold til for eksempel en organisasjon og der de enkelte dimensjonene også blir sett i sammenheng med hverandre innenfor modellen. Et grunnleggende argument ved bruk av modellen er at for å kunne arbeide systematisk med organisatoriske spørsmål og endringer, er det nødvendig å basere arbeidet på et felles teoretisk og begrepsmessig grunnlag slik at alle involverte har felles forståelse for hva terminologiens innhold er. Dette gjelder for alle, fra bunn til topp innenfor organisasjonen som er involvert i organisasjonsutviklingen (Schiefløe, 2012).

Dimensjonene kultur, samhandling og relasjoner er uformelle og kan ikke bestemmes, bare påvirkes.

4. Metode

I dette kapitlet har vi først beskrevet valg av metode, rekruttering av informanter og gjennomføring av intervju. Videre har vi beskrevet hvordan vi har behandlet de dataene vi fikk av informantene etter intervjuene. Tilslutt har vi beskrevet de etiske betraktningene vi har gjort oss i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven, og litt om fordeler og ulemper ved å forske på egen enhet. I dette kapitlet har vi også beskrevet hvilken fremgangsmåte vi har brukt for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, samt begrunnet de metodiske valgene vi har tatt for vår oppgave.

4.1. Kvalitativ og kvantitativ metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi går frem for å skaffe informasjon om vår sosiale virkelighet, om hvordan informasjonen skal analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 25). Den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode, der det prinsipielle skillet dreier seg om hvordan data registreres og analyseres. Kvalitativ metode opererer med tekst, mens kvantitativ metode anvender tall (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 239). Denne ulikheten gir forskerne ulike muligheter og begrensninger for hvor stort forskningsgrunnlaget kan være og på hvor dypt inn i materien man kan gå. Det er fordeler og ulemper med begge retningene. Vi ønsket å få frem nyansene i medarbeidernes opplevelse av anskaffelsesprosessen, så derfor valgte vi å bruke kvalitativ metode og ikke kvantitativ metode i denne oppgaven.

I denne masteroppgaven valgte vi å bruke kvalitativ metode. Vi valgte å bruke denne metoden fordi den best kunne systematisere menneskelig erfaring (fenomenologi) og fortolkning (hermeneutikk). Kvalitativ metode kjennetegnes ved at den ikke har en analytisk hovedretning, men at kvalitativ forskning kan gjennomføres på ulike måter (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 95). Nettopp fordi kvalitativ forskning kan utføres på forskjellige måter er transparens (gjennomsiktighet) viktig. Det sikret vi i denne oppgaven ved å følge og beskrive alle fasene i forskningsprosessen. Denne studien kan beskrives som en casestudie siden studien omhandler enheten Trygghetspatruljen og anskaffelsesprosessen for digitale trygghetsalarmer i Trondheim kommune. Målet med studien var å få frem medarbeidernes opplevelse av mulighet for medvirkning i anskaffelsesprosessen, og hva

denne muligheten hadde gjort med deres motivasjon for endring og evne til å ta i bruk nye verktøy. Målet var at vår forskning gjennom analyse og beskrivelse av temaet skulle gi en god forståelse for hva som ble tematisert.

Kvalitative intervju er en velkjent måte å samle inn egne data på. Kvale og Brinkmann (2009) (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål som egner seg godt når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Gjennom samtaler kan forskeren få et innblikk i informantens verden sett fra informantens synspunkt. Med utgangspunkt i en problemstilling er målet å få frem informantens synspunkt, opplevelse eller mening om det som diskuteres. Intervjuer fremstår ofte mer som en dialog enn som rene spørsmål og svar. Intervjuene blir ofte tatt opp på bånd og gjort om til tekst i ettertid. Kvalitative intervju egner seg når man ønsker å gi informantene frihet til å uttrykke seg. Det har vist seg at menneskers erfaringer kommer best frem når informanten selv kan være med på å styre samtalen. Sosiale fenomener er komplekse og det kvalitative intervjuet gjør det mulig å få frem kompleksitet og ulike nyanser (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145).

4.2. Rekruttering av informanter

Informantene ble rekruttert ved at vi tok utgangspunkt i at vi ønsket å intervju et utvalg ansatte ved enheten som representerte alle avdelinger, alle faggrupper og som hadde ulik tilknytning til anskaffelsesprosjektet. Vi ønsket et utvalg informanter som kunne gi en fylldig beskrivelse av anskaffelsesprosessen fra ulike avdelinger for å få et så detaljert og godt bilde som mulig på hvordan de ansatte hadde opplevd sin mulighet for medvirkning i den gjennomførte prosessen. Dette for å få belyst problemstillingen vår så godt som mulig med mange ulike måter å forstå den på. Vi fikk tilgang til vaktbok for uke 4 i 2018 og sendte ut en forespørsel på mail til de som var satt opp på vakt den uken. Vi fikk raskt svar og avtalte tid med hver enkelt informant på mail. Vi sendte ut et informasjonsskriv som inneholdt informasjon om tid, sted, problemstilling og som garanterte informantene anonymitet (se vedlegg 3). Alle informantene skrev under på samtykkeskjema utarbeidet for vår studie (se vedlegg 5).

4.2.1. Presentasjon av informanter:

Informant:	Alder	Mann/Kvinne	Jobber i:	Refereres som;
Informant 0	30-40 40-50 50-60	Mann: M Kvinne:K	Vaktsentral: V Teknisk: T Ambulerende:A	Informant 0, 30-40, M,V
Informant 1	59	Kvinne	Vaktsentral	Informant 1, 50-60, K,V
Informant 2	37	mann	Teknisk	Informant 2, 30-40, M,T
Informant 3	54	kvinne	Teknisk	Informant 3, 50-60, K,T
Informant 4	46	mann	Ambulerende	Informant 4, 40-50, M,A
Informant 5	47	kvinne	Teknisk	Informant 5, 40-50, K,T
Informant 6	47	mann	Vaktsentral	Informant 6, 40-50, M,V
Informant 7	61	kvinne	Ambulerende	Informant 7, 50-60, K,A
Informant 8	37	mann	Ambulerende	Informant 8, 30-40, M,A
Informant 9	60	mann	Vaktsentral	Informant 9, 50-60, M,V
Informant 10	60	kvinne	Teknisk	Informant 10, 50-60, K,T
Informant 11	55	kvinne	Vaktsentral	Informant 11, 50-60, K,V
Informant 12	65	kvinne	Vaktsentral	Informant 11, 50-60, K,V

Figur 10: Presentasjon av informanter

Vi har som forskere hatt en pragmatisk tilnærming til informantene. Målet her har vært å få frem deres meninger gjennom å bruke et forståelig språk for på best mulig måte kunne besvare oppgavens problemstilling. Med en pragmatisk tilnærming la vi vekt på det som var praktisk nyttig og forståelig for informantene ut fra deres ståsted. Fenomenologi handler om menneskers subjektive opplevelse av situasjoner, samme fenomen oppleves individuelt ut i fra hver persons bakgrunn, interesse og forståelse (Johannesen, Tuft & Christoffersen, 2016, s. 78). En fenomenologisk tilnærming som vi valgte å ha i vår forskning, ble valgt med utgangspunkt i vår problemstilling som søkte å finne ut hvordan ansattes opplevelse av medvirkning var. I vår søken etter svar så vi at en slik tilnærming kunne gi oss gode subjektive forklaringer fra hver enkelt informant. Disse forklaringene kunne vi så ved hjelp

av strukturen i Pentagonmodellen finne en mening i gjennom beskrivelser, erfaringer og den forståelsen informantene beskrev i intervjuet at de hadde hatt av anskaffelsesprosessen.

4.3. Gjennomføring av kvalitative intervju

Intervjuene ble gjennomført på et møterom i Trygghetspatroljens lokaler ved Nidarvoll Helsehus. Dette var mest praktisk fordi intervjuene ble gjennomført i informantenes arbeidstid. Tilstede under intervjuene var informanten og vi to forskerne. Vi presenterte oss ,for informantene og forklarte formålet med intervjuet og i hvilken sammenheng dette skulle brukes. Den ene av oss forskerne styrte samtalen, mens den andre tok notater og styrte opptakene. Hvordan og hvorfor vi hadde denne arbeidsfordelingen ble informantene informert om før vi startet selve intervjuet. Den som styrte intervjuet informerte også om hvordan intervjuet ville foregå, hvilke temaer som ville bli belyst, ca. hvor lang tid det ville ta samt informantens mulighet til å trekke seg fra intervjuet om han/hun ikke ønsket å fullføre. Vi hadde på forhånd utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 2) som var satt opp etter Pentagonmodellens 5 dimensjoner og de ulike faktorene i denne tilpasset vår forskning. Intervjuene ble gjennomført over to dager.

4.4. Transkribering

Alle intervjuene i vår studie ble tatt opp digitalt på iPhone og hver av intervjuene hadde en varighet på mellom 20 og 45 minutter. Etter at alle intervjuene var gjennomført, transkriberte vi lydfilene. Å transkribere lydfilene betyr at vi skrev ned alt som ble sagt på lydfilene så nøyaktig som mulig. Dette utgjorde det skriftlige materialet som ble vårt datagrunnlag i denne studien. Transkribering er ikke det samme som å skrive. Den som transkriberer er underlagt mange begrensninger som kan være vanskelige å etterfølge nøyaktig. Først og fremst må man være tro mot alt som kommer opp i intervjuet, samtidig som man ikke reduserer intervjuet til kun å gjelde det som er tatt opp på bånd. Det er mye som blir formidlet i taushet, i pausene mellom ordene, i sukk og av kroppens fremtoning, og som blir fraværende ved ordrett transkribering (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016).

4.5. Reliabilitet og Validitet

Reliabilitet handler om påliteligheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. En måte å sikre en viss reliabilitet på er å

bruke faktorer for begrepene fra annen relevant forskning (Johannessen, Kristoffersen & Tuft, 2005, s. 36). Reliabilitet betyr pålitelighet og de dataene (empirien) som samles inn blir påvirket av måten innsamlingen gjennomføres på. Målet er å ha en høy reliabilitet og da er dataene i liten grad påvirket av måten innsamlingen har foregått på. Transparens er et viktig krav i all forskning, måten data presenteres på er knyttet til transparens eller gjennomsiktighet. Tjora (2017) hevder at transparens er et av de viktigste kravene til all forskning. Dette innebærer å beskrive hvordan undersøkelser er gjort, hvilke valg som er tatt og når de ble tatt, hvilke problemer som har oppstått, hvilke teorier som er benyttet og hvordan disse har virket. Disse temaene må presenteres og diskuteres for å sikre transparens i forskning. Vi har redegjort for hvordan studien er utformet, hvordan analyseprosessen er gjennomført og hvilke valg vi har tatt underveis, med den hensikt å kunne gi leseren en økt forståelse og innsikt i studien som helhet. Med mål om økt transparens har vi i stor grad brukt informantenes sitater i empirikapitlet. Dette har vi gjort for å gi leseren en mulighet til å komme tett på empirien. I samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri. Når det tas utgangspunkt i teori som drøftes opp mot empiri kalles det en deduktiv tilnærming. En slik tilnærming fra teori til empiri betegnes som å dedusere, en utledning fra det generelle til det konkrete (Johannessen, Kristoffersen & Tuft, 2005, s. 47). Med vår deduktive tilnærming i intervjuguiden i denne studien prøver vi å vise at det vi etterspør har en teoretisk referanse i faktorene i Pentagonmodellen. Reliabilitet forstås ofte som forskningens pålitelighet og transparens brukes for å sikre at reliabiliteten blir god.

Studiens validitet dreier seg om hvorvidt det er samsvar mellom begrepene og operasjonaliseringen/målingen av data. Ved å bruke faktorer fra annen relevant forskning vil det også være med på å øke validiteten. Det kan være vanskelig å avgjøre om faktorer er valide, men hvis annen relevant forskning har brukt de samme begrepene, vil det styrke undersøkelsens validitet (Johannessen, Kristoffersen & Tuft, 2005, s. 66). I denne studien har vi brukt Pentagon-modellen, som er en analytisk modell, og dette mener vi øker validiteten på vår oppgave. Pentagonmodellen består av dimensjoner som inneholder ulike faktorer satt inn i en modell som gjør at man enklere kan se dem opp mot hverandre. Dette gjør oss bedre i stand til å se empirien vi har samlet inn opp mot den teorien som er aktuell i forhold til vår problemstilling i denne masteroppgaven.

Validitet betyr gyldighet og validiteten gir oss svar på om de dataene (empirien) vi har samlet, bidrar til å besvare vår problemstilling eller ikke. Hensikten med kvalitative intervjuer

er å gi fylldige beskrivelser slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 113). Dette var noe vi tok høyde for da vi valgte ut informantene til denne undersøkelsen. Informantene vi intervjuet var representanter fra alle avdelingene i enheten med ulik kompetanse, de representerte begge kjønn og hadde også en viss spredning i alder. Validiteten vil i særlig grad avhenge av operasjonalisering, dvs. hvordan meningsinnholdet i et flertydig begrep gjøres konkret og målbart. Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, men det er et kvalitetskrav som skal være tilnærmet oppfylt (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2005).

4.6. Etiske betraktninger

Forskningen må rette seg etter etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 89-98). Begge deler handler om at informantene ikke skal lide overlast. De skal ha blitt gjort kjent med hva undersøkelsen dreier seg om, samt ha mulighet til å gi et kvalifisert samtykke (se vedlegg 5). Videre skal de selv kunne avgjøre om de vil delta eller ikke. Formålet med denne undersøkelsen var gjort kjent ved at informantene fikk en generell informasjon om undersøkelsen og vårt behov for informanter via Fredagsposten ved enheten. Etter at dette var formidlet, sendte vi ut forespørsel på mail til de som var på jobb den uka intervjuene skulle foregå (se vedlegg 3). Før vi startet forskningen hadde vi meldt prosjektet til NSD, og innhentet tillatelse fra NSD til å gjennomføre undersøkelsen (se vedlegg 1). Vi hadde innhentet tillatelse fra kommunalsjef for Helse og velferd til å bruke Trondheim kommunes Trygghetspatrulje som forskningsobjekt (se vedlegg 4). Dette ble informantene også informert om før selve intervjuet startet. Alle informantene ble etter at intervjuet var ferdig, spurt om tillatelse til å bruke sitater fra intervjuet i denne oppgaven og alle gav sin tillatelse til at vi kunne gjøre det. Vi gjennomførte intervjuene som delvis strukturerte med en intervjuguide organisert etter dimensjonene i Schiefloes Pentagonmodell. Informantene svarte med egne ord og forskerne hadde liten mulighet til å påvirke hvordan informanten svarte i det delvis strukturerte intervjuet (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016, s.148).

Som tidligere leder og nåværende leder for Trygghetspatruljen var vi klare over at vår rolle som ledere kunne gi noen begrensninger i de svarene vi fikk ut fra de kvalitative intervjuene. Vi hadde med utgangspunkt i dette stort fokus på å ta etiske hensyn til dette i vår oppgave. Vi var oppmerksomme på at informantene kunne bli litt tilbakeholdne i sine meninger på grunn av at vi begge hadde hatt en lederrolle i samme organisasjon som vi nå var forskere i. Vi

valgte å ikke fokusere på dette under intervjuene, da vi mente at dette ville gi et økt fokus på roller under intervjuet.

4.7. Fordeler og ulemper ved å forske på egen enhet

Fordelen med å forske på en organisasjon man har vært en del av kan være at man har opparbeidet tillit til medarbeiderne som skal bidra som informanter i studiet i tillegg til at forskeren har god kunnskap om objektet som studeres. Dette gjør det mulig å kunne gjøre observasjoner som en forsker som ikke kjenner kulturen, rutinene og fagfeltet like godt ikke har. Vi var samtidig bevisst på at vi med denne kunnskapen kunne være noe forutinntatt, og at dette ville kunne påvirke resultatet av vår forskning. I tillegg kunne den gode kjennskapen til både organisasjonen og informantene føre til at vi som forskere både kunne forsterke både den negative og den positive informasjonen med bakgrunn i at vi kunne være enige eller uenige i de opplysningene vi fikk. Objektivitet i forhold til informantenes innspill kunne være en utfordring og dette prøvde vi derfor å være ekstra bevisste på gjennom vår studie. (Thagaard, 2013) Forskningsmessig kunne det slå begge veier at vi kjente enheten og medarbeiderne godt fra før. En viss form for forkunnskaper om objektet er alltid nødvendig for å kunne gjøre en god undersøkelse, så vi har derfor sett det som positivt å forske på “egen” enhet. Vi var samtidig likevel fullt klar over de begrensninger dette kan ha hatt for vår forskning og de resultater vi har funnet. Analysen og tolkningen kunne bli bedre ved forskning på egen organisasjon fordi vi som forskere hadde kjennskap til artefakter organisasjonen hadde og stammespråk som organisasjonen brukte. At vi begge har fungert som ledere ved enheten kunne likevel føre til at informantene har en annen holdning til oss som forskere enn om det hadde kommet inn forskere som hadde vært helt eller delvis ukjente for informantene. At informantene har vært inne til intervju hos tidligere ledere, har kunnet påvirke informantene til å svare mer positivt og mindre kritisk til spørsmål som omhandlet ledelse og drift ved enheten. Som forskere vil ikke bare det vi har observert i intervjusituasjonen om temaet vi forsker på være med og påvirke forskningen, men vi ville også kunne bli påvirket av våre egne forventninger til resultatet i tillegg til egne oppfatninger om temaet og vår egen teoretiske og faglige bakgrunn.

5. Presentasjon av empiri

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene fra våre kvalitative intervjuer. Vi har intervjuet 12 medarbeidere i Trygghetspatruljen. Vi har brukt informantenes egne utsagn i stor grad i dette kapitlet for å få frem ulike tendenser i empirien.

Vi har systematisert empirien etter dimensjonene i Schiefloes Pentagonmodell for å få en helhetlig forståelse av de organisatoriske betingelsenes betydning for vår problemstilling.

Det vi har ønsket å få belyst i dette empiri-kapitlet er hva ansattes mulighet for medvirkning i anskaffelsesprosessen for digitale trygghetsalarmer har gjort med deres motivasjon til endring når de nye digitale trygghetsalarmene skal tas i bruk.

Innsamlingen av empiri ble gjennomført med bakgrunn i Pentagonmodellens fem dimensjoner der vi har samlet faktorer ved organisasjonen Trygghetspatruljen og gruppert dem under de dimensjonene i Pentagonmodellen vi mente de naturlig hørte hjemme. Disse fem dimensjonene dekker både formelle og uformelle sider ved organisasjonen.

5.1. Struktur

Den formelle strukturen i en organisasjon består av det som er formelt nedskrevet og påvirker organisasjonen ovenfra og ned. Vi stilte spørsmål om Trygghetspatruljens struktur og informantenes opplevelse av denne. Vi spurte informantene om hvilke deler av anskaffelsesprosessen de hadde deltatt i og ba dem også om å beskrive hvordan de så for seg at den nye strukturen ved enheten ville bli.

Prosjektorganisasjonen har hatt ansvar for gjennomføringen av anskaffelses-prosjektet. Flere av informantene oppga at de opplevde prosjektorganisasjonen som litt perifer og uoversiktlig, at det var mange mennesker knyttet til prosjektorganisasjonen og at rollene disse prosjektdeltakerne hadde var uklare. Informantene oppga at de hadde brukt mye tid på å forstå hvem personene i prosjektorganisasjonen var og hvilke roller de hadde i prosjektet.

Prosjektorganisasjonen er stor og litt uoversiktlig. Men hvor de kommer fra og hvor de hører til det vet jeg nesten ikke (ler litt).. Jeg vet hvem de er.. (Informant 5, 40-50, K,T).

Jeg kjenner ikke prosjektorganisasjonen godt, men dette har bedret seg. Men jeg må nok innrømme at jeg i starten brukte mye tid på å finne ut av hvilke roller de ulike personene innehadde (Informant 1, 50-60, K,V).

De informantene som har jobbet tettere opp mot prosjektorganisasjonen oppgir at de har god kunnskap om prosjektorganisasjonen og formålet med den.

Den føler jeg at jeg kjenner ganske godt, både i forhold til personer som jobber i den og tankene og prosessene rundt det hele (Informant 8, 30-40, M,A).

Jeg kjenner rimelig godt til prosjektorganisasjonen (Informant 11, 50-60, K,V).

Alle informantene forklarte at de hadde god kunnskap, forståelse for og informasjon om hvorfor man skulle gå fra analoge til digitale trygghetsalarmer. De fleste begrunnet det i at det analoge telefonnettet stenges. Noen begrunnet det i at mulighetene i det digitale systemet blir mye bedre.

Trygghetsalarmene skal skiftes ut nå fordi at det analoge nettet forsvinner, og da må man over på det digitale (Informant 4, 40-50, M,A).

Trygghetspatroljen har helhetlig ansvar for Trondheim kommunes trygghetsalarmer hele døgnet 365 dager i året. Det medfører at de ansatte må jobbe i turnus og at de er på jobb til ulike tider av døgnet. Medarbeiderne møter brukerne av tjenesten når de opplever at de er i en akutt omsorgssituasjon og medarbeiderne evner å yte god helsehjelp i ulike situasjoner, ofte til tider der mange andre helsefaglige tjenesteutøvere i samfunnet forøvrig har stengt. Slik tolkes samfunnsoppdraget av en av informantene:

Jeg har et stort engasjement for hvordan man kan hjelpe brukerne best mulig ute i felten. Og det prøver jeg å tenke litt på hver dag. Hvordan vi kan forankre enda bedre i enheten dette med at det er brukerne vi er her for. Denne anskaffelsen her gir oss forhåpentligvis større mulighet til å nå enda flere brukere enn hva vi gjør i dag (Informant 8, 30-40, M,A).

Informantene ble stilt spørsmål omkring anskaffelsesprosessens struktur. De ble også bedt om å beskrive hvilke faser i anskaffelsesprosessen de hadde deltatt i og hvordan de ser for seg at den nye strukturen ved enheten vil bli.

Det har vært veldig bra organisert gjennom gode ukentlige møter der man har hatt mulighet til å komme med innspill (Informant 11, 50-60, K,V).

Jeg har deltatt på møter, fagdager, personalmøter, fått mail og fredagspost hver uke og hadde mulighet for å melde meg på arbeidsgruppe. Jeg har vært med på to workshops (Informant 1, 50-60, K,V).

Informantene beskrev ulike måter de hadde skaffet seg informasjon om prosjektet på. Dette hadde de skaffet seg gjennom informasjon fra avdelingsleder, utviklingssamtaler, personalmøter og fagdager. Informantene opplevde en åpenhet ved enheten, slik at det til enhver tid var mulig å komme med innspill hvis de ønsket det og det hadde vært gjennomført ukentlige møter med prosjektorganisasjonen. Det hadde fortløpende blitt gitt oppfordringer om å lese tidsskrifter og nettsider om digitalisering, og daglig kommunikasjon i enheten mellom kolleger førte til utveksling av tips og triks om hvor man kunne finne informasjon.

Man kan ikke sitte alene og utføre en endring ved en enhet. Man må være flere, men for at jeg selv skal kunne være med og gi et bidrag så går det på meg selv (Informant 9, 50-60, M,V).

Jeg har deltatt i workshops og har sagt mye som har blitt tatt med videre, hvordan løsningene bør være og fokus på at vi ikke mister funksjoner som vi har i dag (Informant 2, 30-40, M,T).

Det var viktig for informantene med god informasjon og god kommunikasjon til alle medarbeidere på individ og gruppenivå i forhold til overgang til den nye teknologien gjennom hele prosessen. Videre var det viktig for informantene at informasjonen til brukere og samarbeidspartnere i forbindelse med utskifting foregikk på en forståelig måte og i et format som mottakerne behersket.

5.2. Teknologi

Slik defineres velferdsteknologi i Hagen-rapporten (NOU 2011:11 ”Innovasjon i omsorg”):

“Med velferdsteknologi menes først og fremst teknologisk assistanse som bidrar til økt trygghet, sikkerhet, sosial deltakelse, mobilitet og fysisk og kulturell aktivitet, og styrker den enkeltes evne til å klare seg selv i hverdagen til tross for sykdom og sosial, psykisk eller fysisk nedsatt funksjonsevne”.

I denne masteroppgaven er det ikke selve teknologien vi har valgt å holde fokus på, men medarbeidernes opplevelse av hvordan ny teknologi best kan innføres med et mål om at den vil føre til en bedre hverdag for både brukere og medarbeidere. I tillegg vil vi se på hvordan ansattes mulighet til medvirkning i anskaffelsesprosessen av trygghetsalarmer oppleves som motiverende for de ansatte. Sånn sett er teknologi-dimensjonen viktig i vår oppgave da det er prosessen frem til innføring av ny teknologi sett fra de ansattes side som er i fokus.

Formell kompetanse i forhold til teknologi er fraværende hos informantene. Deres fagbakgrunn er utelukkende ettårig helserelatert fagutdanning (hjelpepleiere, omsorgsarbeidere), men de innehar alle en personlig interesse for teknologi. Denne interessen har de fått utvikle og bruke gjennom sitt arbeid ved Trygghetspatruljen over mange år. Med bakgrunn i dette ser vi at teknologien (det tekniske utstyret) og bruk av denne henger svært tett sammen med informantenes forståelse av teknologi. Når informantene beskriver hvordan de behandler innkomne alarmer bruker de ikke formelle, faglige tekniske begreper for dette noe som kan være årsaken til at de beskriver bruken av teknologien som følger:

Vaktsentralen tar imot alarmene fra brukerne og vurderer ut i fra de opplysningene de har i brukers journal samt brukers informasjon via alarmenheten hvilken respons som skal gis (Informant 1, 50-60, K,V).

Operatøren (den som jobber i vaktentralen) snakker med bruker via et headset. De har det man kaller toveis kommunikasjon med lyd. Operatøren har 4 dataskjermer å forholde seg til samt 2 fagsystemer. Når han/hun har vurdert situasjonen og tatt en beslutning på hvilken respons bruker skal få, journalføres dette og bruker får beskjed muntlig hva som vil skje.

Operatøren ringer opp den ambulerende tjenesten og forklarer medarbeideren som er på vakt hva som har skjedd og hvilken respons som er avtalt med bruker (Informant 11, 50-60, K,V).

Hendelsen sendes til ambulerende tjenester digitalt til en håndholdt dataenhet (LMP) i tillegg.

Teknisk avdeling mottar behov fra Helse og velferdskontoret i kommunen om at brukere har fått vedtak på trygghetsalarm (Informant 10, 50-60, K,T).

Sekretærene ved teknisk avdeling håndterer henvendelser fra Helse- og velferdskontoret (HVJ) ved hjelp av flere ulike henvendelseskjema i tillegg til at de henter ut opplysninger om ny bruker i et fagsystem som de så registrerer i et eget system som gjelder for Trygghetspatroljen for å kunne drifte trygghetsalarmtjenesten på riktig måte.

Vi lager en “arbeidsordre” til teknikerne som finner frem alarm til bruker og programmerer denne slik at systemet kjenner igjen alarmen og knytter den opp imot rett bruker (Informant 7, 50-60, K,A).

Når alarmene er ferdig programmert transporteres alarmene med bil ut til bruker og installeres av tekniker i brukers hjem.

Teknikerne har ansvar for å lære opp brukeren i hvordan han/hun skal bruke alarmen. Alarmen testes sammen med brukeren slik at det sikres at den har kontakt med operatørene i vaktentralen, da er alarmen klar til å brukes (Informant 3, 50-60, K,T).

Det tekniske utstyret som plasseres ut i brukers hjem er alarmapparatet og et alarmsmykke som brukeren bærer på seg og som han/hun kan trykke på ved behov for hjelp. Brukeren kan selv velge om han vil ha alarmsmykket hengende rundt halsen eller rundt handleddet som en klokke.

Det må i dagens system være en analog telefonlinje inn til huset som alarmen kobles opp mot (Informant 5, 40-50, K,T).

For å kunne sende alarmsignal må bruker ha analog telefonlinje tilknyttet sin bolig da all kommunikasjon til og fra trygghetsalarmen skjer via telenettet. Bruker må når trygghetsalarmen er montert i brukers hjem gi fra seg en nøkkel til boligen som legges i egen låst nøkkelboks utenfor inngangsdøren til brukers hjem. Dette for å sikre at de som blir tilkalt etter utløst alarm, kommer seg inn i boligen for å utføre de tjenestene brukeren har behov for.

Ambulerende avdeling mottar henvendelse fra alarmmottaket om mottatt alarm fra bruker både via mobiltelefon og digitalt.

Ambulerende tjenester har en utrykningstid på 30 minutter, det vil si den tiden de har på å kjøre ut til bruker fra de har mottatt melding om alarmen (Informant 4, 40-50, M,A).

Utrykningstiden registreres og den kan det tas ut statistikk over. Innenfor utrykningstiden må de også lese i journal hvilken bruker de skal til, sette seg inn i tidligere bruk av alarm, diagnose osv. i tillegg til orientere seg geografisk om hvor de skal kjøre for raskest mulig å komme frem til brukers hjem.

Når den ambulerende tjenesten har kommet frem til brukers adresse bruker de nøkkel i nøkkelboks for å ta seg inn i boligen, de trykker på alarmboksen for å oppnå kontakt med vaktcentralen for å få varslet om sin ankomst (og målt utrykningstid) (Informant 8, 30-40, M,A).

Den ambulerende tjenesten yter den hjelpen bruker har behov for, og sjekker alltid at alarmen fungerer og at bruker har alarmknappen på seg når de forlater han/henne.

Vi stilte spørsmål omkring informantenes kunnskap om dagens teknologi, og vi ba dem om å beskrive faser i anskaffelsesprosessen de hadde deltatt i og hvordan de så for seg at fremtiden vil se ut med den nye teknologien.

Jeg tror overgangen blir generelt stor i enheten. Jeg tror den største belastningen vil bli på operatørene i vaktcentralen, de som skal sitte og drifte dette systemet her. Men teknikere og opp/ned-koblingen og den biten der kommer også til å oppleve en kjempestor forskjell i forhold til de nye alarmene. Den ambulerende tjenesten må tilpasse seg det nye systemet

hjemme hos brukeren. Jeg har en forventning om at de også skal kunne forstå det systemet vi faktisk anskaffer oss og velger å bruke (Informant 8, 30-40, M,A).

De største utfordringene, vi vet jo ikke enda, dette vil ta tid, blir å få inn rutiner og å prøve og feile - finne ut av ting (Informant 6, 40-50, M,V).

Størst utfordring med overgang til ny teknologi så informantene i vaktcentralen og ved teknisk avdeling. De som selv jobbet i vaktcentralen så ikke nødvendigvis at vaktcentralen stod foran den største utfordringen. Medarbeiderne i vaktcentralen så i større grad at teknisk avdeling kanskje fikk de største utfordringene. Medarbeiderne i teknisk avdeling derimot anså at vaktcentralens medarbeidere ville få de største utfordringene, mens de mente at de selv ikke ville få vesentlige utfordringer i forbindelse med overgang til nytt system.

Størst utfordringer det tror jeg vil bli i vaktcentralen. De ute på ambulerende vil ikke merke så mye til det. Vi teknikerne er klare for det nye systemet og ser det ikke som en stor omveltning, men bare positivt (Informant 5, 40-50, K,T).

Utfordringene vil kanskje bli størst for teknikerne, vi i vaktcentralen er forberedt (Informant 11, 50-60, K,V).

Det kreves gode dataferdigheter i tillegg til god medisinsk forståelse i arbeidsprosessene som foregår i vaktcentralen og det er også krav om sykepleierutdanning hos minst en operatør på hver vakt i denne avdelingen. Uttalelsene ovenfor kan være et uttrykk for at man er seg selv nærmest og at man er trygg på de arbeidsoppgavene man selv utfører. De arbeidsoppgavene og avdelingene ved enheten informantene ikke kjenner så godt oppleves det usikkerhet i forhold til når det gjelder overgang og bruk av nytt system. Informantene kan utføre egne arbeidsoppgaver svært godt, men har mindre tro på egen evne til kompetanseutvikling innenfor de andre avdelingenes fagområder. Det er gjennomgående blant informantene at de har beskrevet at de største utfordringene vil ligge hos de avdelingene de ikke selv tilhører.

Flere av informantene mente at nye arbeidsflater i Vaktcentralen samtidig med innføring av ny teknologi ute hos brukerne ville bli en stor utfordring. Arbeidsflater er tekniske oppsett og/eller løsninger som settes sammen av flere typer komponenter og som er dynamisk og kan

tilpasses individuelt. Tilpasningene i det nye systemet vil bli gjort ut fra enhetens behov og tilbakemeldinger fra de som bruker løsningen.

Jeg tror det blir en stor utfordring i Vaktentralen fordi arbeidsflatene blir helt nye, i tillegg til at teknologien ute er helt ny så du må forholde deg til det også (Informant 6, 40-50, M,V).

At teknisk avdeling var nødt til å ta i bruk nye arbeidsmetoder var flere av informantene opptatt av. Dette fordi det i dagens teknologi brukes mange skjema på papir og mye manuell registrering for å sikre at alle brukerdata blir registrert og loggført på riktig måte i det nåværende systemet.

For teknisk avdeling får man også nye utfordringer og nye måter å jobbe på må jobbes inn. Det som før var på et papir er nå på en skjerm (Informant 3, 50-60, K,T).

Kun en av informantene oppga avdelingen for ambulerende tjeneste som mest kritisk. De øvrige informantene var klare på at endringene for denne avdelingen ikke kom til å bli så store.

Ambulerende vil kanskje ikke merke overgangen så godt. Arbeidsbelastningen må fordeles på flere (Informant 9, 50-60, M,V).

Selve utskiftingen av alarm-boksene med tilleggsutstyr må planlegges godt. Dette var informantene gjennomgående enige om.

Men overgangen fra gammelt til nytt, der er jeg spent på hvordan dette kommer til å gå. Jeg er usikker på hvor skoen kommer til å trykke mest (Informant 7, 50-60, K,A).

Grundig testing av systemet mente informantene var viktig for å avdekke mulige problemer. Her så de for seg å bruke egne ressurspersoner fra de ulike avdelingene. Lyd, lyd kvalitet og mulighet for å høre bruker var, som mange av informantene var inne på, en kritisk faktor. I dagens system opplevde informantene at det tidvis kunne være svært vanskelig å høre hva brukerne sa via trygghetsalarmen. Dette kunne gi grunnlag for feiltolkninger og at feil eller ingen respons ble gitt til brukerne. Derfor var det viktig for informantene når det nye systemet etter hvert ville komme på plass, at lyden inn til vaktentralen fra alarmen ute hos

brukerne var god. Det optimale mente informantene ville vært en mulighet for å kunne styre lyd og lydnivå fra vaktentralen.

Vaktentralen synes dette virker spennende og de ser fram til at det skal bli noe nytt.

Usikkerheten er størst rundt det med lyden, det er så mange alarmer som det er vanskelig å høre gjennom systemet (Informant 11, 50-60, K,V).

I tillegg trodde mange av informantene at manglende utbygging av basestasjoner kunne bli kritisk om hele systemet skulle håndteres av GSM teknologi (Global System for Mobilkommunikasjon). GSM er et nettverk for to-veis digital stemmeoverføring hvor signalene sendes mellom mobiltelefoner via basestasjoner og faste fibernett eller via radiolinker mellom basestasjoner. En basestasjon er en radiosender som fungerer som et bindeledd mellom mobiltelefoner og en vaktentral eller mellom flere kommunikasjonsradioer (i dette tilfellet alarmsendere) og vaktentral.

Størst utfordring tror jeg vi får i forhold til lyd og utbygging av nettet rundt om kring, sårbarheten blir størst her om teknologien ikke fungerer. Kommer ikke alarmer inn så får ikke brukeren hjelp og dette er svært kritisk (Informant 11, 50-60, K,V).

Selve utskiftingen av over 4300 alarmer var det knyttet mye spenning til. Også her oppga informantene at det hadde vært positivt med så stor involvering av ansattrepresentanter. Dette trygget de andre ansatte på at kvaliteten og funksjonene i det nye systemet ville tilfredsstillende det behovet som var sett på som nødvendig fra medarbeidernes side. Ved overgang til nytt system var overføring av brukerinformasjon avgjørende for informantene. Det vil ha stor arbeidsmessig betydning om overføring av disse brukerdataene kunne skje på en datateknisk måte eller om denne brukerinformasjonen måtte registreres manuelt.

Det det blir mest snakk om er den jobben som skal gjøres i forbindelse med utskifting. De fleste fikk seg nok en opplevelse av at det ikke er sikkert at jobben skal bli så ille. Nå blir det slik at brukeren opprettes i et nytt system, du trenger ikke å involvere det systemet som vi har i dag. Når alt er ferdig så er det bare å avslutte alarmer i vaktentralen. Selvfølgelig vil det bli en stor jobb, men mye kan gjøres underveis om man har god logistikk (Informant 2, 30-40, M,T).

Informantene var også opptatt av utviklingsmulighetene de digitale trygghetsalarmene kunne

gi. Det var tidlig i prosessen antydnet at et nytt system ville gi store muligheter for både brukere og medarbeidere, men det hadde vært lite informasjon om hva disse mulighetene gikk ut på. Mange leverandører hadde beskrevet forskjellige løsninger, men få eller ingen av disse hadde vært testet ut eller faktisk satt i ordinær drift.

Man har jo større fleksibilitet med det digitale, du kan ta med deg alarmen på hytta. Du kan ta med deg alarmen der du oppholder deg fra stua på dagen til soverommet på natta
(Informant 11, 50-60, K,V).

Det kan kobles på flere "protokoller" slik at alarmen blir mer individuelt tilpasset brukerens behov (Informant 2, 30-40, M,T).

Informantene var opptatt av hvilke løsninger som ville bli valgt og at disse løsningene måtte være vesentlig bedre enn dagens system både for brukere og medarbeidere. Videre var de opptatt av å få god opplæring og at det nye systemet ble testet på en god måte for å avdekke svakheter og feil før systemet ble satt i drift. De fremhevet god lyd og lyd kvalitet som avgjørende for at overgangen til nytt system skulle oppleves som en teknologisk forbedring for enheten. Informantene var også opptatt av at utskiftingen av de valgte tekniske løsningene skulle gå så bra og raskt som mulig.

5.3. Samhandling

Samhandlingsdimensjonen i Pentagonmodellen handler om samarbeid, kommunikasjon, beslutningsprosesser, erfaringsoverføring og læring samt ledelse. Kompetanseutvikling og opplæring har vi valgt å plassere under samhandling i denne oppgaven, dette har vi gjort fordi det i denne anskaffelsesprosessen ifølge informantene henger tett sammen med ledelse. Vi stilte spørsmål til informantene om hvordan anskaffelsesprosessen hadde påvirket samhandlingen mellom medarbeiderne og om prosessen ble opplevd som forstyrrende på noen måte. I tillegg ønsket vi tilbakemelding på hvordan informantene opplevde sine egne og kollegaers opplevelse av medvirkning. Informantenes opplevelse av prosjektets forankring og opplæring omtales under denne dimensjonen samt hvordan prosjektet ble ledet.

De fleste informantene hadde tro på at innføring og bruk av ny teknologi ville medføre endringer i arbeidshverdagen. Det nye verktøyet ville gjøre arbeidshverdagen enklere, mer

effektiv og med mindre manuelt arbeid. Det var en klar forventning om at det ville bli sikrere og tryggere for alle parter og at man trolig ville få en positiv boost for samhandlingen mellom avdelingene og mellom medarbeiderne. Man ville bli nødt til å forholde seg til teknologien og etter hvert de nye mulighetene som det nye systemet åpner for.

Det var en periode der vi medarbeiderne lurte på om vi ville bli overflødige, men det har vi sett under denne prosessen nå at vi ikke vil bli (Informant 10, 50-60, K,T).

Samhandling, for meg tror jeg det vil forandres stort. Ehh.. gjøre dagen mer effektiv og slippe alt det manuelle arbeidet (Informant 2, 30-40, M,T).

Informantene sa at hele ledelsen ved enheten hadde gjort en god jobb, med tanke på den oppdragsmengden ledelsen hadde hatt.

Tilgjengeligheten til ledelsen hadde informantene opplevd som god. Det hadde vært lite ledelse til stede gjennom anskaffelsesprosessen, da anskaffelsen hadde krevd store ressurser fra lederteamet. Likevel opplevde informantene at dette hadde gått bra.

Noen av informantene mente at anskaffelsesprosessen hadde hatt en god forankring i ledelsen noe som hadde vært viktig for gjennomføringen av anskaffelsesprosessen.

Jeg vet ikke hva ledelsen kunne ha gjort annerledes, jeg har fått det jeg trenger for å være fornøyd med prosessen (Informant 3, 50-60, K,T).

Ledelsen kunne kanskje informert litt mer og oftere gjennom prosessen.

Informantene mente at anskaffelsesprosessen hadde vært lite forstyrrende for den daglige driften av enheten.

Det er genialt at de ansatte får være med på prosessen, for da har vi alle skyld i om det går bra eller dårlig (Informant 1, 50-60, K,V).

Ledelsen har jo vært med, men jeg synes jo ikke det har hatt så mye utslag på prosjektet.

Egentlig har det gått utover de medarbeiderne som har vært ved enheten og deltatt i den daglige driften at ledelsen har hatt fokus på prosjektet (Informant 10, 50-60, K,T).

Ledelsen hadde lyktes i å rekruttere medarbeidere både fra egne avdelinger og utenfor enheten og i å gjennomføre opplæring av flere ansatte i Vaktentralen. På den måten hadde organisasjonen hatt tilgang på vikarer gjennom hele anskaffelsesprosessen selv om flere av medarbeiderne hadde vært "frikjøpt" for å delta i prosjektet. Ledelsen kunne likevel kanskje med hell involvert enda flere medarbeidere i anskaffelsesprosessen.

Ledelsen har sannsynligvis initiert den store ansattemedvirkningen, det er positivt (Informant 6, 40-50, M,V).

Noen av informantene mente at selv om det hadde kommet ut mye informasjon om anskaffelsen, så ville det alltid være noen i en stor organisasjon som ikke fikk med seg all informasjonen som ble formidlet.

Ledelsen kunne kanskje ha informert litt mer og oftere, gitt et innblikk i det kontinuerlige arbeidet om hva som skjer. Prosessen har ikke vært forstyrrende slik jeg ser det (Informant 11, 50-60, K,V).

Informantene så noen farer dersom ledelsen ikke lyktes med å legge til rette for god samhandling gjennom anskaffelsesprosessen, men samtidig påpekte de at også medarbeiderne måtte ta sin del av ansvaret for at prosjektet skulle lykkes.

Om ledelsen får de ansatte imot seg på grunn av uvilje og negativitet kan dette vanskeliggjøre samhandlingen. Men jeg tenker at gjennom det involveringsarbeidet som er gjort har man forsøkt å unngå at dette skjer (Informant 8, 30-40, M,A).

Noen irriterer seg kanskje over at vi ikke får vite alt, men sånn er reglene og de må vi forholde oss til (Informant 9, 50-60, M,V).

Informantene fremhevet det som viktig at lederne var med på møter og engasjerte seg i det som opptok medarbeiderne.

Hva som kunne vært gjort annerledes er jeg usikker på, men det er viktig at lederne er med på møtene og engasjerer seg i det som opptar medarbeiderne (Informant 8, 30-40, M,A).

Flere av informantene oppga at opplæring som ville gjøre medarbeiderne trygge på teknologien var viktig fordi det var medarbeiderne som skulle overta de valgte produktene og løsningene og drifte dette når leverandørene og prosjektorganisasjonen trakk seg tilbake etter at alt var på plass og i drift.

Prosessen har vært tilpasset kompetansen, ja. Avdelingslederne er flinke og bruker et forståelig språk (Informant 4, 40-50, M,A).

Det er ikke lagt til rette for å bli bedre på teknologi annet enn i workshops osv for min del, men det er interessen for det som gjør at det er tilpasset kompetansen min (Informant 2, 30-40, M,T).

Informantene mente at en strukturert og forutsigbar opplæring var et lederansvar. De mente at ledelsen måtte sikre en god forankring av prosessen og av produktene som ville bli valgt hos medarbeiderne. På den måten ville alle få et eierskap til de nye produktene slik de hadde det til det alarmsystemet som ble benyttet da undersøkelsen ble gjennomført. Å ha fokus på brukernes behov var viktig mente informantene og å huske hvem de var til for.

Forankringen i organisasjonen er jo kjempeviktig for at dette faktisk skal fungere. Aller først så tenker jeg at det er kjempeviktig at lederteam med flere setter seg ned og faktisk har en tydelig plan på opplæring og hvordan man skal gå frem. Det er første bud at det ikke virker uplanlagt når man først begynner med det, men at det er nøye gjennomtenkt. Så er utfordringen hvordan skal man nå flest mulig på best mulig måte (Informant 8, 30-40, M,A).

Informantene hadde forskjellige behov det var nødvendig å få dekket gjennom prosessen. Disse behovene omhandlet f.eks. å få nok tid til å sette seg inn i det som skulle skje og at informasjon ble formidlet på en sann måte at den var forståelig for den enkelte deltaker. På dette området hadde informantene opplevd en utvikling fra starten av anskaffelsesprosessen og frem til kravspesifikasjonen forelå. Behovene medarbeiderne hadde for et forståelig og godt språk var det viktig for informantene at ledelsen kjente til og hadde fokus på.

For meg har det vært avsatt nok tid, jeg har ikke noe behov for å være mer deltakende enn jeg har vært (Informant 7, 50-60, K,A).

Mye av det som skjedde i starten var det litt for "høyt nivå" på for meg det må jeg bare si. Men da sa jeg ifra om det og det hjalp, og etterpå har jeg følt at min kompetanse og erfaring har vært viktig i prosessen. Tiden som har vært avsatt har vært bra (Informant 10, 50-60, K,T).

Informantene så for seg at opplæring kunne foregå på forskjellige måter. Det informantene kom opp med som mulige måter å gjennomføre opplæring på var blant annet e-læring, forelesninger, workshops, se på andre, opplæring og bruk av superbrukere/masterbrukere ved enheten som ble frikjøpt for å kunne drive med opplæring en periode.

Jeg trenger opplæring ved at en står og viser, en som kan stå ved skulderen min og vise meg. En ansatt med full opplæring er greit nok det, men noen må være der og vise meg fysisk (Informant 4, 40-50, M,A).

Æ lære best ved å få undervisning teoretisk, workshop er veldig bra, gruppeundervisning er bra for da må du samarbeide med noen du ikke samarbeider så mye med til daglig og det er jo fint. Og så må vi ha superbrukere, noen som kan systemet godt (Informant 5, 40-50, K,T).

Teoretisk opplæring og kursing direkte fra leverandøren var en type opplæring andre informanter så for seg kunne fungere godt for dem.

Om jeg får en god teoretisk undervisning og en god begrunnelse om hvorfor, da er det lagt et godt grunnlag (Informant 11, 50-60, K,V).

Opplæring fra leverandør på hvordan produktet fungerer (Informant 2, 30-40, M,T).

Flere av informantene var opptatt av at opplæring måtte skje så tett opptil oppstart for bruk av ny teknologi som mulig. Informantene mente at det måtte være en oppdelt opplæring der ikke alt skulle skje samtidig. I tillegg måtte det være en progresjon i opplæringen mente flere informanter.

Jeg tror at en blanding av e-læring, prøving og feiling (akseptansetest; du får en forståelse for hvorfor noe kan feile) vil fungere godt for meg. Litt e-læring i bunn og gruppearbeid i tillegg. Opplæringa må foregå tett opp til at man skal ta i bruk systemene (Informant 3, 50-60, K,T).

Jeg lærer best av å få en instruksjon og ved å få ta i bruk verktøyet selv rett etterpå, ved å få sitte og prøve og feile selv med kollegaer i nærheten som kan systemet (Informant 9, 50-60, M,V).

Informantene oppga personalmøter, fagdager og fredagsposten som *informasjonskanaler* i forhold til innholdet i prosjektet og fremdriften i anskaffelsesprosessen.

Jeg må bare si det at i forhold til anskaffelsen så er jeg ikke så veldig interessert sånn teknisk sett - med det som utgangspunkt. Jeg er litt sånn laid back i forhold til det. Men det jeg synes har vært bra har vært de samlingene der vi kunne komme med innspill og forslag til det vi syntes var viktig - workshopsene synes jeg var bra (Informant 1, 50-60, K,V).

Det hadde vært arrangert workshops som de ansatte i ulik grad hadde deltatt på.

På workshopsene så følte jeg at jeg kunne komme med det jeg synes var viktig og dette har de tatt med seg (Informant 11, 50-60, K,V).

Mine innspill er gitt gjennom alle de møtene vi har hatt der vi har snakket sammen og jobbet i grupper og.. ja.. Det har fungert veldig fint (Informant 5, 40-50, K,T).

Eldre medarbeidere som ikke behersket teknologi var en kritisk faktor mente flere informanter. Alder hadde mye å si med tanke på ny innlæring, og her var det gjennomgående at informantene la vekt på at det var viktig å ufarliggjøre den nye teknologien og opplæringen relatert til nytt arbeidsverktøy. Informantene mente det var viktig å gjør opplæringen så lett forståelig som mulig for å kunne motivere og trygge alle på det nivået de kunnskapsmessig befant seg.

Alder tror jeg også vil ha noe å si med henhold til ny innlæring. Viktig å jobbe med holdninger og kunnskap. Viktig å ufarliggjøre det hele og gjøre det så enkelt at det ikke blir noe du tar avstand fra (Informant 3, 50-60, K,T).

Hverdagen hadde blitt mer kompleks og det gjorde at medarbeiderne måtte ta større utfordringer. Som følge av det måtte de også ta ansvar for kontinuerlig faglig oppdatering for egen del. De som jobbet i Vaktsentralen hadde fått flere arbeidsoppgaver og tok derfor mer ansvar. "Nå hadde de noe nytt å strekke seg etter" og derfor var det lystbetont å ta mer ansvar oppga informantene. Informantene oppga også at de var gode på å jobbe mot felles mål, uavhengig av hvilke profesjoner som deltok i de forskjellige prosessene.

Største utfordringen er at ansatte ikke er motivert og ikke evner å ta i bruk det nye. Men hvis vi har fått opplæring så klarer vi å utføre det tekniske. Folk må oppfordres til å tørre å prøve og å tørre å lære (Informant 3, 50-60, K,T).

Man må jo lære noe helt fra scratch og da må man på en måte stenge døra for det som har vært og være positiv og lære seg noe nytt. Jeg har jo et drømmescenario om hvordan det blir, men jeg vet jo ikke.. (Informant 7, 50-60, K,A).

Informantene opplyste at mange begynte å føle på at det hadde blir mye nytt å forholde seg til. Det var enighet om at det fantes store muligheter for utvikling der folk møttes og jobbet sammen og fikk sett ting fra forskjellige perspektiv. Dette mente informantene ville føre til at medarbeiderne som gruppe ble sterkere og mer sammensveiset.

Det har vært samlende for de som har vært med på anskaffelsen helt klart. Jeg vet ikke noen annen måte vi kunne ha gjort det på, noen vil jo stå utenfor - og om du ikke klarer å logge deg inn på google engang så kan det bli vanskelig med digitale trygghetsalarmer (Informant 6, 40-50, M,V).

Om vi har et generasjonsskifte på gang? - nei, jeg tror ikke det.. - noen få kanskje om de ikke henger med.. Men de aller fleste, om de går inn for det, klarer helt fint å sette seg inn i det nye (Informant 4, 40-50, M,A).

Informantene fortalte at noen ansatte ikke torde å prøve ut ny teknologi. Dette fordi de var redde for å feile. De opplevde seg selv som dårlig rustet for fremtiden. Noen medarbeidere trodde ikke at det gjaldt dem selv, de manglet forståelse for teknologi generelt, og torde ikke å utforske. Noen medarbeidere behersket et absolutt minimum, og valgte derfor å utelate en del arbeidsoppgaver. Noen manglet dybdeforståelsen og så ikke sammenhengene.

Arbeidskollegaene mine behersker dagens teknologi i varierende grad. Jeg blir jo veldig ofte spurt (Informant 2, 30-40, M,T).

Kanskje alle her sliter litt med teknologien, jevnt over er det mye bra. Men det er jo noe som er umulig å forstå seg på for de andre. Vanskelig å anslå hvor mange som sliter (Informant 6, 40-50, M,V).

Workshops for å avklare fremtidens behov under anskaffelsesprosessen hadde gitt en unik mulighet for de som hadde deltatt til å få et innblikk i hva som faktisk måtte gjøres for at alle prosessene skulle fungere optimalt. Deltagelse i prosjektet hadde ført til større innsikt i hele organisasjonen i forhold til hva hver enkelt holdt på med og var gode på. Dette hadde gitt en styrket tro på at enheten samlet sett hadde ferdigheter og kompetanse til å gjennomføre overgangen fra analoge til digitale trygghetsalarmer. Det å dele erfaringer hadde gitt grobunn for en delingskultur som enkelte mente at enheten hadde manglet tidligere.

Knytter oss bedre sammen ved at ansatte får tillit til å være med på prosesser, det gjør at man opplever å bli verdsatt, og det skaper mer samhold og skaper styrke (Informant 9, 50-60, M,V).

Innsikt i hverandres hverdag opplever jeg nå ved å ha delt erfaringer og jeg har fått innsikt i andres oppgaver gjennom informasjonen som er gitt og workshops som jeg har deltatt på. Prosessen har modnet meg (Informant 11, 50-60, K,V).

Innflytelse opplevde informantene som stimulerende. Ved faglige innspill fra medarbeiderne og meningsutveksling mellom medarbeiderne i anskaffelsesprosessen kunne det etter hvert oppstå muligheter for nytenkning, læring og endring. Det var viktig for informantene at den kunnskapen man som medarbeider hadde ble verdsatt og omsatt til ny kunnskap.

Å bli lyttet til, mulighet til å komme med forslag og at man blir tatt seriøst - dette stimulerer meg som arbeidstaker til å tenke nytt (Informant 7, 50-60, K,A).

Å bli spurt og at kunnskapen man har blir verdsatt (Informant 10, 50-60, K,T).

Alle informantene hadde deltatt i utforming av kravspesifikasjonen for de digitale

trygghetsalarmene - men i ulik grad. Noen hadde deltatt på nesten alt, mens andre kun hadde vært med på en enkelt fagdag. Denne ulikheten i deltagelse til tross, så opplevde alle at de hadde hatt mulighet til å påvirke. Alle informantene mente at medvirkning var viktig.

Medvirkning er for meg noe aktivt, noe som du velger å forholde deg aktivt til. I og med at det påvirker min arbeidshverdag så er det viktig for meg (Informant 8, 30-40, M,A).

For noen av informantene var selve prosessen viktigst i forhold til medvirkning.

Å ta del i utviklingen av driften, å være med der det skjer (Informant 5, 40-50, K,T).

Å vite, å forstå og å skjønne hvorfor (Informant 4, 40-50, M,A).

Å få være med i prosessen, det er verdifullt for meg (Informant 11, 50-60, K,V).

For de fleste var det å bli hørt det viktigste i forhold til medvirkning.

Å bli hørt, få være med å delta, å bli tatt på alvor. Men vi må jo stille krav til oss selv også da, holde oss oppdatert for hvis ikke kan man ikke bli tatt på alvor - man går ut på dato (Informant 1, 50-60, K,V).

Å kunne uttale seg, bli hørt og tatt på alvor (Informant 6, 40-50, M,V).

Å få mulighet til å si noe om hva man ønsker og få bruke noe av det man sitter på av erfaring - at man blir hørt (Informant 2, 30-40, M,T).

Motivasjonen for informantene var at de hadde tro på at overgangen til ny teknologi ville føre til en enklere arbeidshverdag og at den ville føre til en forbedring av arbeidsprosessene. De mente at det var viktig å holde fokus på en forbedring av tryggheten for både brukerne og medarbeiderne samt en forbedring og utvikling av tjenestene som de skulle gi til brukerne.

Det som motiverer meg er utviklingen og at det blir lettere for brukerne å ta kontakt. At vi får mer trygghet, da lyden er et usikkerhetsmoment i dag som er litt ekkel. Så vi håper at det blir litt bedre der da, når de får utviklet det nye (Informant 9, 50-60, M,V).

Jeg er en sånn person at nytt utstyr så lenge det fungerer så er dette kjempemessig. For det letter arbeidsdagen og man kan ta imot brukere, man bruker mindre tid på å registrere nye utplasseringer. Organisering av arbeidet tror jeg blir bedre med ny teknologi (Informant 8, 30-40, M,A).

Endringsprosesser motiverte i seg selv ifølge informantene, dette fordi de ga mulighet til å forme noe som allerede var bra til noe som kunne bli enda bedre. Endring var det som gjorde at medarbeiderne kunne holde fokus og ha det bra på jobb. Selve læringen var også motiverende spesielt i forhold til det å ta i bruk nytt utstyr og nye løsninger og å utfordre seg selv ved å lære nye ting.

Det som motiverer meg i en endringsprosess er muligheten for en annen måte å gjøre jobben på, men den må jo gjøres. Det blir jo en enklere hverdag, hele arbeidskjeden forenkles, arbeidslistene skal bli enklere å sette opp og det blir enklere å programmere alarmene (Informant 10, 50-60, K,T).

Det er store endringer som skal gjennomføres, og da er de prosessene som har foregått viktige for å lykkes. Uten disse prosessene og den involveringen som har foregått her, ville man kanskje ikke hatt de samme forutsetningene for å lykkes. Du får folk med fra starten av og det tror jeg vil gi en lettere vei (Informant 6, 40-50, M,V).

Flere av informantene hadde jobbet aktivt med de forskjellige temaene anskaffelsesprosjektet omhandlet. En del av informantene hadde til dels uoppfordret vist interesse for de forskjellige områdene i prosessen og følte at de hadde blitt hørt og tatt med på råd gjennom hele prosessen. Alle hadde opplevd en mulighet til å påvirke, men i ulik grad med bakgrunn i ulik involvering og ulik kompetanse.

Og det tenker jeg er en stor forskjell fordi jeg ønsker ikke å sitte å vente på å bli lært noe, men velger å oppsøke kunnskapen selv og sette meg inn i noe (Informant 8, 30-40, M,A).

Det motiverer at det er spennende, det er artig med noe nytt, og også det at du føler at du har vært med på det som skal komme (Informant 3, 50-60, K,T).

Det var gjennom selve prosessen på veien til sluttresultatet av anskaffelsesprosessen at medarbeiderne følte at de fikk bidra gjennom involvering oppgir flere av informantene. Alle

informantene oppga at de var motiverte for endring, men hva som motiverte var ulikt med bakgrunn i kjønn, utdanning, hvor de jobber i organisasjonen, hvor lenge de hadde jobbet og hvor involverte de hadde vært i selve anskaffelsesprosessen.

Jeg er veldig rustet til ny løsning, gleder meg til å lære nytt (Informant 2, 30-40, M,T).

Effektivisering er ikke negativt, det blir lettere og tryggere (Informant 9, 50-60, M,V).

Informantene var opptatt av måten ledelsen hadde jobbet på. De hadde lite negativt å påpeke relatert til dette, men nevnte at informasjonen kunne vært enda bedre enn den hadde vært. Informantene var opptatt av at opplæringen skulle være strukturert og forutsigbar noe som skulle bidra til å trygge medarbeiderne på den nye teknologien. Opplæringen skulle også ta høyde for at medarbeiderne hadde forskjellige behov for opplæring og at det var forskjellige løsninger for hvordan opplæringen skulle skje. Informantene beskrev også at de opplevde en økt kompleksitet i hverdagen som krevde økt tilpasning og endringskapasitet hos medarbeiderne. Dette opplevde informantene forskjellig - noen opplevde dette som krevende, mens andre opplevde det som motiverende. Alle informantene hadde deltatt i utformingen av kravspesifikasjonen, men i ulik grad. Alle opplevde at muligheten til å få være med hadde knyttet dem bedre sammen og dette hadde de opplevd som stimulerende. For noen av informantene var selve prosessen viktigst, for noen var det å bli hørt det viktigste og for noen var selve endringen i seg selv det viktigste. Flere av informantene opplevde at samhandlingen gjennom prosessen hadde gitt økt mulighet til å bli kjent med og lære om de arbeidsoppgavene medarbeidere ved andre avdelinger hadde. Dette opplevde de selv som utviklende for egen del og som svært positivt for den videre samhandlingen medarbeiderne imellom ved enheten.

5.4. Relasjoner og nettverk

Relasjoner- og nettverksdimensjonen i Pentagonmodellen handler om vennskap, konkurranse, konflikt, makt, innflytelse og tillit.

Vi stilte spørsmål til informantene omkring hvordan de opplevde anskaffelsesprosessen i forhold til relasjonsbygging internt i enheten og med andre enheter det var naturlig å samhandle med i tillegg til samhandling på tvers av profesjoner.

Med relasjoner og uformelle nettverk har vi i denne oppgaven hatt fokus på hvordan informantene opplevde at medlemmene i Trygghetspatruljen forholdt seg til hverandre. Gjennom prosessen var informantene samstemte om at de hadde fått utviklet seg som fagpersoner. De oppga at de hadde lært en del nytt og at de hadde blitt tryggere på det de kunne fra før, ved at de har fått bekreftelse fra andre kollegaer på at de gjorde mye som var bra i dag og som måtte videreføres i nytt system. Informantene hadde blitt mer bevisste sine egne roller gjennom bekreftelse både fra egne kollegaer, ledere, prosjektgruppa og andre enheter i kommunen.

Dette er en givende arbeidsplass, vi har kontakt med hele kommunen - disse er også våre kollegaer (Informant 11, 50-60, K,V).

Det hadde vært tilgang til mye informasjon og informantene mente at alle ansatte hadde hatt mulighet til å delta. Engasjement og deltagelse i prosessene hadde gjort de som hadde deltatt mer sammensveiset. Det hadde også bidratt til en større forståelse for de ulike delprosessene i arbeidshverdagen.

Engasjement knytter medarbeiderne sammen. Det har kommet ut ganske bra med informasjon synes jeg. Og ledelsen snakker jo villig om det i den grad de kan snakke om det, så jeg synes det har vært greit jeg (Informant 4, 40-50, M,A).

Prosessen har nok knyttet noen av de ansatte bedre sammen. Dette har vært positivt (Informant 9, 50-60, M).

Mange medarbeidere hadde deltatt på workshops, i ulike grupper og prosjekter og disse hadde blitt en sammensveiset gjeng med god forståelse og kunnskap om hvor og hvordan veien går videre. Det var likevel viktig å nevne at det var noen som av ulike grunner ikke hadde deltatt. Det var viktig ifølge informantene å legge gode planer for hvordan man skulle greie å få med disse medarbeiderne i den gode prosessen som var påbegynt ved enheten.

De som har vært delaktige over tid blir en sammensveiset gjeng, dette har gitt en økt forståelse og økt kunnskap - men dette gjelder ikke de som har stått utenfor. Totalt sett har dette en positiv effekt, og kommer i løpet frem til at man kan gjøre noe på en annen måte (Informant 11, 50-60, K,V).

For oss som har vært med i prosjektet, så har vi nok hatt en større forståelse for prosessen enn ansatte forøvrig (Informant 3, 50-60, K,T).

Informantene påpekte flere ganger at det var brukerne de var der for og at samfunnsoppdraget for Trygghetspatruljen var å gi brukerne mulighet til å bo hjemme så lenge de hadde ønske om det. Anskaffelsesprosessen kunne gi Trondheim kommune mulighet til å tilby tjenester til flere og andre type brukere enn det kommunen allerede gjorde. Det hadde skjedd mye gjennom prosessen og dette fremhevet informantene som positivt. Dette gjorde at informantene trivdes godt ved enheten, de var stolte av den jobben de gjorde og dette førte til at de følte seg beæret over å ha fått mulighet til å være med på denne anskaffelsesprosessen. Informantene ga uttrykk for at medarbeiderne sammen opplevde å ha nådd de mål som var forventet både av dem selv og fra arbeidsgiver gjennom å ha fått lov til å være med å utvikle tjenesten. Det var denne uttalte samstemtheten og opplevelsen av innflytelse og tillit blant informantene som gjorde at vi valgte å legge disse tilbakemeldingene under avsnittet som omhandler relasjoner og uformelle nettverk.

Det blir jo til at man kan få utviklet seg selv som person, du lærer nye ting og du blir trygg på det du lærer, du blir bevisst på din egen rolle (Informant 9, 50-60, M,V).

Informantene oppga at den prosessen de hadde vært med på gjennom flere tiår som medarbeidere ved Trygghetspatruljen, der de også tidligere sammen har hatt innflytelse på utviklingen av egen arbeidsplass, har vært positiv. Samspeillet og samhandlingen med kollegaer hadde ført til at det hadde utviklet seg tillit og unike vennskap mellom medarbeiderne, noe som medførte at de har hatt et ønske om å bidra positivt til en videre utvikling av arbeidsplassen sin.

Ja, jeg synes jo at man skal være beæret av å få være med på dette. Men jeg har jo alltid vært positiv til jobben, det er jo en grunn til at jeg har vært her så lenge (Informant 11, 50-60, K,V).

En del av kollegaene har endret tilnærming både til kunnskap og til mulighet for å bidra i prosessen. Jeg er stolt når jeg går på jobb, jeg prøver å være et positivt forbilde, men jeg er

stolt og jobben min gir meg masse. Jeg har vært med på en slags utvikling fra starten til nå (Informant 10, 50-60, K,T).

Informantene så ikke at det hadde utviklet seg noen form for konkurranse mellom de ansatte som følge av anskaffelsesprosessen. Det var kanskje litt uheldig mente noen, da det ikke var usunt med litt konkurranse. Konkurranse kunne kanskje oppstå etter hvert når ansatte skulle begynne å sette seg inn i ny teknologi. Det var foreløpig fjernt for mange. Informantene opplevde ingen eller lite konkurranse slik det var nå, men mange var usikre på fremtiden.

Konkurranse mellom medarbeidere.. nei, det tror jeg ikke for det tror jeg heller kan komme når folk begynner å sette seg inn i det nye og noen skjønner det tvert og noen henger etter (Informant 3, 50-60, K,T).

Konkurranse- Nei ikke som jeg har oppdaget ihvertfall (Informant 1, 50-60, K,V).

Konkurranse mellom noen, nei, det tror jeg ikke. Men det er klart at alle er usikre på framtida (Informant 6, 40-50, M,V).

Mange av medarbeiderne ved Trygghetspatruljen har vært ansatt ved enheten i mange år - flere av dem helt siden enheten ble etablert. De hadde jobbet sammen så lenge og blitt så godt kjent at det mellom mange av medarbeiderne hadde utviklet seg uformelle relasjoner og vennskap.

Konkurranse mellom medarbeidere. Jeg vet ikke for jeg vet ikke om jeg har sett på det som en konkurranse. Nei, det har jeg egentlig aldri tenkt over, at det har vært noen konkurranse. Grupperinger har vi hatt hele veien egentlig. Jeg tenker at vi ikke har skapt noe ekstra på det (Informant 5, 40-50, K,T).

En av informantene mener at i den grad det var noen form for konkurranse mellom medarbeiderne, så var det positivt.

Konkurranse, nei jeg vet ikke - men det er i så fall en sunn konkurranse. Vi snakker mye om hvor fint det kommer til å bli. Vi er mange generasjoner samlet og da er det viktig å være positiv og forklare hvordan det blir. Forsikre om at hver enkelt er viktig (Informant 11, 50-60, K,V).

Alle informantene så for seg at de ville fortsette ved enheten også etter at anskaffelsen var ferdig.

Jeg vil helt klart fortsette (Informant 9, 50-60, M,V).

Ja, jeg vil fortsette som medarbeider (Informant 5, 40-50, K,T).

Endringer i samhandlingen mellom medarbeiderne hadde ført til større respekt for hverandre gjennom økt forståelse for hva hver enkelt hadde kunnskap om. De så at de var gode på forskjellige områder og dette hadde gjort dem tryggere på hverandre og gitt dem større tro på at de kunne møte utviklingen sammen. Slik kunne de sammen få en bedre hverdag både for medarbeiderne og for brukerne.

Har ikke hatt noe å komme med, har opplevd at det har vært kontroll på det som har vært gjort. Og de som har vært med på workshops, og de gruppene som har vært med har jeg tillit til - at de har ivaretatt behovene (Informant 9, 50-60, M,V).

Informantene opplevde å ha hatt tilgang på mye informasjon og at alle hadde hatt mulighet til å medvirke i anskaffelsesprosessen. Prosessen hadde knyttet medarbeiderne sammen og hadde gitt dem en bedre forståelse for og større kunnskap om hvor og hvordan veien videre skulle gå. Det var likevel viktig å påpeke at det av ulike grunner var enkelte medarbeidere som hadde valgt å ikke medvirke i like stor grad. Brukerperspektivet opplevde informantene som viktig - det var brukerne de var der for - og også brukervennligheten i det nye trygghetsalarmsystemet var de opptatt av. Informantene ønsket å kunne tilby flere og bedre tjenester for nåværende og fremtidige brukere. De opplevde også at de ved å bidra til videre utvikling av enheten og tjenesten sammen med sine medarbeidere, kunne de bygge positive relasjoner med gamle og nye kollegaer. Ingen av informantene ga uttrykk for at de opplevde noen form for konkurranse mellom medarbeidere imellom ved enheten. Enkelte nevnte at de følte usikkerhet i forhold til hvordan utviklingen ville bli i tiden fremover. Likevel var opplevelsen gjennomgående positiv for alle informantene i forhold til muligheten for påvirkning og medvirkning til endring gjennom prosessen.

5.5. Kultur

Kulturdimensjonen handler i Pentagonmodellen om språk, verdier, kunnskap, kompetanse, forståelse, normer, vaner og motivasjon. Informantene ble spurt om hvordan de opplevde at klimaet ved enheten var i forhold til å ta i bruk nytt teknisk utstyr, og om det kunne være verdier og normer eller grunnleggende antagelser i arbeidsmiljøet som fremmet/hemmet medarbeidernes opplevelse av medvirkning.

Informantene var samstemte i at alle ansatte hadde fått med seg at det var en anskaffelse på gang.

Jeg tror at som snakkis så vet ansatte at det skal skje, de hører bare snakk om prosjektet. Det er et hemmeligholdt emne, de som ikke er med på prosjektet tror jeg ikke vet så mye og de spør heller ikke så mye, de får på en måte ikke noe svar (Informant 1, 50-60, K,V).

På tidspunktet for gjennomføring av intervjuene var anskaffelsesprosessen ferdig gjennomført og kravspesifikasjonen var sendt ut til aktuelle leverandører. Dette var kjent for informantene og det som skulle skje i nær fremtid med valg av leverandør var noe de hadde stort fokus på.

Noen er veldig positive og noen er ikke fullt så positive. Alle har hørt om det, men jeg tror det handler om at de ikke vet helt hvilke forandringer det blir (Informant 4, 40-50, M,A).

Informantene opplevde at medarbeiderne hadde ulikt syn på hvordan fremtiden ville bli med nytt trykghetsalarmsystem.

Litt spent på hva som kommer, alle vet om dette "skiftet". Stemningen er kanskje litt delt. De som har vært involvert og som ønsker involvering er positiv, resten er litt avventende. Spent og nysgjerrig det føler jeg at de fleste er (Informant 5, 40-50, K,T).

Omtrent halvparten av informantene mente at anskaffelsesprosjektet opplevdes som positivt for kulturen ved enheten - det hadde ikke vært slik hele tiden, men det hadde skjedd noe underveis i anskaffelsesprosessen. Noen informanter mente at medarbeiderne var delt mellom de som hadde fått mye informasjon og var positive, mens det var noen som ikke hadde tatt innover seg at det ville komme endringer i forhold til arbeidsverktøyet og var mer avventende

i forhold til det som foregikk ved enheten.

Jeg tror det, om du hadde stilt spørsmålet for ett år siden hadde svaret vært annerledes, men nå tror jeg folk her ser mer positivt på det. Stemningen er god - utfordringene i kulturen er ikke store (Informant 8, 30-40, M,A).

Ja, alle skjønner vel at det er nødvendig. Også de som er litt reserverte og litt engstelige for nye ting forstår at det er nødvendig å skifte ut alarmene (Informant 3, 50-60, K,T).

Et fåtall av informantene opplevde at prosjektet genererte negativitet i den eksisterende kulturen. I den grad slik negativitet eksisterte kunne den ha sin årsak i at medarbeiderne var redde for jobbene sine, redde for det som var nytt og usikre på om de greide å henge med i utviklingen.

Føler at holdningen til prosessen kan være veldig forskjellig, alt fra veldig entusiastisk til de som venter på at det skal gå over (Informant 8, 30-40, M,A).

Noen ansatte er slik at de ikke orker å forholde seg til det nye. For enkelte er nok dette truende og skummelt, de fleste gleder seg og så har du enkelte med en litt større skepsis. Tenker kanskje at det blir litt bedre når ting er bestemt (Informant 3, 50-60, K,T).

De som hadde deltatt på workshops hadde uttrykt at anskaffelsesprosessen var spennende og interessant og hadde tatt med seg mye informasjon tilbake til arbeidsmiljøet sitt. Det var mange tanker, mye prat om og mye nysgjerrighet blant alle medarbeiderne i forhold til hvordan det nye trygghets-alarmsystemet skulle bli. Dette sa informantene at det generelt ble snakket mye om i arbeidsmiljøet både blant dem som var deltakere i selve anskaffelsesprosessen, men også blant dem som ikke var direkte involvert i prosessen.

Jeg får veldig mange ulike spørsmål hele tiden, og jeg oppleves nok som en som kan teknologien (Informant 2, 30-40, M,T).

Prosessen hadde påvirket kulturen i den grad at noen medarbeidere hadde fått mer info enn andre. Med utgangspunkt i dette var prosjektet helt avhengig av at disse medarbeiderne var gode representanter for prosessen og prosjektet. Det hadde jevnlig kommet informasjon til

alle medarbeiderne ved enheten via de kanalene som enheten normalt brukte så som ukentlig fredagspost, jevnlig personalmøter, fagdager og gjennom medarbeiderrepresentantene som var med i arbeidsmiljøgruppa.

Samlende er det jeg tenker med prosessen, jeg synes jo at vi har fått god informasjon underveis, og det er jo bra fordi da roer vi oss ned, vi går ikke og lurere på noe. Så jeg synes jo den prosessen har vært bra (Informant 4, 40-50, M,A).

Utfordringen med all informasjonen var at personene i kulturen kunne oppfatte den ulikt som følge av f.eks. interesse, kompetanse, alder, endringsvilje og/eller holdning til nye ting. Dette hadde nok også skjedd i denne prosessen ved at de som hadde størst interesse for teknologi hadde fått med seg mer av mulighetene enn de som ikke hadde den samme interessen. Medarbeiderne i Vaktentralen og på Teknisk avdeling ble av informantene fremhevet som mer positiv til overgangen til nytt utstyr enn de som jobbet i den Ambulerende tjenesten.

Folk er nysgjerrige og opptatt av det som skjer og de nye tingene som kommer og de er spente på hvordan det blir fremover (Informant 5, 40-50, K,T).

En av de eldre informantene ved teknisk avdeling vurderte forskjellene mellom eldre og yngre medarbeidere på denne måten:

Jeg tenker også på de som er yngre.. jeg tror det er mange som kanskje er.. Og mange er jo ikke interessert i det hele tatt. De vil ikke høre snakk om det (nye). Jeg tror ikke de ser at dette kommer til å skje. Jeg tror ikke de bruker tiden sin på det og tenker sånn. Jeg tenker sånn at for ungdommene i dag så er de veldig på mobil og Ipad, data og alt som er teknisk sånn, men jeg tror ikke de får til å sette det inn i arbeidssituasjonen sin.. (De tenker) en trygghetsalarm er noe som ikke interesserer meg liksom. Jeg bare jobber med det. Jeg bare utfører oppdragene. Litt rart når de bruker så mye tid på det på jobb at de da ikke er litt mer nysgjerrige på det, men det er de ikke. Etter min erfaring i alle fall (Informant 10, 50-60, K,T).

Det kan jo være at noen føler at de ikke har fått mulighet til å være med på workshops og sånt da. Men det er jo plukket ut folk til det og de kunne ha meldt seg på. Hvis de ikke har meldt seg på, så kan de jo ikke komme i ettertid å klage på at du ikke fikk være med. Vi må bruke de ressursene vi har og vi må bruke dem godt (Informant 4, 40-50, M,A).

Informantenes holdning til ny teknologi var positiv, de opplevde at medarbeiderne ved enheten kollektivt hadde tro på egne kunnskaper i forhold den teknologien som anskaffelsesprosjektet ville fremskaffe og de mulighetene som de så kunne ligge i denne teknologien.

Vi har vel den kunnskapen som allmennheten har og som fagperson så har vi den kunnskapen om hvor viktig det er å få det nye. Effektivisering er ikke negativt, det blir lettere og tryggere (Informant 9, 50-60, M,V).

Føler at jeg har en rimelig god kunnskap, det digitale nettverket bygges jo ut over alt og det analoge nettet fases ut. Bedre mulighet for individuelle tilpasninger. Større mulighet til å oppnå kontakt, tryggheten blir bedre (Informant 1, 50-60, K,V).

Alle informantene mente at de behersket dagens teknologi godt. Samtidig var de også litt ydmyke i forhold til at man aldri ville bli helt utlært innenfor dette fagområdet. De hadde alle stor selvtillit på den kompetansen de opplevde å sitte inne med.

Ja nesten, ikke helt 100% for det er jo alltid noe å lære, men det går jo bra (Informant 11, 50-60, K,V).

Jeg behersker dagens teknologi veldig godt (Informant 2, 30-40, M,T).

Dagens teknologi behersker jeg godt, det er sikkert fortsatt noe jeg ikke behersker - man lærer noe nytt hver dag (Informant 4, 40-50, M,A).

Halvparten av informantene oppga ansattes kunnskap om dagens teknologi som varierende. og de oppga mange grunner til at de opplevde denne variasjonen.

Jeg tror mange har god forståelse, noen har kanskje litt lite interesse pga at forståelsen ikke er tilstede (Informant 3, 50-60, K,T).

Jeg har litt inntrykk av at det er ikke veldig mange som har grundig forståelse, men de forstår teknologi og bruksområdet. Dybdeforståelsen er ikke helt på plass, men det er ikke sikkert man skal ha den heller (Informant 6, 40-50, M,V).

Årsakene til hvorfor medarbeiderne håndterte dagens teknologi godt i varierende grad kunne være flere. Informantene trakk frem årsaker som manglende kunnskap, høy alder og liten interesse for teknologi.

Det som mange kan ha problemer med er det at det kommer noe nytt, for noen som ikke har vært med på prosessen. Noen venter på at dette skal gå over/ ikke blir en realitet. Dette til tross for all informasjonen de har fått (Informant 7, 50-60, K,A).

Mine kollegaer behersker teknologien varierende. Noen tør ikke å utforske og noen mangler interesse (Informant 11, 50-60, K,V).

Noen av informantene mente at den noe manglende interessen enkelte kunne ha for teknologi til slutt ville gå ut over brukerne.

Hvis de ikke evner å ta imot teknologien.. Den største konsekvensen av det vil være at det faktisk går utover brukeren, at de faktisk ikke evner eller har lyst til å sette seg inn i teknologien. Dette kan føre til en veldig redusert hjelp til brukeren, det går utover brukeren som faktisk ikke får den hjelpen han har krav på (Informant 8, 30-40, M,A).

En av informantene var opptatt av at noen ansatte ikke hadde tatt seg bryet med å følge opp dagens krav til opplæring og kompetansekrav. Dette måtte det taes høyde for kunne påvirke læringsprosessen når ny teknologi skulle innføres også.

Uvitenhet i arbeidsmiljøet har tradisjonelt vært en utfordring. Systemene viser at det er flere som ikke har tatt den e-læringa som kreves for dagens teknologi (Informant 3, 50-60, K,T).

I denne prosessen hadde noen medarbeidere trådt frem, mens andre som tidligere hadde en fremtredende rolle ved enheten, hadde kommet mer i bakgrunnen. Informantene opplevde at dette hadde gjort noe med dem i forhold til å skulle ta ansvar, kjenne engasjement og opparbeide en positiv innstilling til sine arbeidsoppgaver og sin arbeidsplass.

Jeg vet jo at vi er flinke til å spille på lag. Ihvertfall er noen lærevillig og lærer fort. Vi har jo sett at noen trår frem når noen har trådt til side, da skjedde det noe med oss. Vi har greid oss.

Vi har hele tiden påfyll av gode folk, arbeidsmiljøet er dynamisk ifht teknologisk kompetanse. Har erfart at man har ulike sider som man er gode på - sammen er vi dynamitt!
(Informant 11, 50-60, K,V).

Informantene oppga at de opplevde at de tok mer ansvar nå enn det de tidligere hadde gjort. Informantene hadde en positiv innstilling til arbeidet, tok vare på hverandre, stilte opp og tok ansvar og jobbet ekstra ved sykdom og annet fravær ved enheten.

Synes det er viktig å ta ansvar - det er min måte å bidra på. Jeg vil at bedriften skal bruke meg der de trenger å bruke meg. Jeg er glad i arbeidsplassen min (Informant 4, 40-50, M,A).

Ansatte tar mer ansvar fordi nå har vi noe nytt vi må strekke oss etter
(Informant 11, 50-60, K,V).

Noen av informantene mente at anskaffelsesprosessen etterhvert hadde ført til at ansatte hadde valgt å ta mer ansvar. Dette fordi det kunne være en måte å bidra til utvikling på og at det var positivt å vise interesse for brukerne, arbeidsplassen, arbeidsoppgavene og medarbeiderne.

Det har skjedd en utvikling etter samhandlingsreformen som gjør at brukerne har blitt dårligere og med et mer sammensatt sykdomsbilde (Informant 11, 50-60, K,V).

Regjeringen vedtok en samhandlingsreform som var en reform som skulle gi helsetjenestene i Norge en ny retning med fokus på å forebygge og ikke bare reparere. Den skulle få ulike ledd i helsetjenestene til å jobbe bedre sammen og tjenestene skulle flyttes nærmere der folk bodde. Flere oppgaver ble lagt til kommunene og penger fulgte med for å kunne utføre disse oppgavene. Starten for denne reformen var 1. januar 2012. Samhandlingsreformen har siden oppstarten gradvis påvirket de arbeidsoppgaver Trygghetspatruljen utfører ved at utskrivning av pasienter fra sykehus nå skjer på et tidligere tidspunkt enn tidligere i tråd med reformens intensjoner. Dette utfordrer de kommunale tjenestene i forhold til kompetanse hos helsepersonell og behandlingsskapitet ved sykehjem, helsehus og ikke minst i brukers hjem.

Forskyvning av ansvar, tja.. Men det må jo bare bli sånn om vi skal kunne medvirke i prosessen (Informant 5, 40-50, K,T).

Gjennom samhandlingsreformen ble det medisinske ansvaret overført fra sykehus til sykehjem og helsehus, mens brukere som tidligere var innlagt ved disse institusjonene nå fikk sin behandling i eget hjem av personell tilknyttet kommunehelsetjenesten. Det var viktig at også medarbeiderne i Trygghetspatruljen hadde et forhold til denne reformen da den i stor grad hadde påvirket tjenesten de utøvet og vil komme til å påvirke tjenestene også i fremtiden. Dette med årsak i at flere brukere ville komme til å bo i eget hjem lenger og derfor sannsynligvis ville ha behov for trygghetsalarm og/eller andre hjelpemidler i hjemmet.

Flere informanter sa at de var stolte av jobben sin, de prøvde å være positive forbilder for kollegaer både ved enheten og for kollegaer forøvrig innenfor Helse og velferd i Trondheim kommune. Arbeidsoppgavene og arbeidsplassen med alle kollegaene ga masse energi og en god følelse av tilhørighet. De opplevde at de hadde vært med på en enorm utvikling fra starten da enheten ble etablert og frem til nå.

Ja, siden jeg begynte så har det skjedd veldig mye. Dette er for meg en positiv utvikling som gjør at jeg trives med å være ansatt i Trygghetspatruljen og synes jeg har en flott jobb som jeg er stolt av - for ellers ville jeg ikke ha vært her (Informant 11, 50-60, K,V).

Jeg har blitt mer stolt av det jeg jobber med, det samme tror jeg at jeg kan si om noen av mine kollegaer (Informant 9, 50-60, M,V).

Denne beskrevne positiviteten gjaldt ikke alle ifølge en av informantene.

Opplever ikke at alle er like stolte av å være på jobb, men jeg vet ikke årsaken til dette. Kunnskap og det å klare å henge med da. Det er noe der også og det har skjedd veldig mye, og du må kanskje bruke arbeidsdagen ikke til å strikke, men til å sette deg selv i stand til å henge med (Informant 1, 50-60, K,V).

Informantene mente informantene vi kunne få negativ påvirkning i arbeidsmiljøet om teknologien sviktet. Mange hadde nok fått et større innblikk i hverandres arbeidsprosesser gjennom workshops og utarbeidelse av kravspesifikasjonen. Dette opplevde informantene som positivt for kulturen da dette hadde ført til en økt forståelse for hverandres

arbeidshverdag.

Negativ påvirkning av kulturen er om teknologien svikter, men det kan vi ikke styre i en startfase (Informant 6, 40-50, M,V).

Yngre medarbeidere som var gode på teknologi kunne kanskje følt seg utnyttet, men dette var ikke noe informantene så på som noe problem.

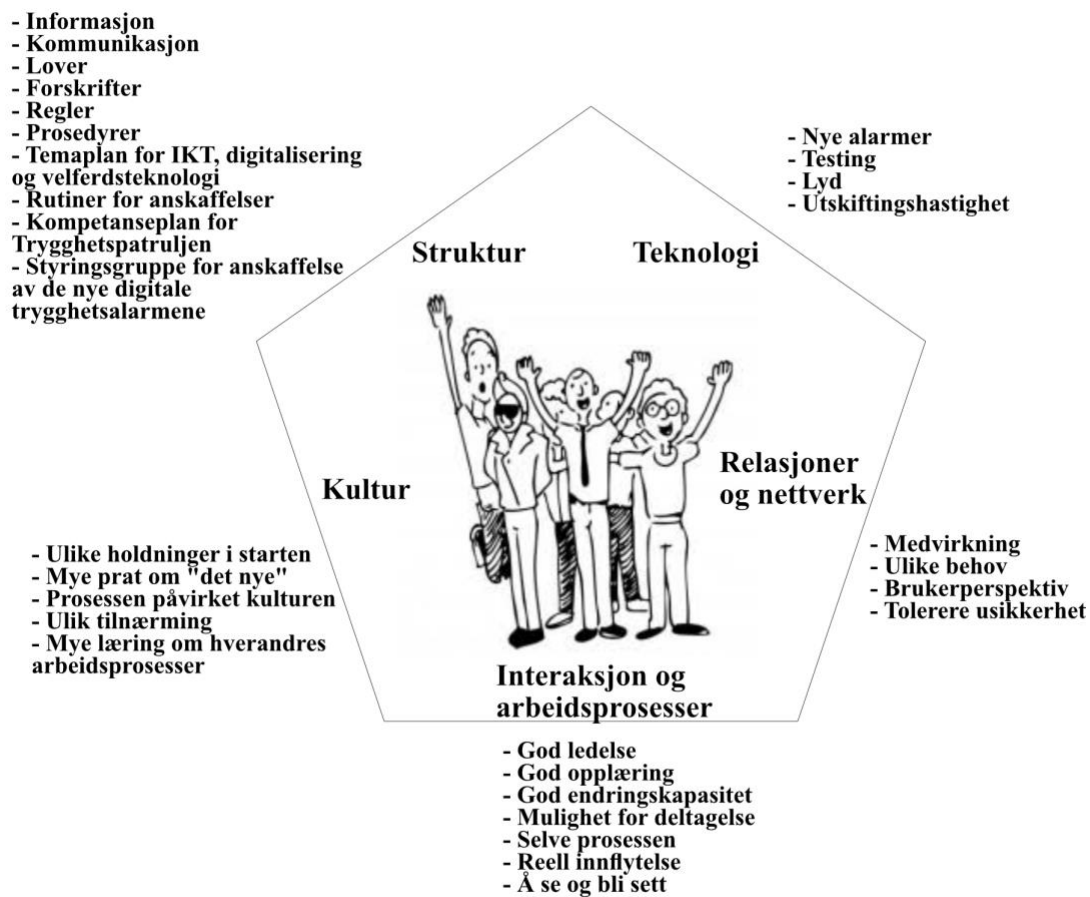
Det kan vel oppleves som en utnyttelse av yngre krefter som har mer teknologisk innsikt enn hva en har selv, at eldre kollegaer trenger å få mer intern hjelp (Informant 3, 50-60, K,T).

Informantene mente i stor grad at anskaffelsesprosjektet ble opplevd som positivt for enhetens kultur. Dette var ikke slik fra starten av, men noe hadde skjedd underveis i prosessen. Holdningene til ny teknologi ved enheten var positiv og de hadde tro på egne kunnskaper i forhold til den teknologien som prosjektet ville fremskaffe. Dette med bakgrunn i at de opplevde å beherske dagens teknologi godt. Informantene mente det måtte tas høyde for noe uvitenhet i arbeidsmiljøet i forhold til ny teknologi. Medarbeiderne opplevde at de tok mer ansvar nå enn hva de tidligere hadde gjort. Til tross for dette økende meransvaret hadde de en positiv innstilling til arbeidet og tok vare på hverandre. Eventuell negativ påvirkning av kulturen mente informantene at vi ville få dersom teknologien sviktet eller ikke fungerte som den skulle. Informantene opplevde å ha fått en bedre innsikt i hverandres arbeidsprosesser gjennom workshops og utarbeidelse av kravspesifikasjonen.

5.6. Oppsummering av empirien

En oversikt over funnene i stikkordsform sortert etter Pentagonmodellens dimensjoner er gjengitt i figur 11 nedenfor. Figuren viser de mest fremtredende faktorene medarbeiderne i vår undersøkelse mente hadde betydning for deres motivasjon for endring. Vi har valgt å vise kategoriene som har fremkommet i undersøkelsen slik, for å synliggjøre hvordan den helhetlige tilnærmingen har gitt oss en systematisk forståelse for hvilke faktorer som er viktige for medarbeiderne i Trygghetspatruljen i forbindelse med overgang til digitale trygghetsalarmer.

Faktorer som hadde betydning for medarbeidernes motivasjon for endring:



Figur 11: Faktorer som påvirker endringsmotivasjon

6. Drøfting og diskusjon av funn

For å svare på oppgavens problemstilling “Hva gjør medarbeidernes mulighet til medvirkning i anskaffelsesprosesser med deres motivasjon for endring?” har vi sortert dataene våre med utgangspunkt i empirikapittelets organisering. Denne organisering har hatt bakgrunn i Pentagonmodellen og vi har fokusert på formelle og uformelle forhold ved organisasjonen. Vi har diskutert funnene opp mot oppgavens teorikapittel for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Dette har vi gjort ved hjelp av faktorene vi fant i empirikapittelet som kunne være med og belyse ulike organisatoriske forhold av betydning for medarbeidernes motivasjon for endring.

6.1. Formelle forhold

Med formelle forhold menes de sider ved en organisasjon som kan bestemmes formelt som f.eks. regler, lovverk, rutiner, bemannings- og styringssystemer, teknologi og utstyr. Disse er i vårt tilfelle gitt av den kommunale politiske og administrative ledelse for å sikre at enhetens samfunnsoppdrag blir løst etter fastsatte lover, regler og normer.

6.1.1. Forskningsspørsmål - formelle forhold

Hvordan kan formelle forhold ved organisasjonen påvirke medarbeidernes motivasjon for endring gjennom medvirkning i anskaffelsesprosesser?

Som beskrevet i teorikapitlet er organisasjoner sosiale systemer som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og for å realisere mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18).

Informantene i vår undersøkelse beskrev ulike måter de hadde skaffet seg informasjon og kunnskap om anskaffelsesprosessen på. De var samstemte i forhold til at god informasjon og kommunikasjon, i et format som individene behersket, var en forutsetning for å lykkes i den type prosesser som de hadde deltatt i. De mente også at medlemmene i en organisasjon trengte styring og forståelse for hvorfor endringsprosessen var nødvendig. Hvis dette var til stede ville det være enklere for den enkelte medarbeider å motiveres for endring. Som nevnt i oppgavens historikk har de ansatte i Trygghetspatroljen vært med på flere endringsprosesser de senere årene. Det at de ved flere anledninger kollektivt hadde lyktes med endringer, kunne se ut til å være en motivasjonsfaktor i forhold til å stå foran nye endringer. Sett opp mot

Hertzbergs motivasjons- og hygieneteori (Hertzberg, 1959, Artikkel “One more time: How do You Motivate Employees”) så stemmer dette i forhold til at nye utfordringer motiverer de ansatte. Dette fordi det kan gi medarbeiderne en mulighet for bedre prestasjoner og anerkjennelse, større ansvar, mer kontroll, mulighet for forfremmelse og egen utvikling og vekst.

Det kan se ut til at enheten har lyktes med å utvikle et godt HRM-system der det har vært lagt til rette for at ansatte på flere måter skal kunne utvikle seg og få økt trivsel i forhold til de jobbene de har. En utfordring med dette kan være at det kan bli vanskelig å bytte ut nøkkelpersoner, eller å skifte ut nåværende kompetanse med høyere kompetanse som er mer tilpasset dagens krav til tjenesteyting.

Nærhet til ledelse og innføring av avdelingsledelse opplevde informantene som veldig positivt. Dette er også teoretisk vist i Hertzbergs hygienefaktorer (Hertzberg, 1959, Artikkel “One more time: How do You Motivate Employees”). Gode, kompetente ledere oppleves som meget positivt om de fungerer godt i det arbeidsmiljøet de er satt til å lede. Hertzbergs motivasjons- og hygieneteori beskriver at de ansattes tilfredshet er knyttet til arbeidsoppgavene, mens ansattes mistriivsel er knyttet til arbeidsmiljøet der ikke minst ledelsen og hvordan den fungerer er av avgjørende betydning for hvordan medarbeiderne har det i arbeidshverdagen sin.

De ansattes forhold til prosjektorganisasjonen var ulik og det var flere årsaker til dette. En av årsakene var at informasjon om prosjektorganisasjonen og dennes mål og hensikt ikke nådde ut til alle medlemmene i organisasjonen. Informantene opplevde at de fikk informasjonen på en slik måte at medarbeiderne hadde ulike forutsetninger for å forstå den. En annen årsak var at de ansatte ikke oppfattet prosjektorganisasjonen som så viktig at de valgte å bruke tid på å gjøre seg kjent med den. Dette fordi de tidligere hadde erfart at endringsprosesser som regel hadde tatt lang tid og at deres erfaring var at de ved tidligere endringer hadde fått den informasjonen de trengte av sine ledere når det var behov for informasjon uten å måtte være aktive på noen måte selv for å skaffe seg informasjon. Det som var viktig for medarbeiderne var at de hadde fått med seg at det var en endring på gang, og at de hadde fått informasjon om den bakenforliggende årsaken til at trygghetsalarmene med tilhørende teknologi og utstyr skulle skiftes ut. Alle informantene sa at de hadde fått med seg dette. Organisasjonen skulle gjennomføre ordinær drift mens anskaffelsesprosessen pågikk, og det klarte de godt ifølge

informantene selv. Dette kan med bakgrunn i Meyer og Stensakers teorier (2011) beskrives som at Trygghetspatroljen hadde god endringskapasitet - tjenesteproduksjonen ble ikke redusert gjennom den perioden anskaffelsesprosessen ble gjennomført, og brukerne merket lite eller ingenting til at det var et pågående prosjekt ved enheten.

Selve teknologien som skulle byttes ut og teknologien som skulle innføres var også en del av de formelle forholdene ved organisasjonsendringen. I dette prosjektet var teknologi viktig, fordi det var utskifting av teknologi som var grunnlaget for at prosjektet ble etablert og ønsket gjennomført. Vi hadde ikke fokus på selve teknologien, men på hvordan menneskene i organisasjonen forholdt seg til endringene i forbindelse med utskiftingen av teknologi som i vår studie handlet om overgang fra analoge til digitale trygghetsalarmer. Noen av medarbeiderne så på endring med glede – de så mulighet for egen utvikling og læring og kunne glede seg over nye oppgaver der de vil få brukt sine evner konstruktivt og positivt i og for organisasjonen. Andre møtte krav om endringer med frustrasjon og så ikke at endringer var nødvendige. Medarbeiderne var godt fornøyd med de oppgaver de hadde, og mente selv at de løste disse på en tilfredsstillende måte og ønsket ikke forandring. Noen møtte endring med bekymring – de var engstelige for det nye og for om de ville klare å lære det som var nødvendig for å utføre de arbeidsoppgavene de ble pålagt å løse og om de ville fungere med den fremtidige arbeidssituasjonen og arbeidsbelastningen. Noen kjente på frykt og redsel knyttet til endring – de var redde for det som var nytt. Dette kunne også henge sammen med at de var redde for å miste status og prestisje som de hadde i sin nåværende stilling. De opplevde at den kompetanse og erfaring de hadde fra før ikke lenger var noe verdt fordi det ville komme nye løsninger og nye måter å gjøre ting på. Medarbeiderne som så på endring som noe negativt begynte også å tvile på egen kapasitet i forhold til å erverve ny kunnskap og nye ferdigheter og så ikke eget potensial når det gjaldt å lære noe nytt. Dette er teoretisk beskrevet i boka “Endringskapasitet” (Meyer & Stensaker, 2011).

Dimensjonene struktur og teknologi bestemmes formelt i en organisasjon, noe som i teorien kaller prescriptiv tilnærming (utvikling av organisasjonen ovenfra og ned). Medarbeiderne i en organisasjon har ikke mulighet til å påvirke disse dimensjonene og dette ga også en del av informantene uttrykk for at de så selv.

Det vår forskning viser er at informantene ser at informasjonen og kommunikasjonen med utgangspunkt i de tre dimensjonene kultur, relasjoner/nettverk og samhandling (interaksjon)

legger grunnlaget for deres mulighet for påvirkning av organisasjonsutviklingen. Disse gir mulighet for adaptiv tilnærming, det vil si det som gir mulighet for å påvirke organisasjonen nedenfra og opp. Det er disse tre dimensjonene; samhandling, uformelle relasjoner og kultur, og mulighetene disse gir vi vil diskutere videre i dette kapitlet.

6.2. Uformelle forhold

Under samhandlings-dimensjonen har vi sett på måten organisasjonens medlemmer har samhandlet på for å oppnå mulighet for medvirkning. Erfaringsoverføring og læringsprosesser har vi også valgt å omtale her i tillegg til at ledelsens medvirkning også diskuteres under denne dimensjonen.

6.2.1. Forskningsspørsmål - uformelle forhold

Hvordan kan uformelle forhold ved organisasjonen påvirke medarbeidernes motivasjon for endring gjennom medvirkning i anskaffelsesprosesser?

Endring og læring henger tett sammen. Jacobsen og Thorsvik definerer læring som en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne nye kunnskapen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 353). Informantene i vår studie opplevde å få mye informasjon som de med bakgrunn i tidligere kunnskap og erfaring hadde gjort om til nye "bilder" på hvordan fremtiden ville bli. De hadde deltatt på ulike workshops som hadde gjort dem i stand til å dele erfaringer eller som beskrevet i Nonaka` og Takeuchi`s Læringsspiral (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 71), så hadde de gjennom sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering skapt prosesser av samspill i en kunnskapsspiral. Dette hadde de gjort i fellesskap med bakgrunn i egen kunnskap og erfaring som de hadde delt med kollegaer, de hadde skapt ny kunnskap gjennom deling av disse erfaringene, gjennom god kommunikasjon og gjennom kollektiv informasjon og billedliggjøring. Informantene sa at de som hadde deltatt på disse workshopsene hadde fått en bedre innsikt i medkollegaers hverdag, noe som hadde ført til at de hadde blitt knyttet tettere sammen. De hadde fått en bedre forståelse for prosjektet, de følte seg verdsatt og de følte å de hadde fått større tillit til hverandre. Dette mente de var med og skape et samhold og en styrke som hadde gjort dem mer modne som arbeidstakere. Denne utviklingen opplevde de som svært positiv for de som hadde deltatt. Informantene oppga at det var viktig å lage en plan for

hvordan man kunne få med de som ikke hadde opplevd denne positive utviklingen på en best mulig måte, slik at også de kunne dra nytte av de erfaringene dette hadde gitt.

Informantene opplevde at ledelsen hadde gjort en god jobb i dette anskaffelsesprosjektet gjennom å ha initiert stor medvirkningen fra medarbeiderne, gjennom å ha sikret daglig drift ved avdelingene mens prosessen hadde pågått, gjennom god informasjon i ulike format, gjennom selv å ha deltatt på møter og workshops og gjennom å ha vært engasjert i det som opptok medarbeiderne. Det informantene understreket var det som Jakobsen og Thorsvik beskriver som tre aspekter som må være i fokus innenfor ledelse (Jakobsen & Thorsvik, 2014, s. 416). Det første er at ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer. Det andre er at ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe, og det tredje er at ledelse skal bidra til at organisasjonen skal nå sine mål. Informantene var opptatt av at opplæring var et lederansvar og at det var viktig at det ble etablert en god plan for hvordan opplæring skulle foregå i fortsettelsen etter at prosjektet var ferdig. Opplæringen måtte foregå gjennom ulike kanaler og til ulik tid tilpasset de ulike medarbeiderne. Opplæring var ikke noe vi hadde sett for oss skulle være en del av svaret på vår problemstilling, men dette området av prosjektet opptok informantene i stor grad og vi mener at dette er et tema det er viktig ta med.. Sett opp mot Herzbergs motivasjonsfaktorer (Hertzberg, 1959, Artikkel "One more time: How do You Motivate Employees") så vi at informantene opplevde dette som viktig for å opprettholde kvaliteten på arbeidet gjennom personlig og faglig utvikling. Dette kunne videre gi alle medarbeiderne gode opplevelser gjennom gode prestasjoner og mulighet for vekst og utvikling i sitt arbeid.

Medvirkning gjennom god samhandling kan være en faktor som kan føre til at en leder får tillit hos sine medarbeidere.

I forbindelse med at vi har sett på relasjonsdimensjonens betydning i forhold til medvirkning, så vi også på hvordan individene i organisasjonen forholdt seg til hverandre.

Informantene i vår undersøkelse opplevde at de hadde fått utvikle seg som fagpersoner gjennom deltagelse i anskaffelsesprosessen i Trygghetspatruljen. De hadde blitt tryggere på seg selv og de hadde fått bekreftelse både innad i organisasjonen og utenfor organisasjonen på at de har gjort mye som har vært bra. De hadde fått en økt bevissthet for samfunnsoppdraget de hadde og for brukerne av tjenestene som de selv utførte. De sa at

gjennom å jobbe med utvikling hadde de opplevd en økt yrkesstolthet, og de opplevde at de ønsket å være gode forbilder for sine kollegaer. De kjente at arbeidsoppgavene ga mye energi og at arbeidsplassen ga en god følelse av tilhørighet. Hackman og Oldham beskriver i teorien dette som tre psykologiske tilstander som kan føre til høy motivasjon, kvalitativt godt arbeid og høy trivsel. Disse tilstandene innebærer å ha meningsfulle arbeidsoppgaver, følelse av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet og å inneha kunnskap om resultater som gir mulighet til å avgjøre om resultatet av arbeidet er bra eller ikke. Alle informantene mente at medvirkning var viktig og de definerte medvirkning som det å bli sett og hørt som viktigst. Gjennom dette ønsket de å bli verdsatt, å bli tatt på alvor og å bli gitt mulighet til å komme med innspill basert på kunnskap og erfaring. Dette så de som de viktigste punktene for medvirkning.

Negativitet hos medarbeidere i forhold til endring i organisasjoner kan ha mange årsaker. Medarbeiderne kan ha opplevd mange endringer over lang tid der krav om nye endringer kanskje har kommet før pågående endring har vært ferdig. De kan ha opplevd at flere endringer har skjedd på samme tid der kanskje en endring har vært i strid med en annen. I tillegg kan negativitet eller manglende tiltro til egen organisasjon og/eller ledelse ha ført til økt skepsis til endringer med årsak i tidligere dårlige erfaringer (Schiefløe, 2015). Dette var ikke noe som informantene i vår undersøkelse fremhevet, men vi tok likevel med denne risikofaktoren da den vil være viktig å være bevisst på om ledelsen ikke lykkes med utvikling og opplæring av de medarbeiderne som ikke hadde vært med i selve anskaffelsesprosessen. I forbindelse med innovasjon og endring er det mange fallgruver som kan føre til at prosjekter ikke går som de skal. En god plan, gjennomgang av eventuelle risikofaktorer og en god forankring i ledelsen og i den øvrige organisasjonen både før og gjennom hele innovasjonsprosessen er avgjørende for om resultatet blir bra. Ved å ta medarbeiderne med på planleggingen tidlig kan man redusere motstand som lett oppstår når ”noe bare blir tredd ned over hodet på dem det angår mest” (Meyer & Stensaker, 2011). Ved at hele organisasjonen føler eierskap til den prosessen og de endringer som skal skje, vil selve gjennomføringen gå lettere (Aasen & Amundsen, 2011). Dette ble også hevdet av informantene i vår undersøkelse som uttalte at det var endringsprosessen i seg selv som motiverte. Dette begrunnet de med den muligheten som ble gitt dem ved at de fikk anledning til å være med og forbedre noe som allerede var bra til å bli noe som kunne forbedres ytterligere. Selve læringen var motiverende og det å ta i bruk noe nytt og å utfordre seg selv ved å lære noe nytt opplevde medarbeiderne som positivt. Det er likevel viktig å ta med at selv om alle forutsetningene er på plass for at

gjennomføringen av endringen skal gå bra, kan det likevel skje ting som gjør at gjennomføringen blir mislykket (Aasen & Amundsen, 2011). Faren for at yngre arbeidstakere med god teknologisk kompetanse kunne oppleve å bli utnyttet, ble i vår undersøkelse beskrevet som en negativ faktor. I tillegg ga informantene også uttrykk for stor bekymring i forhold til at teknologien ikke fungerte som forutsatt og faren for svikt i de forskjellige systemene.

I forhold til kulturdimensjonens mulighet for medvirkning, så har vi sett på hva organisasjonens medlemmer forstår, kan, tenker og mener og hva de har kompetanse til og hvordan de bruker denne kompetansen.

Shein's kulturelle isfjell (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 130) beskriver kulturens ytre kjennetegn som de observerbare artefaktene som en organisasjon har. Det som vises "over vannet" er for Trygghetspatroljens del klær, logo, biler, hvordan man omgås, image osv. Dette er det som av omgivelsene kan kjennetegnes som og forventes av organisasjonen. Det som ligger under overflaten er de grunnleggende verdier og holdninger som medlemmene av organisasjonen har og som de jobber ut ifra. Denne omhandler selvpoppfatningen medlemmene har av seg selv og den organisasjonen de er en del av (Schieffloe, 2015). Med dette som utgangspunkt var informantene i vår undersøkelse veldig åpne for og nysgjerrige på hva som skulle skje i fremtiden med bakgrunn i anskaffelsesprosessen. Medarbeiderne i organisasjonen brukte mye tid på å snakke om hva som ville skje og hvordan de trodde det ville bli. De mente det hadde skjedd en utvikling i kulturen fra anskaffelsesprosessen startet og frem til vi gjorde våre undersøkelser. Informantene var likevel litt uenige i hvordan stemningen var; alt fra veldig positiv til mer avventende. Dette kunne være fordi kulturens grunnleggende antakelser var truet og at organisasjonen ikke hadde klart å komme frem til en ny felles forståelse for hvordan organisasjonen skulle forholde seg til alt det nye. En slik variasjon i organisasjonskulturen kan ha flere konsekvenser for medlemmenes motivasjon til å yte. Dette skjer fordi kulturen er basert på læring både ved ekstern og intern tilpasning og ved at en kultur bare opprettholdes så lenge den anses som riktig (Schein, 2010). Informantene sa at de som hadde deltatt på workshops hadde uttrykt at dette hadde vært interessant og positivt og hadde tatt dette inntrykket med seg tilbake til arbeidsmiljøet. Det var mye nysgjerrighet rundt hvordan utviklingen fremover ville bli på mange områder for enheten. Dette visste ingen svaret på på det tidspunktet informantene ble intervjuet og det var medarbeiderne i organisasjonen klar over. Det hersket derfor en slags avventende stemning

blant informantene. De fleste oppga likevel at det var en positiv stemning blant medarbeiderne, og at det var stort fokus på kompetanse og kompetanseutvikling ved enheten.

Medarbeiderne i organisasjonen var avhengige av effektiv og god formell kommunikasjon fra ledelsen for å kunne skape ro og forutsigbarhet i arbeidsmiljøet. I denne perioden brukte organisasjonens medlemmer mye tid på småprat (uformell kommunikasjon) gjennom arbeidsdagen for å skape felles bilder og fortolkninger av hvordan de skal skjønne de fremtidsbildene de hadde fått. Det var viktig å opprettholde en god organisasjonskultur fordi denne hadde flere effekter på medlemmene slik som å bidra til organisasjonstilhørighet, sosialt fellesskap, trygghet, trivsel, identitet, gruppetilhørighet og lojalitet både til organisasjonen og mellom individene i organisasjonen (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Effektiv kommunikasjon er når budskapet blir oppfattet slik avsender hadde tenkt og dette forutsetter at mottaker forstår språket (Ekman, 2013). Det var viktig å nå fram med god informasjon til organisasjonens medarbeidere med tanke på viktigheten av å opprettholde den innsikt og kompetanse de hadde i forhold til både gammel og ny teknologi. Flere informanter oppfattet denne innsikten og kompetansen blant medarbeiderne som noe varierende. Det var flere årsaker til at informantene hadde ulik kompetanse innen teknologi. Ingen hadde formell kompetanse innenfor dette fagfeltet, og alder kunne også være en medvirkende årsak til manglende oppdateringer på dette området. Liten interesse for og liten forståelse for teknologi ble av informantene også oppgitt som årsaker til at dette ble opplevd som en utfordring for medarbeidernes medvirkning og motivasjon i anskaffelsesprosessen. Endring kan som tidligere nevnt bli møtt på mange ulike måter av medarbeiderne (Meyer & Stensaker, 2011), og det som informantene sa hadde skjedd ved denne anskaffelsesprosessen var at noen hadde trådt fram, mens andre hadde trådt mer til side. Informantene opplevde at de tok mer ansvar nå enn tidligere og at det var lagt mer ansvar på dem nå enn før. Dette var kanskje et eksempel på det Ekman omtaler som at småpraten styrer uformell kommunikasjon. Den formelle kommunikasjonen, mål, strategier og retninger, er fastlagt av ledelsen og noe som formelt kommuniseres ut i organisasjonen. Denne formelle kommunikasjonen tolkes av organisasjonens medarbeidere gjennom småpraten med bakgrunn i deres tidligere erfaringer (Ekman, 2013).

Ved læring basert på tidligere erfaringer opplevde også en del av informantene at de hadde lært mye om de nye digitale trygghetsalarmene gjennom anskaffelsesprosessen de hadde vært med på. Dette beskrives i Teori U (Scharmer, 2011) som at medarbeiderne benytter

nåværende kompetanse og blander denne med fremtidsbilder som ble vist i løpet av anskaffelsesprosessen for på den måten å erverve kunnskap i løpet av prosessen om det som kommer til å skje i fremtiden. Denne Teori U kan være med på å forklare hvorfor uroen for det ukjente ble noe dempet gjennom selve anskaffelsesprosessen hos de medarbeiderne som hadde vært en del av denne prosessen.

7. Avslutning

I denne masteroppgaven har vi hatt som mål å svare på om ansattes mulighet for medvirkning i anskaffelsesprosesser har gjort dem mer motivert for endring. Vi har sett på hvordan både formelle og uformelle sider ved organisasjonen har virket inn på denne muligheten. Dette har vi gjort ved å først presentere organisasjonens historie. Deretter har vi beskrevet det aktuelle caset og hvordan vi gjennomførte en kvalitativ undersøkelse med 12 informanter. Videre har vi diskutert funnene i empirien opp mot oppgavens teoridel.

I denne oppgave har det vært begrenset hvor dypt inn i materialet vi har kunnet gå. Om vi skulle gått videre med våre studier av Trygghetspatruljen, ville det vært interessant å utvide tematikken. Det kunne vært interessant å studert hver avdeling innenfor enheten mer inngående enn det vi har hatt anledning til i denne masteroppgaven. Dette for å se om våre funn er lik for hele enheten, eller om det er noen avdelinger som skiller seg ut på noen måte.

Med bakgrunn i kommunens overordnede plan for velferdsteknologi og den pågående anskaffelsesprosessen i Trygghetspatruljen, ønsket vi å finne ut hvordan denne satsingen ble oppfattet fra medarbeidernes ståsted. Med bakgrunn i dette utformet vi følgende problemstilling:

Hva gjør medarbeidernes mulighet til medvirkning i anskaffelsesprosesser med deres motivasjon for endring?

Med utgangspunkt i vår problemstilling har vi oppsummert våre funn i denne oppgaven med utgangspunkt i medvirkning, motivasjon og endring slik:

7.1. Medvirkning

Det vi har funnet ut i vår undersøkelse er at informantene er samstemte om at informasjon er viktig for å kunne medvirke i en anskaffelsesprosess. Mulighet for åpen kommunikasjon samt involvering i prosessene er også viktig. Dette støttes av Hackmann' og Oldhams tre psykologiske tilstander (Jakobsen & Thorsvik, 2014, s. 263), som omhandler følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver og av å ha personlig ansvar for de resultatene som oppnås,

samt å inneha kunnskaper til å bedømme om arbeidet er godt eller dårlig. Å bli sett og hørt er de to viktigste momentene en organisasjon må innfri for å skape medvirkning ifølge våre informanter. Dette støttes i Hertzbergs motivasjons- og hygieneteori fra 1959. Informasjon på alle nivå i organisasjonen og god kommunikasjon som går begge veier er det som kommer frem i undersøkelsen når det gjelder informantenes tilbakemelding på hva ledelsen kunne gjort bedre. Dette utgjorde ingen gjennomgående kritikk av ledelsen, men temaet kom frem fra flere av informantene. Dette bekreftes også av Aasen og Amundsens (2011) i deres beskrivelse av fire forutsetninger for å ha suksess med endringsprosesser.

Hovedfunn i vår undersøkelse var at god informasjon på alle nivå, åpen kommunikasjon og å bli sett og hørt var avgjørende for at medarbeiderne opplevde medvirkning i prosessen de hadde vært med i.

Informantene mente at de gjennom anskaffelsesprosessen hadde utviklet seg, de hadde blitt tryggere på det de kunne fra før, de hadde fått en større innsikt i kollegaenes arbeidsprosess og dermed fått en helhetsforståelse som de ikke hadde fra før. Dette støttes gjennom teorien i boka Teori U (Scharmer, 2011) og beskrives også i læringsspiralen som Nonaka og Takeuchi presenterte i 1995. Informantene som hadde vært direkte involvert i selve anskaffelsesprosessen var veldig opptatt av at de som ikke hadde vært med på prosessen også måtte bli involvert i den positive utviklingen de selv hadde opplevd. Her var den uformelle “småpratene” i organisasjonen en måte å sikre at alle fikk kjennskap til det som skjedde i prosessen. Slik ble ny læring sikret i form av faglige diskusjoner, erfaringsutveksling og kjennskap til nye ideer og oppgaveløsninger (Ekman, 2013). Det var også viktig at ledelsen var opptatt av det medarbeiderne var opptatt av ifølge våre informanter. Dette oppfattet informantene skjedde gjennom innføring av avdelingsledelse i samme periode som anskaffelsesprosessen foregikk. Dette støttes av Ekman som mener at det i endringsprosesser er viktig at ledelsen er tilstede for å fange opp eventuelle misforståelser og feiltolkninger (Ekman, 2013).

7.2. Motivasjon

Medarbeidernes motivasjon for å ta i bruk nye verktøy var høy ifølge informantene og medarbeiderne hadde gjennomgående god tro på egen kompetanse. De opplevde noe usikkerhet i forhold til de nye arbeidsprosessene som ville komme med den nye teknologien.

Mulighet for medvirkning var veldig viktig for dem, men evnen til å kunne se for seg og sette seg inn i et “fremtidsbilde” var varierende. Dette viser at ledelsen i stor grad hadde lyktes i implementeringsarbeidet, da det ikke var motstand mot endring blant informantene. Slik sett kan man si at organisasjonen (og medarbeiderne) har god endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011). Historikken viser at organisasjonen har lang og god erfaring med endringsprosesser, dette er muligens en medvirkende årsak til at endring oppleves positivt i denne organisasjonen (Jakobsen & Thorsvik, 2014).

Det som motiverte til endring var ifølge informantene at prosessen hadde gitt økt kompetanse og mulighet for læring. Involvering var viktig for å skape endring, det samme var anerkjennelse og tilhørighet. En av informantene er sitert med at “det er selve endringen som motiverer”. Dette kan sees på som et spesielt funn, da endring som oftest sees på som noe negativt ifølge Amundsen og Kongsvik (2016).

Medarbeiderne brukte ifølge informantene mye tid på å diskutere hva som skulle skje og hvordan de trodde fremtiden ville bli. Da intervjuene ble gjennomført var anskaffelsesprosessen midt i forhandlingene med leverandørene og det var det respondentene var opptatt av. Det som opptok dem mest var alt det de opplevde å ikke ha informasjon om og dette temaet brukte de mye energi på. Dette var likevel uproblematisk siden selve prosessen var kjent for dem - det handlet om nysgjerrighet på hva som skulle skje og hva resultatet ville bli. Teoretisk sett, så kan dette forklares slik Schein beskriver det med at kulturens grunnleggende antagelser er truet. Dette kan, om det får utvikle seg, medføre store omstillingskostnader for organisasjonen i form av høye økonomiske kostnader, nedgang i produksjonen i tillegg til at brukerne vil bli rammet av dårligere tjenester (Meyer & Stensaker, 2011).

Mest kritisk for anskaffelsesprosjektet trodde likevel ikke informantene lå til medlemmene i organisasjonen, men til de utfordringene kommunen ville få om teknologien sviktet - om de nye digitale trygghetsalarmene ikke fungerte som forventet. Dette beskrev de som en svært kritisk faktor fordi de da ikke kunne håndtere det uforutsette selv. Dette kan forklares med at enkelte medarbeidere i organisasjonen ikke ønsket endring. De var engstelige for det nye og usikre på om de klarte å lære det som var nødvendig for å kunne fortsette i jobben. Noen

opplevde frykt fordi de tvilte på egen kapasitet og potensiale, samt at dårlige erfaringer fra deltagelse i tidligere endringsprosesser bidro til økt skepsis (Schiefløe, 2015).

For kommunen fører hverdagsliggjøringen av teknologi i samfunnet til en endring av arbeidsprosesser for mange mennesker. Erfaring viser at strategisk bruk av IKT i betydelig grad kan forbedre og erstatte manuelle prosesser og rutiner, og bidra til å frigjøre ressurser til direkte tjenesteytende virksomhet.

For å endre måten vi løser oppgavene på, er Trondheim kommune nødt til å finne gode måter å møte innbyggere og næringsliv, samtidig som organisasjonen dreies mot "det nye". Det er først når vi lykkes med begge deler at vi kan begynne å snakke om gevinster. (Trondheim.kommune-temaplan-ikt-digitalisering-og-velferdsteknologi-2015---2018)

7.3. Endring

Vår undersøkelse med intervju av våre 12 informanter viste at om medarbeiderne hadde mulighet for å medvirke i en prosess, så var informasjon, åpen kommunikasjon og at de ble hørt og sett viktige faktorer som måtte være tilstede for at medarbeiderne i Trygghetspatruljen skulle oppleve reell medvirkning.

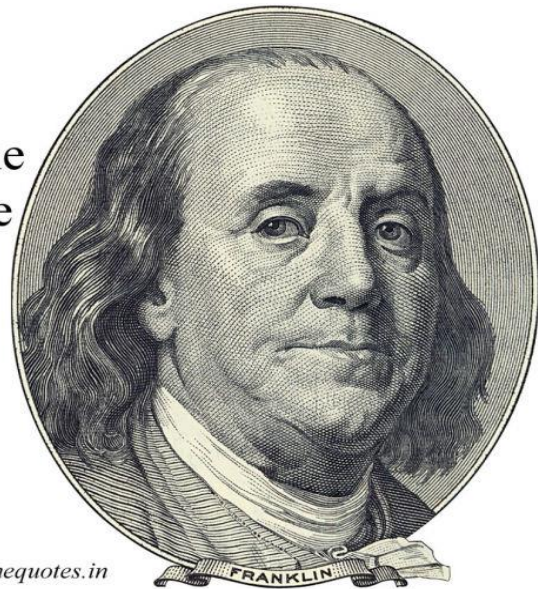
Det som ga motivasjon til endring i anskaffelsesprosessen var ifølge informantene selve prosessen.

Anskaffelsesprosessen og deltagelse i denne var det som hadde gitt dem økt kompetanse og mulighet for læring, involvering, anerkjennelse og tilhørighet. Dette oppga informantene som avgjørende for at de skulle få en positiv holdning til endring for dem og deres organisasjon.

“Fortell meg og jeg glemmer, lær meg og jeg kan kanskje huske, involv meg og jeg vil lære”. Disse kloke ordene skrev Benjamin Franklin på 1700-tallet, og de oppsummerer innholdet i de tilbakemeldingene våre informanter kom med i forbindelse med vår studie.

Tell me and I forget, teach me
and I may remember, involve
me and I learn.

Benjamin Franklin



www.thequotes.in

Figur 12: Benjamin Franklin. Kilde: thequotes.in

8. Litteraturliste

8.1. Litteratur

Amundsen, Oscar og Kongsvik, Trond (2016) *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis..* Oslo: Gyldendal Akademisk.

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone (2011) *Managing and Organisation, An introduction to Theory and Practise.* London: SAGE Publications Ltd.

Christoffersen, L., Tufte, P. A. og Johannessen, A. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Abstrakt.

Ekman, G. (2004) *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen.* Oslo: Abstrakt forlag.

Herzberg, F. (1959) Artikkel: *One More Time: How do You Motivate Employees.* Boston: Harvard Business Review.

Jacobsen og Thorsvik (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Abstrakt forlag.

Jørgensen, P. S., Skov, S., Landaas, W. og Rienecker, L. (2013) *Den gode oppgaven: håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole.* Bergen: Fagbokforlaget.

Krokan, A. (2015) *Det friksjonsfrie samfunn: om utviklingen av nye digitale tjenester.* Oslo: Cappelen Damm akademisk.

KS - Kommunenes sentralforbund / Samveis (2015) *Veikart for tjenesteinnovasjon.* Oslo: KS

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal Norsk forlag.

Mintzberg, H., (1979) *The Structuring of Organizations.* England: Prentice Hall.

Meyer, Christine B. og Stensaker, Inger G. (2011) *Endringskapasitet.* Bergen: Fagbokforlaget.

Nonaka, Ikujiro og Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge-Creating Company.* New York: Oxford University Press.

NOU 2011:11 (2011) *Innovasjon i omsorg* Oslo: Regjeringen.

Røvik, K. A. (2014) *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Scharmer, C. Otto (2011) *Teori U*. Danmark: Forlaget Ankerhus.

Schein, Edgar B, (2010) *Organizational Culture And Leadership*. USA: John Wiley Sons.

Schiefloe, P. M., Vikeland, K., Ytredal, E. B., Torsteinsbø, A., Moldskred, L., Heggen, S., Sleire, D. H., Førsum, S. A. og Syversen, J. E. (2005) *Årsaksanalyse etter Snorre A-hendelsen 28.11.2004 (Causal Investigation into the Snorre Alpha Incident)* Stavanger: Statoil.

Schiefloe, P. M. (2011) *Mennesker og samfunn, innføring i sosiologisk forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schiefloe, Per Morten (2012) Artikkel: *Analyzing and developing organizations. The Pentagon approach*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.

Schiefloe, P. M. (2014) *Analyzing and developing organizations: The Pentagon approach (Preliminary version 28.11.2014 utg.)* Trondheim: Norwegian University of Science and Technology.

Schiefloe, Per Morten (2015) *Sosiale landskap og social kapitalt*. Oslo: Universitetsforlaget

Thagaard, Tove (2013) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Aasen, T. M. og Amundsen, O. (2011) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

8.2. Linker til nettsider

8.2.1. Temaplan for IKT, digitalisering og velferdsteknologi artikkel

<https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/planer/temaplaner/temaplan-ikt-digitalisering-og-velferdsteknologi-2015---2018.pdf>

8.2.2. Kompetanseplan Trygghetspatruljen

<https://docs.google.com/document/d/1xWL247qyMPIZTcG2cuDVpIm8x-Qn6FVSX7zEoCYyBIM/edit>

8.2.3. Helsevakt Nettside

<https://intranett.trondheim.kommune.no/content/1130956168/Helsevakt>

8.2.4. Trygghetspatruljen Nettside

<https://www.trondheim.kommune.no/tema/helse-og-omsorg/hjemmetjenester/trygghetsalarm/#heading-h2-3>

8.3. Figuroversikt

Figur 1: Organisasjonskart for Trygghetspatruljen (Kompetanseplan, Trygghetspatruljen) s. 15

Figur 2: Bemanningsplan for Trygghetspatruljen (Kompetanseplan, Trygghetspatruljen) s. 16

Figur 3: Prosjektorganisasjonen (Kompetanseplan, Trygghetspatruljen) s. 17

Figur 4: Maslows behovspyramide (nupi.no) s. 25

Figur 5: Læringsspiralen (Nonaka & Takeuchi, 1995) s. 27

Figur 6: Hertzbergs motivasjons- og hygieneteori (1959) s. 32

Figur 7: Tre psykologiske tilstander (Jacobsen & Thorsvik, 2014) s. 33

Figur 8: Det kulturelle isfjellet (ntnu.no) s. 34

Figur 9: Pentagonmodellen (Schiefløe, 2004) s. 38

Figur 10: Presentasjon av informanter s. 45

Figur 11: Faktorer som påvirker endringsmotivasjon s. 83

Figur 12: Benjamin Franklin s. 99

8.4. Vedlegg

8.4.1. Vedlegg 1: NSD

Gudveig Gjørund

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 20.12.2017

Vår ref: 57795 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.12.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

57795	<i>Hva gjør ansattes mulighet til medvirkning i anskaffelsesprosesser med deres endringsvillighet, evne til å ta i bruk nye "verktøy" og evne/motivasjon til å jobbe på nye måter.</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Gudveig Gjørund
Student	Bente Berg

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til Informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

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



- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

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

Ved prosjektslutt 15.11.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

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

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren



I

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no

8.4.2. Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide i forbindelse med kvalitative intervju Master i Organisasjon og ledelse, NTNU Videre 2018.

Innledningsfase

- Presentere oss og prosjektet

PROBLEMSTILLING - Det vi skal forske på - begrense

- Informere om prosjektet og hva man vil stille spørsmål om
- Si litt om konsekvenser for å være med på intervjuet - tilbakemelding om resultatet
- Gjennomgå hvordan intervjuet dokumenteres - båndopptak og transkribere etterpå
- Intervjuet vil bli slettet etterpå
- Garantere anonymitet eller sikre tillatelse til å bruke dataene hvis informanten kan anonymiseres
- Informere om at informanten når som helst kan avslutte intervjuet
- Informere om hvor lenge intervjuet vil vare ca. 45 min.

Åpningsfasen

- Navn:
- Alder:

- Mann ___ Kvinne ___

- Lengde på ansettelsesforholdet: _____

- Rolle / hvor jobber du i TP:

Ambulerende: ___ Teknisk: _____ Vaktsentral: _____

Ledelse/administrasjon: _____

- Utdanning: _____

- Yrkesbakgrunn/ hvor har du jobbet tidligere:

Struktur: Vi vil stille spørsmål omkring enhetens struktur. Vi vil be informanten om å beskrive denne samt beskrive hvilke faser i anskaffelsesprosessen vedkommende har deltatt i og hvordan informanten ser for seg at den nye strukturen ved enheten vil bli.

1. På hvilken måte har enheten gitt deg mulighet til å skaffe deg kjennskap til anskaffelsesprosessen vedrørende de nye digitale trygghetsalarmene?
2. På hvilken måte har du opplevd en reell mulighet til å komme med innspill?

3. På hvilken måte opplever du at dine bidrag i “diskusjonen” er blitt tatt med videre ?
4. Det har vært en prosjektorganisasjon som har styrt anskaffelsesprosessen, hvor godt kjenner du til denne? beskriv.....
5. Denne anskaffelsen vil føre til endringer i arbeidsprosessene i TP, hva er det som kan motivere deg i en endringsprosess?
6. Mener du at din mulighet for påvirkning i anskaffelsesprosessen vi få noe å si for din endringsvilje og din motivasjon til å ta i bruk nye verktøy?

Kommentarer: _____

Teknologi: Vi vil stille spørsmål omkring informantens kunnskap om dagens teknologi samt å beskrive faser i anskaffelsesprosessen vedkommende har deltatt i og hvordan fremtiden vil se ut med den nye teknologien.

1. Hvor god kunnskap har du om hvorfor man skal ta i bruk de nye digitale trygghetsalarmene?
2. Hvor godt vil du si at du behersker dagens teknologi?
3. Hvor godt opplever du at dine kolleger behersker dagens teknologi?
4. Med den bakgrunnskunnskapen du har om de nye digitale trygghetsalarmene; -Beskriv hvor godt rustet er du til å gå over til ny Hvilke tanker har du omkring hvordan overgangen fra gammel til ny teknologi teknologi bør foregå?
5. På hvilke områder i TP tror du utfordringene blir størst?
6. Beskriv hvor og hvordan den nye teknologien vil møte de største utfordringene ved enheten (hvilke utfordringer og på hvilke områder?).
7. Hva trenger du ekstra støtte på (kursing, opplæring) i forbindelse med innføringen?
8. Hva er den største utfordringen om ansatte er umotiverte og ikke evner å ta i bruk ny teknologi?

Kommentarer _____

Kultur: Vi vil spørre informanten om hvordan vedkommende opplever at klimaet ved enheten er i forhold til å ta i bruk nytt teknisk utstyr og om dette kan være verdier og normer eller grunnleggende antagelser i arbeidsmiljøet som fremmer/hemmer medarbeidernes opplevelse av medvirkning.

1. Hvordan opplever du at stemningen ved enheten er i forhold til anskaffelsesprosessen og innføring av ny løsning?
2. På hvilken måte vil du si at anskaffelsen er noe medarbeiderne er opptatt av?
3. Opplevs alt det nye som truende og skummelt for den etablerte kulturen ved enheten?
4. Hvorvidt vil du si at prosessen med anskaffelsen har vært samlende for medarbeiderne eller ikke?
5. I hvilken grad kan det hende at noen opplever å stå utenfor prosessen til tross for informasjon og diskusjoner ved enheten?
6. På hvilken måte kan den nye teknologien påvirke kulturen ved TP?

Kommentarer: _____

Samhandling: Vi vil stille spørsmål om hvordan anskaffelsesprosessen har påvirket samhandling mellom medarbeidere, om prosessen oppleves som forstyrrende på noen måte samt be informanten om utfyllende beskrivelse av disse punktene. I tillegg ønsker vi tilbakemelding på hvordan informanten opplever sine kollegers opplevelse av medvirkning. Her vil også opplevelsen av hvordan prosjektet er ledet på bli etterspurt.

1. På hvilken måte tror du at den nye teknologien vil bidra til at dine arbeidsoppgaver vil forandres?
2. Hvordan opplever du at du har fått delta i utvikling av kravspesifikasjonen for det nye systemet?
3. Hvordan har prosjektet bidratt til å knytte medarbeiderne ved enheten tettere sammen? - evt. på hvilken måte?
4. Hvordan har den pågående prosessen påvirket den daglige driften ved enheten?
5. Beskriv hvordan du opplever at du har fått deltatt i prosessen. Venter du på at det nye skal komme? - hva prater man om i det daglige i forbindelse med anskaffelsesprosessen?
6. Hva legger du i “medvirkning”?
7. Hvorfor er medvirkning viktig for deg?
8. I hvilken grad mener du at du har hatt mulighet for medvirkning i denne anskaffelsesprosessen?
9. Har prosessen vært tilpasset din kompetanse og erfaring?

10. Har det vært avsatt nok tid til at du har kunnet medvirke i den grad du burde gjort?
11. Ledelsens rolle i forbindelse med prosjektet: Hva kunne vært gjort annerledes i forbindelse med prosjektet?
12. Hva har ledelsen lyktes med?

Kommentarer: _____

Relasjon/Nettverk: Vi vil stille spørsmål omkring hvordan anskaffelsesprosessen oppleves i forhold til relasjonsbygging internt i enheten og med andre enheter det er naturlig å samhandle med i tillegg til samhandling på tvers av profesjoner.

1. Beskriv hvordan det evt. kan ha skjedd noen form for utvikling i din tilnærming til arbeidet?
2. Hvordan opplever du evt. at noen av dine kolleger har endret tilnærming til sine arbeidsoppgaver?
3. Kan man si at medarbeiderne nå tar mer eller mindre ansvar ved enheten enn tidligere?
4. Kan det ha skjedd en forskyvning av ansvarsfordelingen ved enheten?
5. På hvilken måte kan prosessen ha ført til noen form for konkurranse mellom medarbeiderne ved enheten?
6. Hvis du ser fremover; tror du at du vil fortsette som medarbeider ved enheten også etter at dette prosjektet er over?
7. På hvilken måte har prosjektet lyktes med å involvere de ansatte i forbindelse med anskaffelsesprosessen?

Kommentarer: _____

Avslutning:

- Avrundings - informere om at det nærmer seg slutten
- Gi deltakeren mulighet til å komme med en sammenfattende kommentar
- Gi anledning til å sammenfatte synspunkter
- Gi mulighet for å oppklare uklarheter

Oppsummeringsspørsmål:

- Etter at intervjuet er ferdig - “har jeg forstått det riktig i forhold til at du mener sånn og sånn”, har vi glemt noe, er det noe vi burde snakke om, er det noe vi burde ha tatt opp?

Tidsplan for intervju 18 og 19 jan 2018

Navn	Dato	Klokkeslett
Informant 1	18.01.2018	08.30
Informant 2	18.01.2018	09.30
Informant 3	18.01.2018	10.30
Informant 4	18.01.2018	12.00
Informant 5	18.01.2018	13.00
Informant 6	18.01.2018	14.00
Informant 7	18.01.2018	15.00
Informant 8	19.01.2018	08.30
Informant 9	19.01.2018	09.30
Informant 10	19.01.2018	10.30
Informant 11	19.01.2018	12.00
Informant 12	19.01.2018	13.00

8.4.3. Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informantene

Informasjonsskriv i forbindelse med spørreundersøkelse utsendt fredag 12.01.2018

Vi vil først takke for at du deltar i vår spørreundersøkelse i forbindelse med vår masteroppgave.

I vår Masteroppgave ønsker vi å følge anskaffelsesprosessen av digitale Trygghetsalarmer, med fokus på hvor endring og innovasjon utvikles i løpet av en slik anskaffelsesprosess.

Digitalisering utfordrer både det private og det offentlige arbeidslivet. Ved mange arbeidsplasser og for mange arbeidsoppgaver vil det komme digitale løsninger, noe som vil medføre at mange arbeidsoppgaver vil endre innhold og at mange arbeidsplasser vil forsvinne. Menneskelige ressurser vil fristilles ved digitalisering slik at ansatte kan bruke sin kompetanse, erfaring og tid på oppgaver som kanskje fokuserer mer på verdier og gode opplevelser for dem som benytter seg av de varer og tjenester som produseres.

Vår erfaring etter flere år som enhetsledere i kommunal sektor er at medarbeidernes motivasjon, evne til endring og læring er avgjørende faktorer for å kunne ta i bruk ny teknologi og etablere nye måter å jobbe på.

Vi ønsker med denne oppgaven å ha fokus på medarbeidermedvirkning. Vi tar for oss fenomenet *medvirkning*, hvorfor det er viktig både som et mål i seg selv og for et godt resultat. Hva det innebærer av tilrettelegging, samt medarbeiders plikter og ansvar for å medvirke i utviklingen av organisasjonen og eget arbeidsmiljø.

Trondheim, januar 2018

Med hilsen fra
Hilde & Bente

8.4.4. Vedlegg 4: Tillatelse fra Kommunalsjef

Hilde Myhre og Bente Berg

Trondheim 15.01.18

Masteroppgave - søknad om tillatelse til å gjennomføre intervjuer og å innhente dokumenter.

Det vises til søknad av 15.09.17 om å få gjennomføre intervju og å innhente dokumentasjon i Trondheim kommune, Trygghetspatruljen i forbindelse med sin masteroppgave i forbindelse med Masterstudier i Organisasjon og ledelse, med spesialisering i innovasjon og endringsledelse ved NTNU.

Dette stiller vi oss positive til.

Trygghetspatruljen vil bli gjort oppmerksom på at det vil komme henvendelse fra dere om når det passer å gjennomføre intervju i forbindelse med masteroppgaven.

Lykke til med oppgaven!

.....
Marit R Berg
kommunalsjef for helse og-velferdstjenestene

8.4.5. Vedlegg 5: Samtykke til deltakelse i studien

Samtykke til deltakelse i studien

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;

Hilde Myhre mob 91112763 - Mail: hilde-lisbeth1.myhre@trondheim.kommune.no

Bente Berg mob 91546247 - Mail: bente.berg@trondhei.kommune.no

Du kan også kontakte veileder fra NTNU, Gudveig Gjørund mob 91897239
gudveig@apertura.ntnu.no

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

Trondheim, dato.....

(Signert av prosjektdeltaker)