

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende del av et bachelorstudium i økonomi og administrasjon med spesialiseringsretning *organisering og endring*, ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Oppgaven er gjennomført våren 2020, og har hatt som hensikt å se på hvordan eldreomsorg kan dra nytte av digitalisering.

Vi vil starte med å rette en stor takk til Lars Gil, enhetsleder ved Tiller helse- og velferdssenter. Videre vil vi takke medarbeidere ved Tiller helse- og velferdssenter, som tok seg tid til å snakke med oss i en ellers så hektisk arbeidshverdag. Takk til Helge Mjøen for at han er en ærlig og direkte veileder, som har bidratt med god støtte gjennom hele prosessen.

Trondheim, 30.april 2020

Henna Eidsaune

Henna Eidsaune

Lisbeth Fjellheim

Lisbeth Fjellheim

Ellen Marie Tørring

Ellen Marie Tørring

Sammendrag

Formålet med oppgaven er å se på digitalisering i offentlig sektor, og hvordan digitalisering som endringsprosess, påvirker organisasjonen som tar dem i bruk.

Vår samarbeidspartner i prosjektet er Tiller helse- og velferdssenter (HVS). Tiller HVS er en av 23 helse- og velferdssentre i Trondheim kommune. Som konsekvens av demografisk utvikling, er helse- og velferdssektoren avhengig av digitale løsninger som effektiviserer og forbedrer eksisterende arbeidsmetoder. Dette er endringer som består av flere delprosjekter, som utvikles kontinuerlig. I 2021 skal Helseplattformen innføres i hele Midt-Norge. Dette er et felles journalføringssystem som skal erstatte dagens systemer. Med utgangspunkt i dette, ble følgende problemstilling valgt:

“Hvordan påvirker digitalisering arbeidshverdagen til medarbeiderne på Tiller HVS?”

For å besvare problemstillingen har vi utført dybdeintervjuer av medarbeiderne på Tiller HVS. Tiller HVS består av tre enheter; sykehjem, omsorgsboliger og bofellesskap. Vi har undersøkt medarbeidere på omsorgsboliger og bofellesskap. Vi har gjennomført 10 intervju som består av én informant og ni respondenter. Informanten har hovedsakelig bidratt med overordnet informasjon. Vi har lagt mest vekt på informasjonen som er hentet inn fra respondentene. Oppgaven er gjennomgående strukturert etter fire hovedtema; strategi, prosjektorganisering, samhandling og holdninger, med forankring i teori innenfor disse feltene.

Undersøkelsen konkluderer med følgende:

- Medarbeiderne er ikke kjent med noen digitaliseringsstrategi på Tiller HVS
- Digitalisering påvirker arbeidshverdagen til medarbeiderne i moderat til høy grad
- Motivasjonen hos medarbeiderne ligger i nytteverdien for beboerne
- Motivasjon påvirkes av alder, personlig interesse og utdanning

De resultatene vi kommer frem til drøftes og presenteres med forslag til tiltak for Tiller HVS.

Abstract

The purpose of this thesis is to look at digitalisation in the public sector, and how it affects the organisation implementing it.

Tiller Health- and Welfare Centre (HWC) is our collaborator in this project. Tiller HWC is one of 23 health- and welfare centres in the Trondheim County. Because of demographic growth, the health and welfare sector depend on digital solutions that ameliorates and improves existing work methods. These are changes consisting of multiple subprojects and are under constant development. In 2021, Helseplattformen will be introduced in Mid-Norway, and replace Gerica, the existing medical record system Tiller HWC use today. With this as a starting point, this topic question was chosen:

“How does digitalisation affect the workdays for co-workers at Tiller HWC?”

We have conducted in depth interviews of the co-workers at Tiller HWC, to answer our topic question. Tiller HWC consists of three units, nursing homes, residential care and shared housing. Our research is based of co-workers in the residential care and shared housing units.

We interviewed 10 workers consisting of one informant and nine respondents. The informant has mainly contributed general information. Our emphasis is placed on the information gathered from the respondents. There are four main topics throughout the thesis to give it structure; strategy, project organisation, interaction and viewpoints, which are anchored in theory within these areas.

The research concluded as such:

- Co-workers at Tiller HWC are unfamiliar with any digitalisation strategy
- Digitalisation affects their workday in a moderate to high degree
- Co-workers motivation lies in the usefulness for the resident
- Motivation is influenced by age, personal interests and education

Our results are discussed and presented with propositions and measures for Tiller HWC.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurliste	vi
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Presentasjon av problemstilling med avgrensning	1
2.0 Digitalisering i helsesektoren	3
2.1 De digitale plattformene	3
2.1.1 Geric	3
2.1.2 Helseplattformen	3
2.1.3 Øvrige	4
2.2 Velferdsteknologi	4
2.2.1 PAVA	5
2.2.2 Somnofy	5
3.0 Teori	5
3.1 Strategi	5
3.1.1 Endringsstrategi	7
3.2 Prosjektorganisering	11
3.2.1 Prosjektstruktur	11
3.2.2 Prosjektledelse	13
3.3 Samhandling	15
3.3.1 Kultur	16
3.3.2 Læring	19
3.4 Holdninger	22
3.4.1 Motivasjonsteori	22
3.5 Kritikk av teori	24
4.0 Valg av metode	24
4.1 Avgrensning	26
4.1.1 Problemstillingen	27
4.1.2 Undersøkellesdesignet	27
4.1.3 Kvalitativ metode	28
4.1.4 Informasjonsinnhenting	29
4.1.5 Utvalg	30
4.1.6 Analyse av kvalitative data	30

4.1.7 Feilkilder	31
4.1.8 Tolkning av resultater	33
4.2 Etske avveininger	33
5.0 Empiri	35
5.1 Digitaliseringsstrategi	35
5.1.1 Formidlet informasjon om digitaliseringsstrategi	35
5.1.2 Lederens rolle i arbeidet med digitaliseringsstrategien	36
5.2 Samhandling i organisasjonen	37
5.2.1 Digital kommunikasjon mellom medarbeiderne	37
5.2.2 Digitale plattformers påvirkning på arbeidshverdagen	40
5.3 Medarbeidernes holdninger	43
5.3.1 Motivasjon til å ta i bruk digitale plattformer	43
5.3.2 Opplæring i digitale plattformer	46
5.3.3 Somnofy	47
6.0 Drøfting	49
6.1 Digitaliseringsstrategi	49
6.2 Samhandling i organisasjonen	52
6.3 Medarbeidernes holdninger	54
6.4 Prosjektorganisering	57
7.0 Konklusjon	59
7.1 Tiltak	60
7.2 Videre forskning	60
8.0 Litteraturliste	61
Vedlegg	65
Intervjuguider	65

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart Tiller HVS (Trondheim kommune, “Organisasjonen”) (Trondheim kommune, “Tiller HVS”).....	2
Figur 2: Fire hovedtyper endringsstrategier (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 383).....	8
Figur 3: Hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O (Jacobsen, 2012, s. 180)	9
Figur 4: Strategi O: Endring som en kontinuerlig prosess (Jacobsen, 2012, s.166).	10
Figur 5: Intern prosjektorganisering: de vanligste organisasjonsenhetene (Andersen, 2018, s. 288)....	12
Figur 6: Prosjektlederprosessen (Innovasjon Norge, 2015, s. 3).....	14
Figur 7: Kulturens ulike nivåer (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 126).....	16
Figur 8: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 275).....	18
Figur 9: Fire ulike former for læring (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 350).....	19
Figur 10: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 247)	23
Figur 11: Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2015, s. 68)	26
Figur 12: Faktorer som påvirker tjenestetilbudet ved Tiller HVS	60

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Kommune-Norge står overfor store utfordringer, på grunn av den demografiske utviklingen. En større andel eldre og færre arbeidsdyktige i befolkningen, fører til svakere økonomiske fremtidsutsikter. Fremtidens pleie- og omsorgstjenester vil ha bruk for nesten 100 000 flere årsverk i 2060, enn dagens 133 000 (Haugstveit, Holmøy og Otnes, 2016). Dette krever at kommunesektoren utnytter de mulighetene digitalisering gir, for å tilby smarte innbyggertjenester (KS, “Gode råd for å lykkes med digitale omstillingsprosesser”).

Med bakgrunn i dette, ønsker vi å kartlegge hvordan innføringen av nye digitale tjenester fungerer i kommunal sektor. Videre vil vi undersøke hva som er nøkkelfaktorene for å lykkes med implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgssektoren. Innføring av nye digitale tjenester, er en endringsprosess. Ledelsen og medarbeiderne vil være sentrale i arbeidet med denne endringen. Derfor vil oppgaven se på hvordan digitalisering påvirker arbeidshverdagen til medarbeidere på Tiller helse- og velferdssenter (HVS).

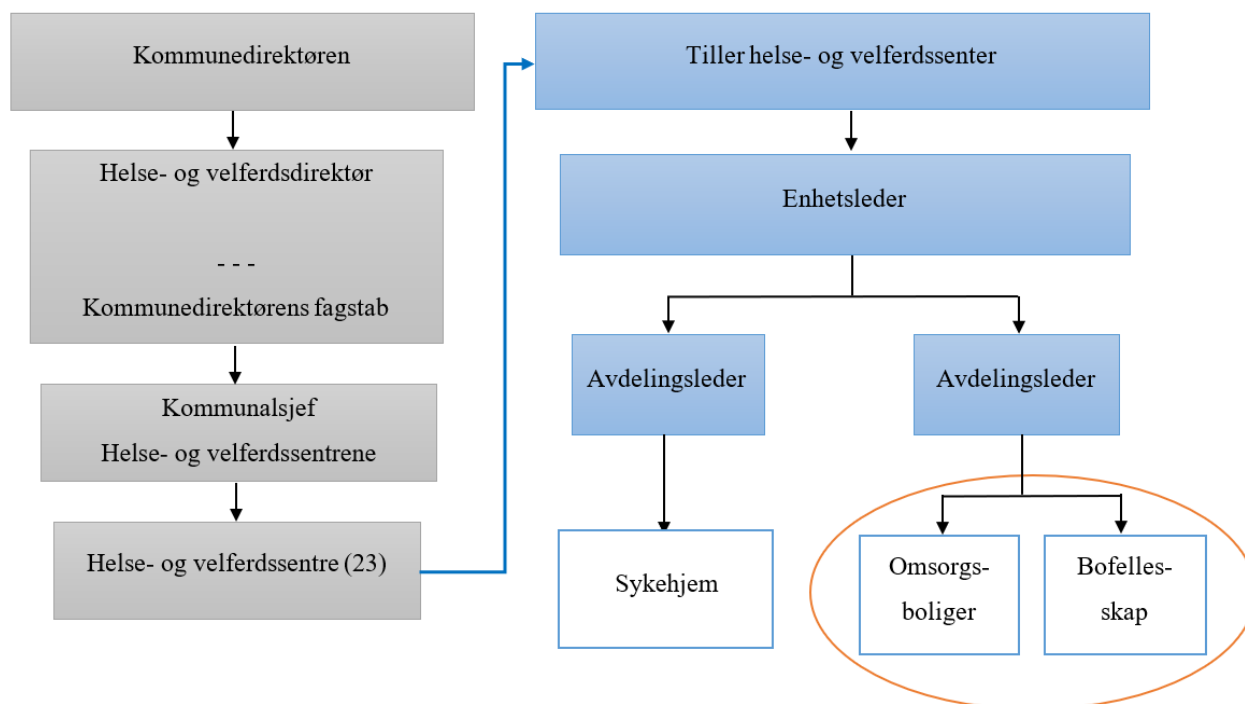
1.2 Presentasjon av problemstilling med avgrensning

Temaet *Digitalisering i helsesektoren* resulterte i tre aktuelle problemstillinger. Sammen med veileder og samarbeidspartneren Tiller HVS, ble det enighet om å velge problemstillingen: *Hvordan påvirker digitalisering arbeidshverdagen til medarbeidere på Tiller helse- og velferdssenter?*

Forskningsspørsmål valgt for denne oppgaven:

- Hvilken strategi har Trondheim kommune og Tiller HVS for digitalisering?
- Hvordan påvirker digitaliseringsprosessene samhandlingen i organisasjonen?
- Hvilke holdninger har medarbeiderne til digitalisering av arbeidshverdagen?

Nedenfor illustreres Tiller HVS plassering i Trondheim kommune, som en av flere tjenesteenheter:



FIGUR 1: ORGANISASJONSKART TILLER HVS (TRONDHEIM KOMMUNE, “ORGANISASJONEN”) (TRONDHEIM KOMMUNE, “TILLER HVS”)

Figur 1 viser at Kommunedirektøren er øverste administrative leder av kommunen. Underlagt kommunedirektøren er Helse- og velferdsdirektøren en av seks ledere i kommunedirektørens fagstab. Siste administrative ledd er kommunalsjef for helse- og velferdssentrene. I alle ledd er den overordnede oppgaven å sørge for en mest mulig effektiv drift, og å tilby gode administrative støttetjenester til tjenesteenhetene. Dette innebærer blant annet faglig og medisinsk ansvar for tjenestetilbudet. Tjenesteenhetene er kommunens 23 helse- og velferdssentre, Tiller HVS er en av disse.

Tiller HVS er organisert med en enhetsleder for hele velferdssenteret. Underlagt enhetsleder er det en avdelingsleder for sykehjem, og en avdelingsleder for omsorgsboliger og bofellesskap. Vår oppgave vil undersøke omsorgsboliger og bofellesskap på Tiller HVS (se Figur 1).

2.0 Digitalisering i helsesektoren

I dagens samfunn er digitalisering og teknologiske nyvinninger utvilsomt noe som tar opp mer av vår tid. Vi snakker om hvordan digitalisering bidrar til effektivisering, ikke bare på arbeidsplassen, men også i våre private liv. Likevel kan det være vanskelig å sette ord på hva digitalisering egentlig er. Regjeringen har definert digitalisering slik;

“Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor.” (Regjeringen, “Digitalisering i offentlig sektor”)

Av definisjonen over kommer det frem at digitalisering handler om å fornye, forenkle og forbedre eksisterende systemer. I praksis handler dette om overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger. Digitalisering er ikke bare innføring av nye IT-systemer, men også en oppgradering av gamle og utdaterte løsninger, selv om noen av disse systemene allerede er digitale (Regjeringen, “Digitalisering i offentlig sektor”).

2.1 De digitale plattformene

I oppgaven benyttes digitale plattformer som et samlebegrep for alle digitale systemer og verktøy som medarbeiderne benytter i sitt arbeid. Hensikten med dette kapitlet er å forklare innholdet i digitale plattformer hos Tiller HVS, som er av relevans for oppgaven.

2.1.1 Gerica

Gerica er et elektronisk pasientjournalssystem til bruk i kommunal sektor, og inneholder pasientens journal, medikamentoversikt, og informasjon om saksbehandling som gjelder pasient. Gerica ble tatt i bruk ved Tiller HVS i 2004, og danner en felles database for de opplysninger om pasienten som er nødvendig og nyttig i det daglige arbeidet for helsefaglig ansatte. Medarbeiderne kan få tilgang til Gerica via datamaskin, og mobil løsningen LMP (Lifecare Mobil Pleie).

2.1.2 Helseplattformen

Helseplattformen er et felles journalføringssystem for hele helsetjenesten i Midt-Norge, både sykehus, kommuner, fastleger og avtalespesialister. Helseplattformen AS ble opprettet i februar 2019. Selskapet eies av HMN, og har som oppgave å innføre Helseplattformen i

samarbeid med leverandøren Epic (Helseplattformen, “Spørsmål og svar”). Det er omtrent 40 000 ansatte som i første omgang vil ta del i bruken av den nye helseplattformen. På sikt er det håp om at dette er et system hele helse-Norge kan ta i bruk. Innføringen av det nye systemet skjer etter planen fra siste halvdel av 2021, og vil pågå ut 2022.

Innføringen av en felles helseplattform er en kompleks prosess. Det er flere årsaker til hvorfor dette tar så lang tid. Helseplattformen er Norges største IT-prosjekt, og det kan medføre store endringer på organisasjonsnivå.

Selve innføringsprosjektet ble inndelt i syv delprosjekter med hver sin prosjektleder. Prosjektet Helseplattformen befinner seg nå i utviklingsfasen frem til høsten 2020. Test- og godkjenningssfasen vil foregå i første halvdel av 2021. Høsten 2021 vil det foregå opplæring og selve produksjonssettingen blir igangsatt.

2.1.3 Øvrige

I tillegg har Tiller HVS en rekke systemer for IT-support, medarbeideroppfølging og kvalitetssikring av tjenester. Her presenteres digitale plattformer som er i bruk ved Tiller HVS.

Elektronisk kommunikasjon foregår stort sett via e-post, og det er hos Tiller HVS valgt at Google-konto skal være plattform.

HR-portalen er en felles database for Trondheim kommune, og inneholder digital registrering av egenmelding, fravær, lønsslipp og lignende. Databasen brukes hyppig i det daglige arbeidsforhold, men det legger også grunnlag for medarbeidersamtaler og generell oppfølging av ansatte i helse- og velferdssektoren i Trondheim kommune.

KS er kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon. På plattformen KS læring finner de ansatte ved de ulike kommunale enhetene informasjon om relevante kurs. KS læring bidrar til at medarbeiderne får det faglige påfyll de har behov for. Kurs og undervisning er spesielt viktig i forbindelse med digitaliseringsprosesser, og implementeringen av nye digitale arbeidsverktøy (KS, “KS læring”).

2.2 Velferdsteknologi

Digitaliseringsprosesser er et forløp eller utvikling for å ta i bruk teknologi, som skal gi nye og bedre tjenester som er enkle i bruk, effektive og pålitelige. Et viktig begrep i denne sammenhengen, er velferdsteknologi. I NOU 2011:11 definerte regjeringen velferdsteknologi slik:

“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.” (Helse- og omsorgsdepartementet, “Innovasjon i omsorg”).

2.2.1 PAVA

PAVA er et pasientvarslingsanlegg som omfatter alarmsignaler fra brukere, både i institusjoner og hjemmetjenesten. Trondheim kommune benytter i dag tre forskjellige pasientvarslingssystemer. Tiller HVS bruker Elpas. Elpas inkluderer en rekke hjelpemidler som alarmsmykke, dør- og vindussensorer, stemmebryter og alarmtelefoner. Atea er totalleverandør av tjenesten (Sekundærinformasjon fra Tiller HVS).

2.2.2 Somnofy

Somnofy er et verktøy for registrering og analyse av søvnkvalitet. På Tiller HVS er Somnofy nå i bruk hos én bruker. Dette er regnet for å være et pilotprosjekt, som skal utforske mulighetene for å kunne ta det i bruk i større skala.

3.0 Teori

I dette kapitlet presenteres relevante teorier som benyttes i drøftingen av empiri. Hensikten med teorikapitlet er å forankre vårt forskningsprosjekt i en større helhet. Bakgrunn for valg av teori til oppgaven, er de tre forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i teori for å besvare vår problemstilling. Kapitlet er strukturert etter følgende fire underkapitler: Strategi, prosjektorganisering, samhandling og holdninger.

3.1 Strategi

Det er først og fremst viktig å definere hva vi legger i ordet strategi. En utbredt forståelse av strategi er:

“Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.” (Erichsen et al., 2015, s. 252)

Strategi kan altså forstås som *en beskrivelse av hvordan man skal nå organisasjonens mål*. Definisjonen viser behovet for og verdien av å ha en strategi, og tydeliggjør derfor hvorfor

det bør brukes tid på å utvikle strategier. En god strategi vil også kunne bidra til en organisasjons fremtidige verdiskaping, og øke mulighetene for at organisasjonens potensial realiseres.

I privat sektor har strategi lenge vært et viktig og mye omtalt begrep. Her har strategi blitt forstått som en vei til å skape konkurransefordeler og maksimere profitt, eller som en plan med bestemte tiltak for å nå mål som størst mulig overskudd til aksjonærer og eiere. Delvis kan dette gjelde offentlig sektor også, i form av ønsket om å skape mest mulig velferd. Offentlige organisasjoner opererer på en annen måte, fordi det skal skapes verdier for mange interessenter eller samfunnet som helhet, ikke bare profitt (Johnsen, 2014). I tillegg er det viktig å poengtere at offentlig sektor har begrensede ressurser til rådighet som skal bidra til å tilfredsstille behov i befolkningen. Dette innebærer kontinuerlig oppmerksomhet om hvordan best mulig å skape et godt fellesskap, og hvordan fordele goder, ressurser og byrder (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 27 – 28).

Etter årlig behandling av statsbudsjettet i Stortinget, utarbeides det et sentralt styringsdokument fra et departement til de underliggende virksomhetene. Dette kalles for et tildelingsbrev eller oppdragsbrev, som skisserer virksomhetenes økonomiske rammer, prioriteringer, resultatmål og krav til rapportering. I 2020 har Helse- og omsorgsdepartementet gitt tildelings- eller oppdragsbrev som vil gi føringer for Helse- og omsorgstjenestene i kommunene i Norge (Regjeringen, “Tildeling - og oppdragsbrev fra Helse - og omsorgsdepartementet”).

Johnsen (2014) påpeker at strategi i offentlig sektor er komplisert, da det er en faglig og en politisk ledelse av virksomhetene. Mye av driften i offentlig virksomhet reguleres av reglement og føringer fra politisk hold. Det vil alltid være usikkerhet knyttet til eksterne faktorer som organisasjonen ikke råder over. Likevel forsterkes dette problemet når det er snakk om usikkerhet og mange beslutningstakere, som preger norsk politikk og offentlig sektor.

I Norge har vi en velfungerende og effektiv offentlig sektor, men vi lever i en verden som endres raskt. Digitalisering er et viktig moment i et kontinuerlig arbeid med å skape mer effektivitet, og en offentlig sektor med høy kvalitet på tjenestene sine. Med dette som bakteppe har Kommunal- og moderniseringsdepartementet, i samarbeid med KS, utarbeidet en digitaliseringsstrategi for perioden 2019 - 2025. Målene som er satt for arbeidet med

digitaliseringsstrategien omhandler en åpen, inkluderende og tillitvekkende prosess, som sikter på å løse flere oppgaver digitalt. Strategien fokuserer på å utnytte potensialet i deling og bruk av data til å lage brukervennlige tjenester. I kommunale og statlige virksomheter blir samhandling og systematisering viktige faktorer mot å hente gevinster fra digitalisering. Dette skal resultere i en enklere hverdag for innbyggere, med bedre tjenester og effektiv bruk av offentlige ressurser (Regjeringen, “Én digital offentlig sektor”).

PwC (PricewaterhouseCoopers) utførte i oppdrag fra KS en kartlegging av rollen som leder av digitale omstillingsprosesser. Kartleggingen ble gjort med utgangspunkt i digital omstilling hos sju caseorganisasjoner, dette inkluderer kommunene Bærum, Bergen, Trondheim og Oslo, samt NAV, Trondheim Parkering KF og Sparebank 1 SR- bank. Prosjektet resulterte i en liste med ni suksesskriterier som bygger på caseorganisasjonenes erfaringer, disse lyder som følger:

1. Politisk og administrativ ledelse må ta aktivt eierskap til den digitale omstillingen
2. Alle ansatte må involveres i omstillingsprosessene
3. Gi handlingsrom til ildsjeler og endringsagenter
4. Digitalisering må henge sammen med utvikling av en lærings- og innovasjonskultur
5. Digital omstilling handler om å vurdere dagens arbeidsprosesser og organisering på nytt
6. Rekruttere spisskompetanse og legge til rette for kontinuerlig læring på arbeidsplassen
7. Gevinster må planlegges tidlig og følges opp over tid
8. For å gi kraft til digitaliseringsprosjekter bør det etableres egne program ved siden av ordinær drift
9. IT-prosesser og -anskaffelser må forankres i overordnet ledelse

(KS, “Gode råd for å lykkes med digitale omstillingsprosesser”)

3.1.1 Endringsstrategi

For å lykkes med endringsprosesser er det relevant å se på teori om endringsstrategi.

Strategier for endring kan klassifiseres gjennom to dimensjoner. Den ene er endringens *omfang*, om det er revolusjon eller evolusjon. Den andre er om endringsprosessen *baseres* på

ordre og tvang, eller samarbeid og konsultasjon. Gjennom å kombinere disse dimensjonene får vi fire hovedtyper av endringsstrategier (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 383):

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakende utvikling

FIGUR 2: FIRE HOVEDTYPER ENDRINGSSTRATEGIER (JACOBSEN OG THORSVIK, 2019, s. 383)

I modellen ser vi dimensjonene og grad av endring. *Revolusjon* vil si drastiske, store endringer, altså omstilling. *Evolusjon* vil si endringer for utvikling og forbedring, men ikke i like sterk grad som ved behov for total omstilling. Vi vil gå nærmere inn på evolusjon-dimensjonen, da vår oppgave skal se på prosjekter som er en utvikling og forbedring av digitale plattformer.

Tvungen utvikling er en kombinasjon av dimensjonen ordre og tvang og evolusjon. Hovedpoenget i denne strategien er at endringer skjer i små sammenhengende steg. Eksempler på dette kan være endring av programvare, nytt arkivsystem, leverandør og lignende. Dette er endringer som virker små, men som kan møte på stor motstand fra medarbeiderne. Det kan derfor være vanskelig å danne grunnlag for samarbeid. Ledelsen kan ofte ha en plan og mål om endring som tvinges gjennom via flere små steg (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 386 – 387).

Deltakende utvikling er en kombinasjon av samarbeid, konsultasjon og evolusjon. Denne strategien har som hovedidé at medarbeiderne er viktige for utvikling i organisasjonen, og dermed aktivt må bidra i endringsprosesser. Denne typen utvikling baserer seg på delegering av makt og tiltak. Slik kan strategisk tenkning bli en kontinuerlig og repeterende prosess som integreres i medarbeidernes arbeidshverdag. For at denne strategien skal fungere godt er det viktig at virksomheten utvikler rutiner som fremmer god informasjonsformidling, læring og strategisk tenkning, og innovasjon og endring i ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 387 – 388).

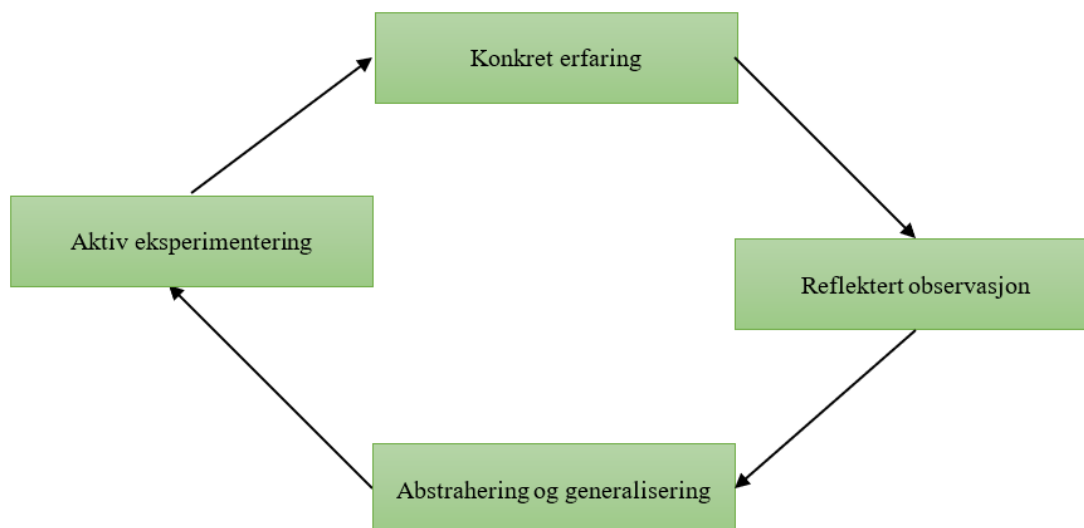
Strategi E og O

Når en organisasjon skal gjennom en endringsprosess, er det viktig å tenke valg av riktig endringsstrategi. Riktig endringsstrategi vil si en strategi som passer til endringen som skal gjennomføres. Det finnes to hovedtyper endringsstrategier som ligger innenfor dimensjonene presentert i avsnittet over, strategi E (Economic), altså økonomisk modell, og strategi O (Organisation), organisatorisk modell (Jacobsen, 2012, s. 152 – 153).

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

FIGUR 3: HOVEDFORSKJELLENE MELLOM STRATEGI E OG STRATEGI O (JACOBSEN, 2012, s. 180)

Sammenlignet med strategi E, handler strategi O i større grad om utvikling og ikke en endringsprosess med tydelig begynnelse og slutt. Strategi O kan ansees som en kontinuerlig, interaktiv prosess der deltakelse fra medarbeidere er essensielt. Endring er noe som skjer hele tiden, og helse - og omsorgssektoren går stadig inn i nye endringsprosesser. Målet med denne strategien er å gjøre organisasjonen i stand til å håndtere kontinuerlig endring, og å tilpasse seg endring i omgivelsene, som resulterer i en lærende organisasjon (Jacobsen, 2012, s. 165 – 170).



FIGUR 4: STRATEGI O: ENDRING SOM EN KONTINUERLIG PROSESS (JACOBSEN, 2012, s.166).

Strategi O har en medfølgende lederstil også kalt O (Jacobsen, 2012, s.196). Denne lederstilen preges av stikkordene inspirasjon og støtte. For å gå gjennom en endringsprosess med strategi O, er indre motivasjon en nøkkelfaktor. Det er viktig å ha en leder som klarer å kommunisere nedover i organisasjonen, for så å få tilbakemeldinger fra alle ledd. Her er det essensielt at leder ser den enkelte medarbeider og tilfører ressurser og energi i selve endringsprosessen. I tillegg må leder motivere gjennom å sette mål med riktig vanskelighetsgrad, og gjennom å delegere oppgaver og ansvar tydelig. Det siste punktet krever at leder fungerer som et bindeledd, det vil si en som sprer informasjon og tilrettelegger for at endringen skal være gjennomførbar (Jacobsen, 2012, s. 214 – 219).

I et rent teoretisk perspektiv ser det ut til å være et klart skille mellom strategi E og strategi O. Det kan gi et inntrykk av at det dreier seg om et valg mellom to ulike strategier for endring. I realiteten er dette to idealer som viser seg i en hybridløsning i møte med organisasjoner (Jacobsen, 2012, s. 223). Eksempelvis kan det være en programvare som først innføres fra kommunen gjennom strategi E, før det videre implementeres i organisasjonen gjennom strategi O.

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) som strategi

MDI er beskrevet som en fellesbetegnelse for ansattes deltakelse i utvikling av nye løsninger. (Regjeringen, "MDI"). Norske myndigheter satser på offentlig innovasjon, herunder MDI, da vi i årene som kommer står overfor en trend med aldrende befolkning og redusert arbeidsstyrke som vil gi lavere skatteinngang. Derfor er MDI implementert som

innovasjonsstrategi i norske kommuner. Sentrale elementer i strategien er å spre en forståelse for hva dette elementet innebar i kommuneorganisasjonene; å lære opp ledelsen og medarbeiderne i en felles metode, og å tilrettelegge for at medarbeiderne selv kunne initiere og gjennomføre innovasjonsprosjekter (Holmen og Ringholm, 2019, s. 122).

3.2 Prosjektorganisering

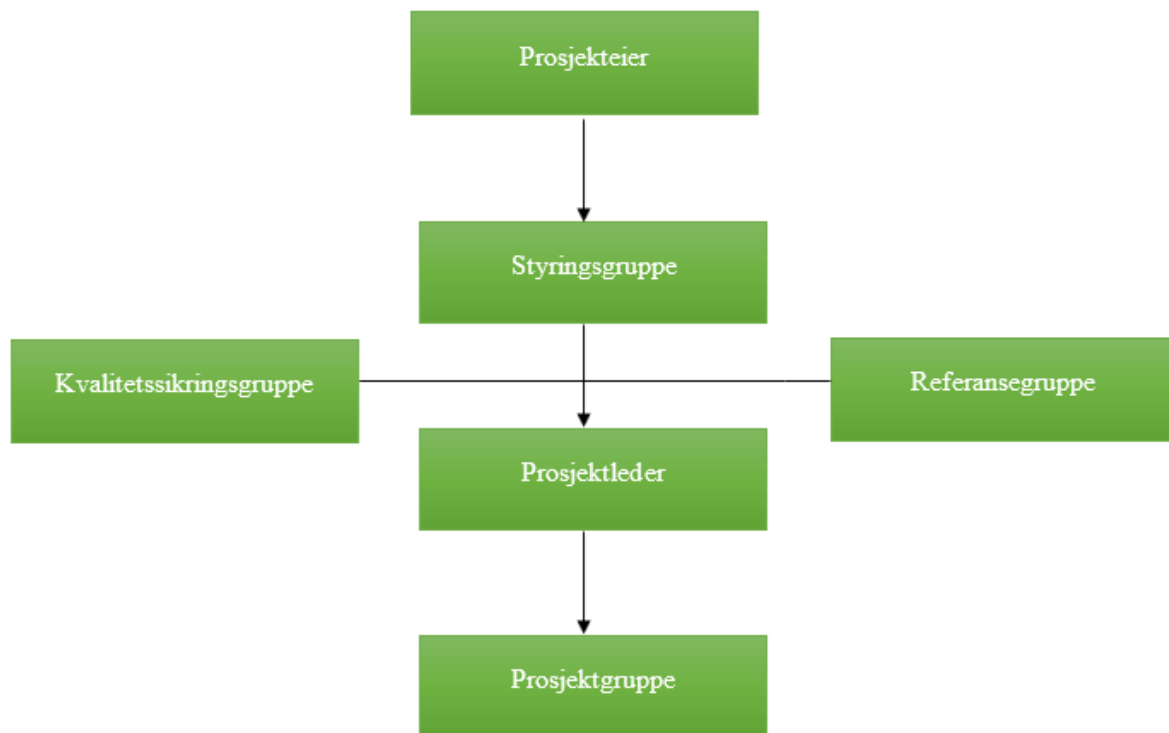
Et prosjekt er en betegnelse for tiltak som er av begrenset omfang, og gjennomføres for å nå et mål innenfor en gitt tids - og ressursramme (Rolstadås, SNL). Den formelle bestillingen av et prosjekt som er besluttet gjennomført, kalles for et prosjektmandat. Hensikten med mandatet er å gi en tydelig beskrivelse av behovet som skal løses, gevinsten prosjektet er planlagt å ha for mottakeren/brukeren, og rammebetingelser som gjelder for prosjektet (UIO, “Prosjektmandat og formalisering av prosjekter”)

3.2.1 Prosjektstruktur

Andersen (2018, s. 37) definerer et prosjekt som en temporær organisasjon. Dette er en formelt opprettet virksomhet av basisorganisasjonen (den permanente organisasjonen), som skal utføre et oppdrag for å utvikle basisorganisasjonen.

Videre skiller Andersen (2018, s. 277) mellom to måter et prosjekt kan organiseres på; henholdsvis mellom prosjektets eksterne organisasjonsstruktur og prosjektets interne organisasjonsstruktur. Den eksterne organisasjonsstrukturen omfatter organiseringen av forholdet mellom basisorganisasjonen og prosjektet. Intern organisering handler om organiseringen av forholdet mellom forskjellige organisasjonsenheter i prosjektet. Vi har valgt å se videre på intern organisasjonsstruktur, da det er dette vår oppgave tar for seg.

Figur 5 fremstiller de seks vanligste organisasjonsenhetene i et prosjekt. Vår figur er basert på Andersen (2018, s. 288), med noen tilpasninger for vår oppgave. Videre vil vi forklare organisasjonsenhetene i prosjektet.



FIGUR 5: INTERN PROSJEKTORGANISERING: DE VANLIGSTE ORGANISASJONSENHETENE
(ANDERSEN, 2018, s. 288)

Prosjekteier

Prosjekteier har hovedansvar, og myndighet til å ta avgjørelser om endring, og har ansvaret for prosjektet på vegne av basisorganisasjonen. Prosjekteier fungerer som bindeledd mellom basisorganisasjonen og prosjektet. Dette er en svært betydningsfull rolle, som har ansvaret for å sørge for gevinstrealisering fra prosjektet i basisorganisasjonen (Andersen, 2018, s. 137 – 138).

Styringsgruppe

Styringsgruppen skal støtte opp om, og avlaste prosjekteier i sine oppgaver, og styrke prosjektets forankring i basisorganisasjonen. Gruppen bør bestå av de linjelederne som blir berørt av prosjektet, slik at de kan passe på at prosjektet fungerer slik det skal og følge opp ressurstilgangen fra basisorganisasjonen (Andersen, 2018, s. 139).

Kvalitetssikringsgruppe

Kvalitetssikringsgruppen fungerer som eksperter på kvalitetssikring av prosjektplaner, og har en rådgivende funksjon til prosjekteier og styringsgruppen (Andersen, 2018, s. 288).

Prosjektleder

Prosjektleder er først og fremst en representant for prosjektet, og har den daglige ledelsen. Prosjektleder innehar en annen kompetanse enn prosjekteier og prosjektgruppe, og kan bringe nye perspektiver til prosjektet (Andersen, 2018, s. 142).

Referansegruppe

Referansegruppen er rådgivende for prosjektlederen ved faglige spørsmål. Prosjektleder innehar ikke alltid den nødvendige faglige kompetansen, og referansegruppen bistår i arbeidet med å finne de beste løsningene (Andersen, 2018, s. 290). Med utgangspunkt i «ny» metodikk for gjennomføring av prosjekter, vil referansegruppen og kvalitetssikringsgruppen være støtte både for styrings- og prosjektgruppe/ - leder. Derfor har vi valgt å plassere disse organisasjonsenhetene på samme nivå.

Prosjektgruppe

Andersen (2018, s. 290) har opprinnelig benyttet begrepet prosjektmedarbeidere. I vår oppgave vil vi kalle enheten for prosjektgruppe, da vi ser på sammensetningen av medarbeiderne. Det er med hensikt at vi har brukt begrepet gruppe i stedet for team. En *gruppe* opererer temporært og er tidsavgrenset. Gruppen løses opp etter gjennomført oppdrag (Sander, 2020). Et *team* er derimot en varig organisatorisk enhet – en samarbeidende og interaktiv gruppe, bestående av mennesker med gjensidig tillitt, og med felles mål (Klefstad, Larsen og Mikalsen, 2011).

3.2.2 Prosjektledelse

Prosjektlederprosessen (PLP) er et virkemiddel for utvikling og prosjektstyringsmetode. Det gir også et begrepsapparat som tilbyr ledere av omstillingsarbeid og prosjekter et velutprøvd verktøy for prosjektstyring. Innovasjon Norge har utarbeidet en brosjyre som presenterer og beskriver de sentrale elementene i PLP (Innovasjon Norge, “PLP (Prosjektlederprosessen)”). Alle prosjekter som mottar midler til omstilling skal styres etter denne metoden, benytte den medfulgte mal for organisering og begrepsapparatet.

PLP består av tre prosjektfaser som er beskrevet i brosjyren fra Innovasjon Norge:



FIGUR 6: PROSJEKTLEDERPROSESSEN (INNOVASJON NORGE, 2015, s. 3)

Forstudiefasen

Ofte er det en prosjektidé med tilhørende mandat som er utgangspunktet for forstudien. I denne fasen skal det analyseres og avklares muligheter for videreføring, gjennom en kartlegging av risiko, økonomi og forventet resultat. Dette krever at prosjektleder har tung fagkompetanse. Forstudien skal igangsettes med utgangspunkt i prosjektmandatet av prosjekteier/oppdragsgiver. Prosjektansvarlig utnevner en prosjektleder som skal utarbeide en prosjektplan for Forstudien. Det utvikles et utkast til mandat og prosjektplan for neste prosjektfase, dersom videreføring ble besluttet (Innovasjon Norge, “PLP (Prosjektlederprosessen)”).

Forprosjektfasen

I denne fasen skal det besluttes om hovedprosjektet skal settes i gang med utgangspunkt i prosjektmandatet som ble utarbeidet i Forstudiefasen. Prosjektansvarlig utnevner en prosjektleder som utarbeider den endelige prosjektplanen. I Forprosjektet skal det spesifiseres og planlegges realiseringen av hovedprosjektet gjennom en vurdering av resultat, økonomi, tid/fremdrift og kritiske risikofaktorer. Det utarbeides et forslag til mandat og prosjektplan for neste prosjektfase dersom prosjektansvarlig foreslår videreføring (Innovasjon Norge, “PLP (Prosjektlederprosessen)”).

Hovedprosjektfasen

Den siste fasen består av selve gjennomføringen og realiseringen av prosjektet. Det er basisorganisasjonen som vurderer igangsetting. Skal det settes i gang, må prosjekteier/oppdragsgiver utarbeide prosjektmandat, og prosjektansvarlig må utnevne en prosjektleder som ferdigstiller prosjektplanen. Det er konklusjonene og anbefalingene fra

Forprosjektfasen som skal etterprøves i Hovedprosjektfasen (Innovasjon Norge, “PLP (Prosjektlederprosessen)”).

Prosjektets modenhet bestemmer hvilken fase man befinner seg i, noe som betyr at man kan starte med Forprosjektfasen, dersom prosjektideen er godt gjennomarbeidet. Ved slutten av hver fase må det vurderes om prosjektet skal videreføres, og om en ny prosjektfase skal etableres. En fase er slutt når oppdragsgiver har akseptert leveransen som tilfredsstillende. Dokumentasjon er viktig, og prosjektplanen må signeres av både prosjektansvarlig og prosjektleder etter hver fase (Innovasjon Norge, “PLP (Prosjektlederprosessen)”).

I de fleste prosjekter ligger det gjerne en forventning om realisering av gevinst etter avsluttet hovedprosjekt. Det er viktig å følge opp, dokumentere og synliggjøre grad av måloppnåelse for å kunne se hvilke resultater som er realisert. Selv om gevinstrealiseringen som regel kommer i etterkant av prosjektslutt, er det viktig at arbeidet starter tidlig (Innovasjon Norge, “PLP (Prosjektlederprosessen)”).

Gjennomføringen av prosjektfasene må kvalitetssikres gjennom en rekke tiltak.

Måldefinering i PLP består av to typer: resultatmål - som omhandler hva som skal oppnås i prosjektfasen, og effektmål - som omhandler hvorfor prosjektet ble etablert og gir et fremtidsbilde. *Beslutningspunkt* er et formelt møte ledet av prosjektansvarlig, hvor det avgjøres om prosjektet skal videreføres. Beslutninger og delmål, samt hva som er oppnådd til enhver tid, skal beskrives i en *milepæl* for å sikre fremdrift i prosjektet. En milepæl er et definert tidspunkt der en evaluerer om delmål har blitt nådd (Innovasjon Norge, “PLP (Prosjektlederprosessen)”).

3.3 Samhandling

Samhandling handler om hvordan samspillet fungerer mellom flere aktører, som er i aktivitet med hverandre (Tjora og Noack, samhandling). I denne kontekst handler samhandling om hvordan medarbeidere i helse- og velferdssektoren kommuniserer, løser oppgaver og omgås hverandre i arbeidshverdagen.

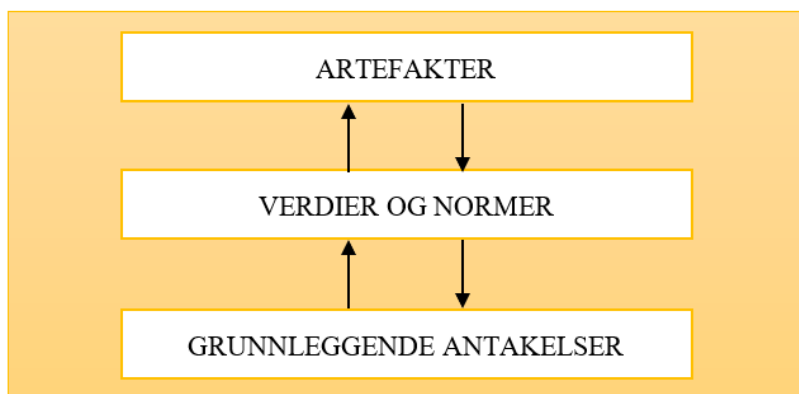
Arbeidstakernes fysiske og sosiale forhold på arbeidsplassen kalles for arbeidsmiljø. I Norge har vi Arbeidsmiljøloven (AML.) som skal sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet (Regjeringen, “Arbeidsmiljøloven”). Loven regulerer blant annet hvilken medvirkningsplikt arbeidstaker har og krav til arbeidsmiljøet. Arbeidstaker skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert

arbeidsmiljø, jf. AML. § 2-3 første ledd. Arbeidstakere skal informeres om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet, hvor de også skal gis nødvendig opplæring og medvirke til utforming av systemene, jf. AML. § 4-2 første ledd. AML. § 4-3 stiller også krav til det psykososiale arbeidsmiljøet.

3.3.1 Kultur

Det er relevant å se på kultur, da den vil ha betydning for hvordan medarbeiderne i organisasjonen vil møte endring. Organisasjonskultur er et fenomen som er vanskelig å definere, men kan forstås som de uformelle normene og verdiene som gjelder i den gitte organisasjon. Det skapes en “moralsk ramme” (standarder og spilleregler) for hva som er passende atferd. Rammene danner også betingelser for høy grad av gjensidig tillit og felles verdier i organisasjonen (Christensen et.al., 2015, s. 54)

Vi kan analysere organisasjonskultur på tre ulike nivåer; artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser.



FIGUR 7: KULTURENS ULIKE NIVÅER (JACOBSEN OG THORSVIK, 2019, s. 126)

Artefakter er uttrykket for kultur som vi kan observere.. Verdier skal si noe om hva som er godt og ønskelig, altså hva organisasjonen verdsetter og hva man er opptatt av å fremme og ivareta. Normer kan ansees som uskrevne regler som angir hva som er passende i ulike sosiale sammenhenger. Grunnleggende antakelser beskrives som meninger eller oppfatninger som nedfeller seg som sannheter i en gruppe (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 126 – 132).

Videre finnes det en rekke studier på i hvilken grad kultur påvirker hvordan organisasjoner fungerer. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 120 – 122) trekker frem fem effekter; tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og styring. Forskning viser at disse fem kan påvirke organisasjoners suksess.

Organisasjonskultur legger et grunnlag for et sosialt fellesskap, der den enkelte kan være med og føle tilhørighet. Dette vil kunne redusere utrygghet og usikkerhet for den enkelte medarbeider, fordi det danner en gruppe mennesker som tenker relativt likt. Mange vil i tillegg ende opp med å identifisere seg med organisasjonen gjennom den opplevde kulturen, og vil dermed representere organisasjonen positivt utad. Videre vil dette kunne føre til en sterk lojalitet til organisasjonen som i det lange løp vil føre til et langvarig arbeidsforhold og, eksempelvis, mindre fravær i jobben (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 120 – 121).

Når vi snakker om fellesskap og grupper, er det relevant å trekke frem gruppedynamikk.

Gruppedynamikk er et begrep brukt om samhandlingen mellom ulike medlemmer i en gruppe. Samhandling i en gruppe er: hvordan medlemmene kommuniserer, hvordan konflikter oppstår og løses, virkningene av de forventninger gruppen stiller til den enkelte, hvordan medlemmene tilpasser seg de normer som gjelder i gruppa og samfunnet mer generelt, og gruppens utvikling over tid (Tjora, “Gruppedynamikk”). Det å være en del av en god organisasjonskultur, kan oppleves som et sterkt og viktig sosialt fellesskap.

Opplevelsen av organisasjonskulturen som sosialt fellesskap, og en del av egen identitet, vil virke motiverende. En oppfatning av at medarbeider arbeider mot et større mål, har vist å ha sterk motiverende effekt. Som en del av et fellesskap med felles mål, verdier og normer, opplever individet å være en del av noe som er større enn seg selv (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 121).

I en godt fundamentert organisasjonskultur vil tillit mellom medarbeidere være sterk. Dette fører til et mindre behov for overvåkning og kontrollering av hverandre. Tillit vil derav fungere som en erstatning for administrativ kontroll. Det begrunnes i en felles tro på at den enkelte medarbeider vil handle i samsvar med de normer som foreligger i den sosiale gruppen. I tillegg vil sterk tillit i en organisasjon føre til økt delegering av handlefrihet, som videre øker fleksibiliteten. Dermed blir organisasjonen bedre rustet for fornyelse. Tillit tar lang tid å bygge opp og krever ofte samhandling over tid (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 121).

I tillegg til å fremme et ønske om bedring av fellesskapet fremfor egeninteresser, vil felles kultur også bidra til å utvikle en egen måte å kommunisere på. Medlemmene i organisasjonen utvikler med tiden et eget språk. Dette vil lette samarbeidet. Kulturen vil være med på å effektivisere koordinering av aktiviteter, nettopp fordi medarbeiderne ønsker å samarbeide (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 121).

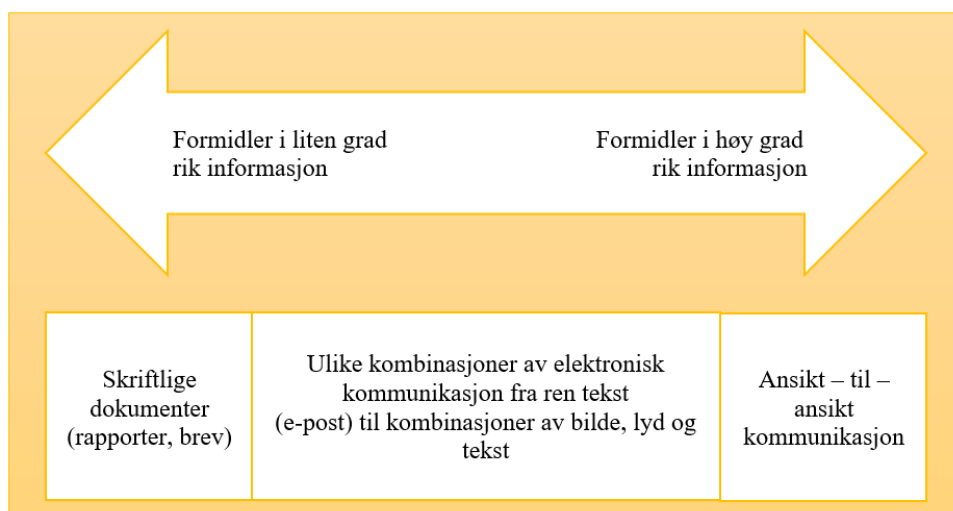
God kultur fører altså til at medarbeidere frivillig legger vekt på forhold som organisasjonskulturen verdsetter. Grunnleggende antakelser, normer og verdier, vil være med på å avgrense hva som er relevant og viktig for de gitte arbeidsoppgaver. Dette fører til at organisasjonskultur fokuserer og systematiserer informasjonstilgang på samme måte som formell struktur (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 121).

Christensen et.al (2015, s. 56) trekker frem at medarbeidere med lang ansettelsestid har mye lettere for å kunne handle intuitivt ut fra kulturelle normer og verdier, enn medarbeidere som nylig ble en del av organisasjonen. Nykommere må ofte gjennom en periode med sosialisering før de får den samme evnen til handling ut fra intuisjon. Utdanningsbakgrunn kan være av betydning for hvordan man tilpasser seg i møte med en ny organisasjon.

Kommunikasjon

I en organisasjon er det en konstant informasjonsflyt, og det er behov for god kommunikasjon. Kommunikasjon kalles direkte samhandling, og har to punkter. Ikke-verbal kommunikasjon, som kroppsspråk, gir uttrykk for interesser og tanker om andre. Verbal-kommunikasjon er det muntlige språket vårt. Når vi setter sammen ikke-verbal og verbal kommunikasjon får vi nyansert og rik informasjon. Følelser formidles også mer effektivt gjennom sosial samhandling (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 270 – 275).

Det finnes en rekke kommunikasjonskanaler, her tar vi for oss ytterpunktene: skriftlig kommunikasjon og muntlig kommunikasjon, selv om det finnes flere kanaler mellom disse.



FIGUR 8: ULIKE KANALERS EVNE TIL Å FORMIDLE RIK INFORMASJON (JACOBSEN OG THORSVIK, 2019, s. 275)

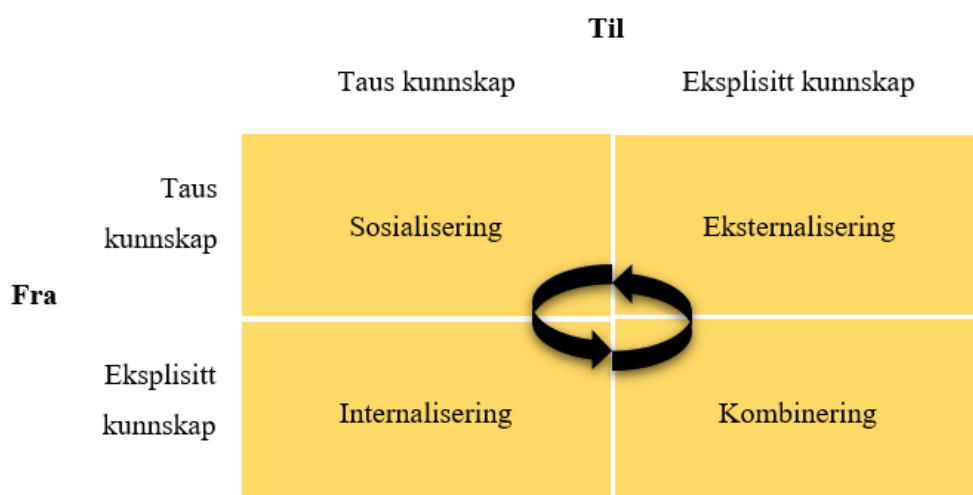
Som vist i figur 8 kan vi si at ansikt-til-ansikt er en effektiv kommunikasjonsform som gir rik informasjon. Rik informasjon inneholder flere nyanser. Her er det et naturlig muntlig språk, hvor senderne kan tilpasse meldingene til hverandre. Skriftlig kommunikasjon formidler i liten grad rik informasjon. Det er ikke rom for å stille spørsmål og komme med rask tilbakemelding, slik som i ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Skriftlig kommunikasjon, gjennom eksempelvis e-post, kan derimot være mer effektivt for å gi generell informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 275).

3.3.2 Læring

Vi befinner oss i en tid med konstant skiftende omgivelser. Det innebærer en uendelig strøm av ny forskning, ny teknologi, nye trender og nye utfordringer. Derfor er det viktig at det i dagens organisasjoner legges ned arbeid for å sikre god læring. Studier av læring kan sies å være en studie av organisasjoners fleksibilitet. Flexibilitet vil hjelpe organisasjonens effektivitet, innovasjon og kontinuerlig endring. En definisjon på læring, er:

“(...) en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen.” (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 349)

De mange definisjonene av læring, og læring i organisasjoner, har til felles at læring er en prosess som fører til endring av eksisterende praksis. Læring i organisasjoner krever at man forstår hvordan organisasjonen skal lære og hva organisasjonen skal lære. Innen læringsprosessen har vi to typer kunnskap. Disse er taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. Sammen munner disse to kunnskapstypene ut i fire ulike former for læring.



FIGUR 9: FIRE ULIKE FORMER FOR LÆRING (JACOBSEN OG THORSVIK, 2019, s. 350)

Taus kunnskap er kunnskap medarbeiderne innehar, men ikke nødvendigvis klarer å sette ord på og videreformidle til andre. Ofte er dette kunnskap den enkelte ikke er klar over at de har. Taus kunnskap er et resultat av læring gjennom erfaring, der medarbeideren gjør noe automatisk fordi det flere ganger er erfart at dette har fungert og gitt gode resultater tidligere. (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 349)

På den andre siden har vi det vi kaller eksplisitt kunnskap. Dette er erfaringer og forhold vi kan klare å sette ord på og dermed forklare. Eksplisitt kunnskap skrives ofte ned og settes i system i form av skriftlige rutiner og prosedyrer. En viktig forutsetning for at man skal klare å utvikle en lærende organisasjon, er nettopp å få avdekket og artikulert den tause kunnskapen opparbeidet av medarbeiderne gjennom erfaringer (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 350).

Når vi går fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap, eksempelvis læring via observering, får vi hva modellen kaller *sosialisering* (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 350). Dette er altså kunnskap som spres uten at man snakker sammen, eller bevisst prøver å overføre en bestemt kunnskap. Dersom vi går fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap, får vi *eksternalisering*. Dette vil si at kunnskap hos den enkelte medarbeider, enten blir skrevet ned eller kommunisert muntlig, og gjort tilgjengelig for andre (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 351).

Når vi går fra eksplisitt kunnskap til taus kunnskap, får vi *internalisering*. Dette skjer når medarbeidere tar i bruk nedfelt eksplisitt kunnskap og tilpasser den til egen taus kunnskap. Dersom vi derimot går fra eksplisitt kunnskap til eksplisitt kunnskap, kalles det *kombinering*. Her systematiseres allerede eksisterende eksplisitt kunnskap i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 351).

En lærende organisasjon kjennetegnes ved organisasjonens evne til å lære, og hvordan den er flinkere til å lære sammenlignet med andre organisasjoner. Gjennom de siste tiår er det utviklet fire typer teori, som har stått sentralt når vi snakker om lærende organisasjoner: *systemtenkning*, organisasjoner som *kunnskapsproduserende systemer*, organisasjoners *absorptive kapasitet* og *ambidekstre organisasjoner* (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 356).

Systemtenkning går ut på at det på ledelsesnivå utvikles, eller foreligger, en bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen. Dette forutsetter at alle medarbeiderne ser sammenhenger og helheten i egen organisasjon, og situasjonen den befinner seg i (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 356).

Videre skal organisasjoner være *kunnskapsproduserende systemer*. Det vil si at organisasjoner klarer å utnytte taus kunnskap. De muliggjør kultur for utveksling av både taus og eksplisitt kunnskap, som kan føre til nye perspektiver på etablerte sannheter (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 358).

Organisasjoners *absorptive kapasitet* beskriver hovedsakelig hvor god organisasjonen er til å ta til seg kunnskap som utvikles utenfor organisasjonen. Dette handler blant annet om evnen til å fange opp ny kunnskap, vurdere dens relevans, tilegne seg kunnskapen, og å ta den i bruk som sin egen (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 360 – 361). *Ambidekstri* i organisasjoner vil si organisasjoners evne til å kombinere to uforenelige funksjoner. Et eksempel er å kombinere endring og stabilitet (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 393).

Utdanning

Vi lever i et land der alle har rett til gratis utdanning. Det er mulig å velge mellom yrkesfaglig og studieforbereende retning i videregående opplæring. Tall fra 2019 (SSB, “Studenter i høyere utdanning”) viser at antallet som tar høyere utdanning i Norge har økt med nesten 70 000 siden 2009. Mange stiller seg likevel spørsmålet; hvorfor skal vi egentlig ta utdanning?

Utdanning kan sees på som grunnlaget for samfunnsutviklingen. God utdanning er FNs fjerde bærekrafts mål og flere hevder at utdanningsnivå henger sammen med evnen til endring og utvikling. UNESCO-kommisjonen, med Jacques Delors i ledelsen, fremhevet at:

“(…) *utdanningens fundament er å lære å leve sammen, lære å vite, lære å handle og å lære å være.*” (Thomassen, “Utdanning og utvikling”)

I fremtiden vil vi ha et større behov for mennesker med høyere utdanning, da verden blir mer og mer kompleks. Vi er i en tid der rask teknologisk utvikling, økt effektivisering gjennom digitalisering, endrede samfunnsstrukturer og internasjonalisering, er noen av de utfordringene helsesektoren står overfor. Med denne teknologiske utviklingen vil teknologien bli mer avansert, og vi har behov for mennesker som er i stand til å utvikle denne teknologien, men også mennesker som kan bruke den (Akademikerne, “Viktigheten av høy utdanning er underkommunisert”). Videre står vi overfor en rekke utfordringer som klimaendringer og en demografisk utvikling der behovet for teknologi, for å kunne håndtere disse, er tydelig (NHO, “Verden og oss - Næringslivets perspektivmelding”).

3.4 Holdninger

Med holdninger menes en tendens til å tenke, føle og handle positivt eller negativt overfor mennesker og ideer. I vår oppgave er det holdning til digitaliseringsprosesser. Holdninger kommer frem kognitivt gjennom oppfatninger og meningsytringer, emosjonelt gjennom en positiv eller negativ følelse og i form av faktiske handlinger og reaksjoner (Svartdal, holdninger). Dette kan oppsummeres til at holdninger er evne, vilje og motivasjon. Det er interessant å se på respondentenes holdning til endring, nettopp fordi det ligger som et utgangspunkt for hvordan de vil håndtere endring.

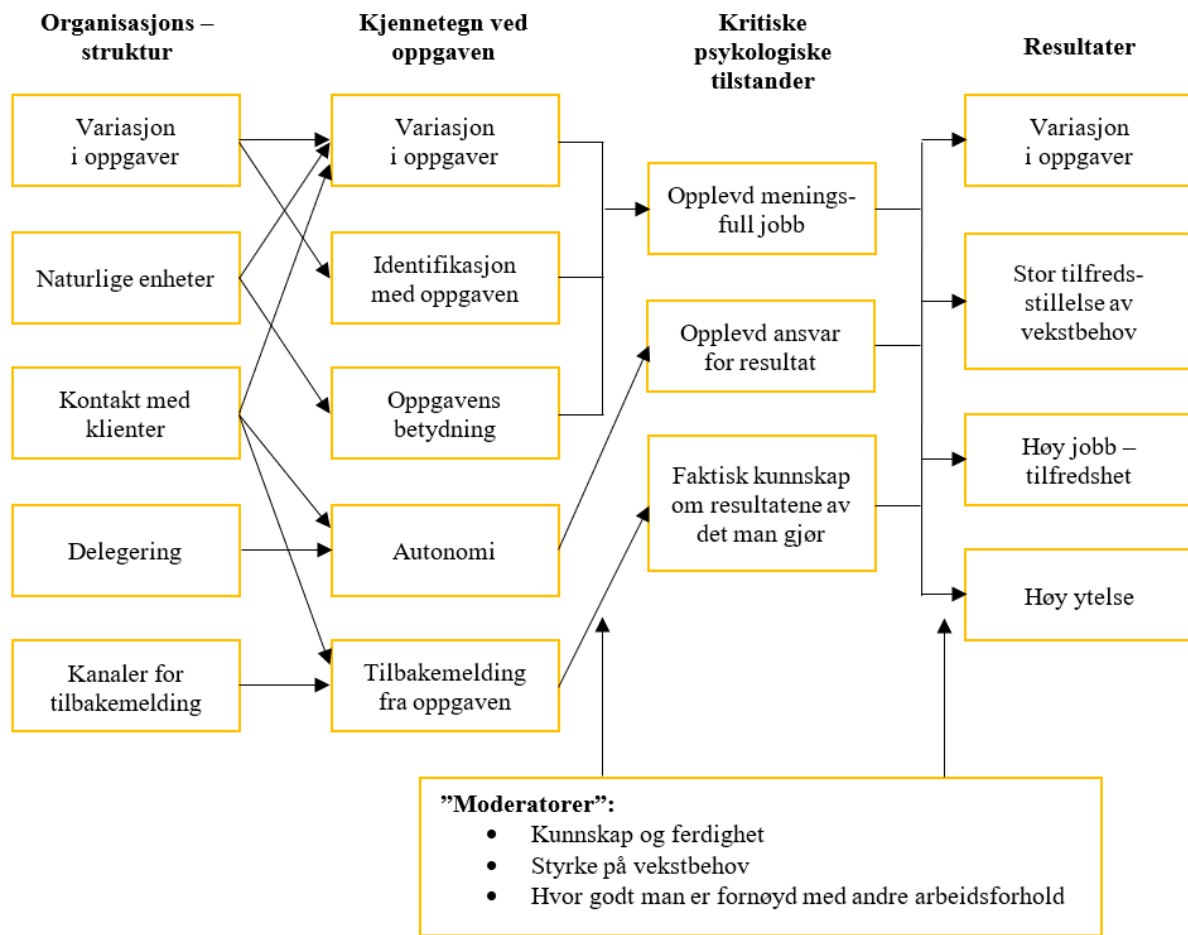
3.4.1 Motivasjonsteori

Ytre og indre motivasjon

Christensen et al. (2015, s. 121) påpeker at et viktig skille innenfor motivasjonsteorien er mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon vektlegger incentiver i et instrumentelt perspektiv. Dette er belønning som går utenfor selve oppgaven, som f.eks. lønn. Indre motivasjon legger mer vekt på menneskers moralske karakter, hvor belønningen er knyttet til selve oppgaven, eksempelvis engasjement rundt oppgaven.

Felles for medarbeidere ansatt i det offentlige, er at mange ønsker å bidra meningsfullt til samfunnet og befolkningen når de leverer offentlige tjenester. Indre motivasjon kan komme ved at medarbeiderne blir sosialisert inn i en yrkesetikk og utvikler en faglig identitet. Motivasjon for medarbeidere i offentlig sektor, kan også handle om en plikt- og lojalitetsbasert, eller følelsesmessig motivasjon til å bidra til samfunnet. Instrumentelt kan det være et ønske om å forbedre de politiske beslutningene. De fleste offentlige ansatte kan motiveres av alle de ovennevnte faktorene, og dette vil variere med hvilke oppgaver og beslutningssituasjoner de står overfor (Christensen et.al., s. 118)

Oldham og Hackmans Motivasjonsmodell



FIGUR 10: HACKMAN OG OLDHAMS MOTIVASJONSMODELL (JACOBSEN OG THORSVIK, 2019, s. 247)

Greg Oldham og Richard Hackman utviklet en modell for arbeidsorganisering. Grunntanken bak denne modellen er at trekk ved arbeidsorganisering kan medføre høy grad av motivasjon. Modellen innebærer tre hovedpunkter som kan oppsummeres slik; 1) Å oppnå kritiske psykologiske tilstander vil påvirke hvordan motivasjon og ytelse fungerer, 2) Disse psykologiske tilstandene er avhengige av arbeidsoppgavene og 3) Disse arbeidsoppgavene bør organiseres på ulike måter (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 246 – 248).

Figur 10 viser tre psykologiske tilstander som er nødvendige for at medarbeidere skal kunne yte og ha motivasjon i arbeidet. Gitt at medarbeiderne er i en slik psykologisk tilstand, vil resultatene, basert på modellen, være høy motivasjon og ytelse. Videre ser vi fem kjennetegn ved oppgavene, som burde være til stede for å fremme disse kritiske psykologiske tilstandene. De tre første trekkene; variasjon, oppgavens identitet og oppgavens betydning vil være med på å skape en opplevelse av meningsfullhet ved arbeidet. De to siste trekkene handler om personlig ansvar gjennom autonomi og for resultatet av arbeidet. Dersom en

oppgave skårer høyt på disse fem, vil også motivasjonen kunne øke i jobben generelt (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 246 – 248).

Modellen tar likevel hensyn til at motivasjonseffekten ikke kun påvirkes av om arbeidsoppgavene og de psykologiske tilstandene er gunstige, men at det koker ned til karakteristika ved den enkelte medarbeider. Dette ser vi i modellen som “moderatorer”. Disse tre er forhold som potensielt vil kunne svekke effekten arbeidsoppgavene antas å ha på ytelse, motivasjon og resultater (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 246 – 248).

3.5 Kritikk av teori

Teorien i oppgaven er hentet fra bøker, nettsider og tidsskrifter. Disse kan være utdaterte og dermed kan teorien bli mindre gjeldende. Det forskes mye på strategi, organisasjonsteori og kultur. Forskningen er preget av et behov for å finne på noe nytt. Det gjør at etablerte teorier legges frem på nye måter. Teori kan være presentert på ulike måter av forfattere innen samme fagfelt, selv om den grunnleggende teorien er den samme. Ulike begreper blir presentert med samme betydning, noe som kan være forvirrende for leseren. Det kan eksempelvis være slik at begrepet *plan* brukes for *strategi*, eller at *gruppe* brukes for begrepet *team*. Teori for gjennomføring av prosjekter er også videreutviklet. Derfor har Figur 5 flere justeringer etter “ny” metodikk.

Begrepene *omstilling* og *utvikling* er ofte brukt om de samme problemstillingene i teori om endringsstrategi. Omstilling er drastiske og store endringer (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Utvikling handler om en prosess som foregår over tid, og er en forbedring av eksisterende praksis. Digitalisering er nettopp en kontinuerlig utvikling med et lite definerbart tidsaspekt. Innføringen av ny velferdsteknologi viser seg for å være en overordnet prosess bestående av mange delprosjekter.

På områder innenfor teknologi skjer utvikling så fort at publikasjoner ofte er utdatert bare noen uker etter publisering. Dette er hovedsakelig fordi det brukes lang tid på å skrive en publikasjon.

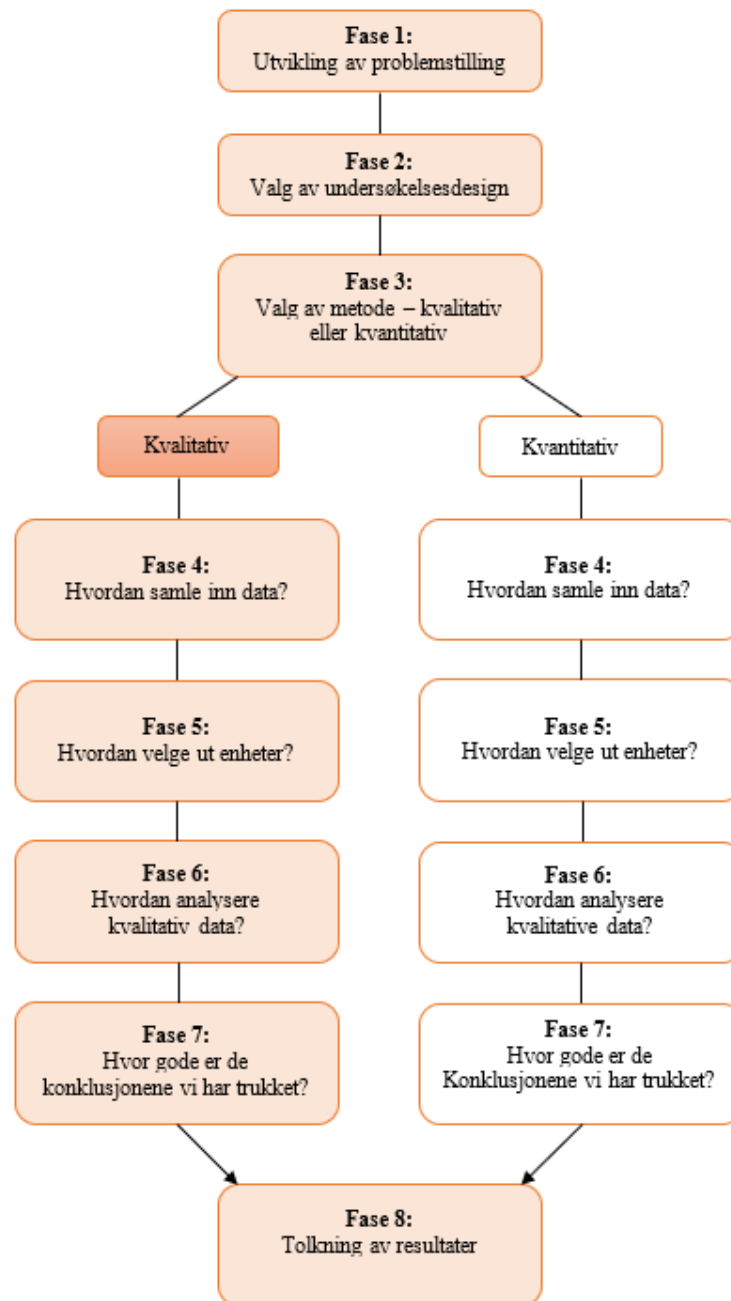
4.0 Valg av metode

Forskningsprosjektets hensikt og mål er å frembringe gyldig og troverdig empiri, altså *kunnskap om virkeligheten*. Metode er ifølge Jacobsen (2015, s. 15) en strategi for hvordan vi som forsker, skal gå frem for å frembringe slik kunnskap. For at forskningen skal være *gyldig*, må den svare på de stilte spørsmålene, gjennom innsamlet empirisk kunnskap. Intern

gyldighet sier noe om de konklusjonene vi trekker, har dekning i innsamlet data. Ekstern gyldighet handler om de resultatene vi kommer frem til, kan være gyldige i andre sammenhenger. Dersom forskningen skal være *troverdig*, må vi reflektere over eventuelle metodiske svakheter i undersøkelsen.

For å sikre frambringning av gyldig og troverdig empiri, trekker Skilbrei (2019) frem at det i undersøkelsesprosessen må tas hensyn til en rekke forhold. Dette handler om hvordan problemstillingen utvikles, hvilke valg vi tar i forhold til undersøkelsesdesign og metode, hvordan data samles inn og hvordan data analyseres og tolkes. Før selve undersøkelsesprosessen settes i gang, vil det aller første skrittet dreie seg om å avgjøre et tema som forskningsprosjektet skal skape ny kunnskap om.

Figur 11, illustrert av Jacobsen (2015, s. 68), gir en god fremstilling av de ulike fasene i undersøkelsesprosessen. Slik det kommer frem av figuren, er de tre første fasene og den siste fasen lik, uavhengig av om man velger kvalitativ eller kvantitativ metode. Veien vi går er fremhevet med figurfyll. Videre vil vi forklare valg vi har foretatt i undersøkelsesprosessen.



FIGUR 11: FASER I UNDERSØKELSESPROSESSEN (JACOBSEN, 2015, s. 68)

4.1 Avgrensning

Forskningsprosjektet er utarbeidet av tre studenter på tredje studieår, ved bachelorutdanningen Økonomi og Administrasjon, NTNU Handelshøyskolen. Den valgte spesialiseringsretningen innenfor studieområdet, er Organisering og endring. Dette har bestemt gyldighetsområdet for aktuelle tema. Ved oppstart av prosjektet ble det foretatt en idémyldring rundt temaer som var interessante og relevante å ta et dypdykk i, og hvilken litteratur som kunne benyttes. Det ble enighet rundt temaet *Digitalisering i helsesektoren*, og vi inngikk et samarbeid med Tiller HVS.

4.1.1 Problemstillingen

Den første fasen i undersøkelsesprosessen var å utvikle en problemstilling. Den kan være *beskrivende* - et ønske om å beskrive dagens situasjon, eller *forklarende* - vise en sammenheng mellom årsak og virkning. Videre kan det skilles mellom hvor klar problemstillingen er, om den er *eksplorerende* - utdyper noe vi vet lite om, eller *testende* - rekkevidden av et fenomen. Jacobsen (2015, s. 77 – 78) fremstiller tre krav til problemstillingen: At den skal være spennende, enkel og fruktbar.

Ut fra det valgte temaet *Digitalisering i helsektoren*, formulerte vi tre forslag til aktuelle problemstillinger. Tiller HVS driver ikke med et spesifikt avgrenset prosjekt som vi kan se på. Helseplattformen vil ikke inntre før i 2021. Derfor ble det mest relevant å se på digitalisering på Tiller HVS i sin helhet, og undersøke elementer ved implementeringen av eksisterende digitale plattformer. Med tanke på Jacobsens (2015, s.77 – 78) krav om en spennende, enkel og fruktbar problemstilling, ble det tatt en avgjørelse om problemstillingen: “Hvordan påvirker digitalisering arbeidshverdagen til medarbeidere ved Tiller HVS?”.

Vår problemstilling er først og fremst *beskrivende*, i den forstand at vi ønsker å beskrive dagens situasjon på Tiller HVS. Dette er en situasjon vi vet lite om fra før av, noe som gjør problemstillingens karakter *eksplorerende*.

4.1.2 Undersøkellesdesignet

Undersøkelsesprosessens andre fase, var valg av undersøkelsesdesign. Dette er en overordnet strategi for å samle inn informasjon om virkeligheten. Det er problemstillingens karakter som danner grunnlaget for dette valget. Undersøkelsesdesignet vil ha stor betydning for forskningens gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 89).

Et sentralt spørsmål ved valg av undersøkelsesdesign, er om vi ønsker å generalisere. Generalisering betyr å påstå at det vi har funnet ut gjennom studier av noen få, kan gjøres gjeldende for alle. Jacobsen (2015, s. 90 – 91) trekker frem et skille mellom *intensivt design* og *ekstensivt design*, når det kommer til generalisering. Intensive undersøkelsesdesign går i dybden på et fenomen, noe som styrker den interne gyldigheten. Et ekstensivt undersøkelsesdesign undersøker derimot mange enheter, noe som styrker den eksterne gyldigheten.

Vi har to former for generalisering: teoretisk og statistisk (Jacobsen, 2015, s. 89 – 90). Teoretisk generalisering handler om lovmessigheter - at noe vi gjør, har bestemte konsekvenser. Som regel er det *intensive designet* godt egnet til dette formålet. Statistisk

generalisering innebærer å gjøre funnene fra en undersøkelse, også gjeldende for de som ikke er undersøkt. Det er det *ekstensive designet* som er best egnet i dette tilfellet (Jacobsen, 2015, s. 89 – 91).

Ettersom vår problemstilling er beskrivende, og av eksplorerende karakter, er det *intensive undersøkelsesdesignet* best egnet. Vi ønsket å se på hvilke forhold som forekom i en spesiell situasjon, og foreta et tverrsnitt på det spesielle tidspunktet. Gjennom en avgrensning i tid og rom, kunne vi få frem en virkelighetsnær beskrivelse. Slik kan vår undersøkelse ses på som en enkeltsak-studie (Jacobsen, 2015, s. 89.) Vi går dypt inn i organisasjonen Tiller HVS, for å få detaljerte beskrivelser av hvordan digitalisering påvirker arbeidshverdagen til medarbeiderne. Dette kvalifiserer vårt undersøkelsesdesign, til spørsmålet om teoretisk generalisering. Målet er å danne en generell teori om virkeligheten på Tiller HVS, og hvordan fenomener henger sammen. Denne teorien skal belyse vår problemstilling.

4.1.3 Kvalitativ metode

Den tredje fasen i undersøkelsesprosessen, innebar valg av metode. Dette er knyttet hva slags informasjon vi skal samle inn (Jacobsen, 2015, s. 125). Metoden vil påvirke dataenes gyldighet og pålitelighet. Det er de foregående valgene i prosessen som danner grunnlaget for hvilken metode som er mest hensiktsmessig. Skilbrei (2019) trekker frem at hvilke spørsmål som stilles, har betydning for valget. Om det er spørsmål rettet mot kvalitet - meningssammenhenger og innhold, eller spørsmål rettet mot kvantitet - fordelinger, omfang og statistiske sammenhenger

Dersom problemstillingen er eksplorerende vil det vanligvis kreve at vi går i dybden, og undersøker noen få undersøkelsesenheter for å få frem nyanserte data. Dette er et intensivt opplegg som egner seg til innsamling av *kvalitative* data. Er problemstillingen testende, vil det derimot ofte kreve at forsker går i bredden og undersøker mange undersøkelsesenheter. Dette er et ekstensivt opplegg som egner seg til innsamling av *kvantitative* data (Jacobsen, 2015).

Med utgangspunkt i vår beskrivende og eksplorerende problemstilling, og et intensivt undersøkelsesdesign, ble det mest hensiktsmessig å ta i bruk den *kvalitative* metoden for å samle inn informasjon. Med et slikt design kunne vi konsentrere oss om få enheter for å få frem mange nyanser, og ha en grad av åpenhet for kontekstuelle forhold.

4.1.4 Informasjonsinnhenting

Undersøkelsesprosessens fjerde fase, var å samle inn kvalitative data. Dersom vi forskere har behov for å gi respondentene større frihet til å uttrykke seg enn hva et spørreskjema som regel tillater, er det intervju som egner seg best (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). For å belyse problemstillingen var vi interesserte i å få frem enkeltindividets holdninger og oppfatninger, isolert for sosiale sammenhenger. Vi valgte dermed å hente inn informasjon gjennom personlige individuelle intervju som primærdata. Det er også innhentet sekundærdata i form av dokumentasjon fra Tiller HVS. Denne informasjonen er presentert i kapittel 2.0.

Intervjuguide

For å unngå for komplekse datamengder, og å sikre at dataene fra intervjuet faktisk kunne belyse problemstillingen, valgte vi å foreta noen pre-struktureringer. Det ble utformet en intervjuguide med de tre forskningsspørsmålene, som delte intervjuguiden i tre deler (Vedlegg Intervjuguiden). Til hvert forskningsspørsmål ble det utformet intervju spørsmål. Slik kunne vi holde en plan på hva samtalen skulle inneholde, og sikre at vi fikk tak i relevant informasjon. Likevel var det mulig å opprettholde en grad av åpenhet, og noen av intervju spørsmålene ble besvart uten at de ble stilt direkte til respondenten.

Utformingen av spørsmålene var åpne. Åpne spørsmål vil ikke gi respondenten mulighet til å svare ja eller nei. Spørsmålene var uten svaralternativer, slik at respondenten i størst mulig grad kunne komme med egne synspunkter. Det ble også stilt oppfølgingsspørsmål underveis i de enkelte intervjuene.

Gjennomføring

Intervjuene foregikk ansikt-til-ansikt mellom to forskere og en respondent. Den ene undersøkeren var intervjuer, mens den andre var referent. Styrken med fysisk nærvær var at det åpnet for en informasjonsrik kommunikasjonsflyt mellom oss og respondenten. I tillegg hadde vi som undersøker, en større kontroll over situasjonen, og mulighet til å etablere tillit hos respondenten. Intervjuene foregikk etter avtalt møtetidspunkt på et tildelt møterom på Tiller HVS. Etersom intervjuet omhandlet forhold med deres arbeidsplass, var dette en naturlig kontekst for respondenten. Det ble benyttet lydopptak i tillegg til notater, slik at intervjuet kunne transkriberes til en skriftlig fremstilling. Intervjuene av respondentene ble gjennomført i en tidsperiode på tre dager, med tre intervjuer per dag. Det første intervjuet med informanten ble derimot utført noen dager i forkant.

4.1.5 Utvalg

Den femte fasen i undersøkelsesprosessen, var å velge ut enheter. Vi tok kontakt med Helse- og velferdsdirektøren i Trondheim kommune, som igjen satte oss i kontakt med vår informant på Tiller HVS. I samarbeid med informanten ble det foretatt et utvalg av kandidater til dybdeintervju.

Som det kommer frem av problemstillingen vår, ønsker vi å uttale oss om alle medarbeiderne på Tiller HVS. Alle medarbeiderne ved Tiller HVS er den *teoretiske populasjonen*. Den *faktiske populasjonen* består av medarbeiderne på bofellesskap og omsorgsbolig (se figur 1 Organisasjonskart). Det var disse som var utgangspunktet for utvalget, og er de vi faktisk kan uttale oss om. Informanten kontaktet respondentene for å avtale intervju, som dannet det *teoretiske utvalget*. Vi hadde ingen frafall under undersøkelsen. Dermed ble det teoretiske utvalget, det *faktiske utvalget*. Utvalget har stor betydning for om vi kan generalisere fra de vi har undersøkt, til alle medarbeiderne på Tiller HVS.

Vi hadde et ønske om respondenter til intervju, basert på tre kriterier. For det første, ville vi ha et utvalg med ulike yrkesbakgrunner for å styrke vår undersøkelse. Disse besto av sykepleier, vernepleier, sosionom, hjelpepleier og lærling. For det andre, ønsket vi varierende alder på respondentene, for å se om alder kan ha sammenheng med tilnærming til digitalisering. For det tredje, ville vi se om variasjon i ansettelsestid, hadde noe å si for medarbeidernes tanker rundt digitalisering og endring. Det var imidlertid ikke mulig å møte alle disse kriteriene, da det også var viktig å ta hensyn til den daglige driften av helse- og velferdssenteret. Dermed ble respondentene valgt ut fra yrkesbakgrunn og om de var på vakt i det aktuelle tidsrommet for intervjuene.

4.1.6 Analyse av kvalitative data

Undersøkelsesprosessens sjettede fase, var å analysere datamaterialet. Etter intervjuene var gjennomført, satt vi igjen med en del notater og flere timer med lydopptak. For å kunne bruke informasjonen, var vi nødt til å få en oversikt ved å strukturere dataene. Jacobsen (2015, s. 199) fremstiller en metode for å analysere kvalitative data:

- 1. Dokumentere:** Det første vi gjorde var å transkribere de kvalitative dataene, altså å renskrive lydopptakene fra intervjuene til en skriftlig fremstilling.
- 2. Utforske:** Deretter leste vi gjennom alle intervjuene for å se hvilke tema respondentene trakk frem, og om noen tema ble nevnt av flere.

3. **Systematisere og kategorisere:** Det neste steget var å systematisere tema etter hva som var mest relevant for vår problemstilling, og kategorisere disse i en ny fremstilling.
4. **Sammenbinde:** I den siste fasen så vi etter sammenhenger mellom de ulike temaene. Teorier ble et verktøy i prosessen for å prøve å forstå de data vi hadde samlet inn.

Selv om dette er fremstilt som en stegvis prosess, var det ikke slik i praksis. Underveis i analysen, var vi flere ganger nødt til å gå tilbake i tidligere faser. På denne måten kan vi i større grad sikre gyldighet og troverdighet i undersøkelsen. Vår analyse av innsamlet data er presentert i kapittel 5.0 Empiri.

4.1.7 Feilkilder

Den syvende fasen i undersøkelsesprosessen, var å vurdere hvor gode våre konklusjoner er. Innledningsvis ble det nevnt at forskningsprosjektet bør tilfredsstillere kravene til gyldighet og troverdighet. Ingen undersøkelser er perfekte, derfor er det viktig å reflektere over eventuelle metodiske svakheter ved vår undersøkelse. Jacobsen (2015, s. 228) trekker frem tre spørsmål vi kritisk bør stille oss selv, for å vurdere om funnene våre er sanne:

1. *Har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i (intern gyldighet)?*
2. *Kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)?*
3. *Kan vi stole på de dataene vi har samlet inn (pålitelighet)?*

Intern gyldighet

Valideringen om funnene oppfattes som korrekte, påvirkes av forhold rundt både respondent og forsker (Jacobsen, 2015, s.228 – 237). For å tilfredsstillere intern gyldighet, bør *studieobjektene gi en sann representasjon av virkeligheten*. Det kan stilles spørsmål til om vi har fått tak i de riktige respondentene fra Tiller HVS, for å svare på vår problemstilling.

Det er heller ingen garanti for at respondentene fra Tiller HVS har gitt fra seg den riktige informasjonen. Innsamlet data kommer fra primærkilden, altså medarbeiderne som benytter de digitale plattformer i arbeidshverdagen. Dermed har vi tiltro til at respondentene *evner* å gi den riktige informasjonen, men det kan være ubevisste feilkilder hos respondentene. Det kan være dårlig kommunikasjon med intervjuer, eller manglende begrepsforståelse hos respondent. Vi har benyttet begrepet digitaliseringsstrategi og digitale plattformer under intervju, noe som er en svakhet ved vår oppgave. I tillegg kan dagsform hos både respondent

og intervjuer være en faktor. Respondentene har også *kunnskap* om de digitale plattformene, men det varierer hvor reflekterte de er rundt fenomenet og hensikten med dem. Når det kommer til respondentenes *vilje* til å gi riktig informasjon, ser vi ikke spesielle motiver for å lyve, selv om vi aldri kan være helt sikre.

På hvilket tidspunkt i undersøkelsesprosessen data blir samlet inn, vil også få betydning for gyldigheten (Jacobsen, 2015, s.231 – 232). Informanten ble intervjuet først, noe som kan ha påvirket valg vi har foretatt senere. Informasjonen vi har samlet inn i løpet av intervjuene, er enten en direkte reaksjon på de spørsmålene vi har stilt, eller kommet spontant fra respondenten. Selv om våre spørsmål var åpne, bestemmer spørsmålet i stor grad hvilket tema det skal snakkes om.

Som forskere, skal vi gi en sann representasjon av data for å sikre intern gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 233 – 237). I analysen har vi kategorisert informasjon, for å forsøke å beskrive situasjoner. Dette innebærer at vi har silt ut informasjonen som vi ikke mener er relevant. Vi har også funnet sammenhenger mellom kategorier i vår analyse. Funnene argumenteres frem i drøftingen, men vi kan ikke være helt sikre. Det kan være andre forklaringsfaktorer for en hendelse, som vi ikke har klart å se.

Ekstern gyldighet

Denne valideringen handler om funnene fra de vi har undersøkt, kan generaliseres til alle medarbeidere ved Tiller HVS. Tidligere har vi nevnt at en kvalitativ studie er godt egnet for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015, s. 90). Vi ønsket å se på muligheten for å generalisere til de medarbeiderne på Tiller HVS, som vi ikke har undersøkt.

Antall respondenter vil påvirke muligheten for generalisering (Jacobsen, 2015, s. 238 – 239). I vår kvalitative studie har vi foretatt 10 intervju, som relativt sett, er få respondenter. I slutten av intervjuprosessen, følte vi en form for metning. Intervjuene ga ikke lengre noen ny informasjon. Kriterier for utvalg av enheter, vil også ha en innvirkning (Jacobsen, 2015, s. 239 – 241). Vårt utvalg er et tverrfaglig utvalg, med spredning av enheter fra fagområdene som er representert i organisasjonen. I tillegg representeres ulike aldersgrupper og enheter med forskjellig ansettelsestid. Dermed vil vi anta at funnene våre, også kan være representative for medarbeiderne på omsorgsbolig og bofellesskap på Tiller HVS, som ikke ble undersøkt. Vi kan derimot ikke generalisere til medarbeiderne som tilhører sykehjemmet.

Pålitelighet

I spørsmålet om forskningen er til å stole på, må det vurderes om resultatene vi har kommet frem til, er skapt av trekk ved undersøkelsen. Jacobsen (2015) trekker frem at selve undersøkelsesopplegget utsetter respondentene for stimuli som de reagerer på. Under intervjuene oppstår det en intervju effekt. Dette er trekk ved oss tre, intervjuere, som kan påvirke respondenten. Selv om vi fulgte intervjuguide og hadde prøveintervjuer, vil ikke hver respondent ha blitt utsatt for nøyaktig de samme påvirkningene fra intervjuer.

Det vil også oppstå en kontekst effekt, altså i hvilken sammenheng informasjonen ble samlet inn på. Intervjuene ble utført på medarbeidernes arbeidsplass. Dette er regnet som en naturlig kontekst, da intervjuene omhandlet forhold på arbeidsplassen. Ulempen er at respondentene kan ha opplevd at vi ikke passet inn, og andre fysiske og psykiske forstyrrelser. Så kommer spørsmålet om vi har klart å etablere et godt nok tillitsforhold mellom forsker og respondent. Dette med tanke på intervjuets lengde, og vi intervjuet respondentene bare en gang.

Et annet element er unøyaktighet i registrering og analyse av innsamlet data. Vi benyttet lydopptak og notater under intervju, likevel kan det være elementer vi ikke klarte å få med oss. Ved analysen foretok vi kategoriseringer, men gikk stadig tilbake til rådataene for å se over informasjon. Det kan likevel være informasjon vi har oversett.

4.1.8 Tolkning av resultater

Undersøkelsesprosessens åttende, og siste fase (se figur 11), var å drøfte funnene fra empiri, opp mot teori. Dette innholdet presenteres i kapittel 6.0 Drøfting. Til sist vil våre funn presenteres i kapittel 7.0 Konklusjon.

4.2 Etiske avveininger

Som forskere er vi pliktet til å reflektere over hvordan vår forskning kan innvirke på de som undersøkes og samfunnet. Informantenes villighet til å delta har vært helt essensiell for dette forskningsprosjektet. I Jacobsen (2015, s. 45 – 53) beskrives tre grunnleggende krav som omhandler forholdet mellom forsker og respondent, som er utgangspunktet for det etiske aspektet ved forskning i Norge. Disse er henholdsvis *informert samtykke*, *krav på privatliv* og *krav på å bli korrekt gjengitt*. For å innfri disse kravene, utarbeidet vi et informasjonsskriv med samtykkeskjema. Denne inneholdt all relevant informasjon om forskningsprosjektet. Prosjektet er også meldt inn til NSD - Norsk senter for forskningsdata, og godkjent.

Det som legges i begrepet informert samtykke, er at det skal være frivillig for respondenten å delta i undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 47 – 48). Dette innebærer at respondenten selv må

være i stand til å bestemme om den skal delta, noe som var oppfylt i vår studie. Frivilligheten skal heller ikke komme av press fra andre. Ofte vil dette være vanskelig, da omgivelsene gjerne påvirker oss ubevisst. Ettersom det var avdelingslederen selv som kontaktet medarbeiderne angående intervju, kan det likevel ha oppstått en følelse av plikt, spesielt da dette foregikk i arbeidstiden. Respondenten skal ha full informasjon om hensikten med undersøkelsen, og gjennom informasjonsskrivet fikk de tilstrekkelig med informasjon. I tillegg skal respondenten ha forstått informasjonen. Ettersom intervjuene foregikk ansikt-til-ansikt, hadde de mulighet til å spørre dersom det var noe de ikke forsto.

Kravet til privatliv omhandler hvor følsom informasjonen som samles inn er (Jacobsen, 2015, s. 48 – 50). I Norge har vi personopplysningsloven som sier noe om hva som regnes som følsomme opplysninger. Vi beveger oss hovedsakelig rundt forhold ved arbeidsplassen, og mener derfor at informasjonen vi samler inn, ikke er personsensitive opplysninger. I tillegg er det av betydning hvor stor mulighet det er for å identifisere enkeltpersoner ut fra datamaterialet. Vi opererer med et utvalg på ni respondenter, som kan ses på som et relativt lite utvalg. I størst mulig grad har vi forsøkt å anonymisere respondentene. Hver respondent er tildelt et kandidatnummer, som er benyttet i stedet for navn i prosessen.

Det siste kravet om riktig representasjon av data, betyr at man i størst grad skal forsøke å gi resultater fullstendig og korrekt sammenheng (Jacobsen, 2015, s. 51 – 52). Resultatene våre er støttet av sitater fra intervjuene, slik at leser kan se hvordan vi har fortolket data.

Jacobsen (2015, s. 55 – 56) trekker frem et annet etisk dilemma, nemlig forholdet mellom undersøker og samfunn. Som forskere i dette prosjektet forsøkte vi å forholde oss nøytrale og ikke ta noe parti. Intervjuspørsmål ble utformet slik at de ikke skulle være ledende, som betyr at de ikke skulle gi spesielle svar og skape et spesielt resultat. Likevel er det vanskelig å se for seg at vi, som mennesker, kan være helt nøytrale.

5.0 Empiri

I vitenskapen benyttes begrepet empiri, som er informasjon om virkeligheten. Målet med dette kapitlet, er å presentere funn fra dataene vi har samlet inn i form av dybdeintervju av medarbeidere på Tiller HVS. Funnene presenteres med sitater fra intervjuene. Kapitlet er strukturert etter de tre forskningsspørsmålene som omhandler strategi, samhandling og holdninger. Resultater vi kommer frem til i dette kapitlet, vil i kapittel 6.0, drøftes opp mot den teorien vi har presentert tidligere, i kapittel 3.0. Slik benyttes empirien til å underbygge de konklusjonene vi kommer frem til.

5.1 Digitaliseringsstrategi

Forskningsspørsmål 1: Hvilken strategi har Trondheim kommune og Tiller HVS for digitalisering?

5.1.1 Formidlet informasjon om digitaliseringsstrategi

Vår informant ble spurt hvilken strategi Tiller HVS har for digitalisering, men hadde ikke noe tydelig svar på dette. Det var likevel tydelig at videreformidling av informasjon knyttet til endringsprosesser blir gitt gjennom kursing, superbrukere og ambassadører.

«(...) i oppstarten så var det jo veldig masse introduksjonskurs og utnevnte superbrukere på hver enhet, for å være ambassadører for det nye de skulle begynne å bruke. Også kobla jo ledelsen seg på i mer eller mindre grad for å forankre og lage møtepunkt for å spre den informasjonen.»

Respondentene ble spurt hvilken informasjon de har blitt gitt om digitaliseringsstrategien til Tiller HVS. Svarene gitt var generelt vage og det var lite klarhet i hva digitaliseringsstrategi egentlig er.

«Jeg vet ikke om jeg kan uttale meg så veldig mye om strategi for jeg vet ikke hva du mener når du bruker ordet strategi.»

«Vi har vel kanskje ikke brukt de ordene, digitaliseringsstrategi (...)»

«Ehh, ingenting. Som jeg kan huske på iallfall.»

5.1.2 Lederens rolle i arbeidet med digitaliseringsstrategien

Videre ble informanten spurt om hvilken rolle Trondheim kommune har i arbeidet med implementering av nye endringsprosesser. Vedkommende opplevde at det ikke var lagt noen føringer for den større endringsprosessen som tidligere hadde vært gjennomført, PAVA.

«(...) de kjøpte et produkt, også fikk de en brukermanual og, ja; “Ta det i bruk som dere finner det best”.»

Respondentene ble på lik linje spurt hvilken rolle deres nærmeste leder har i arbeidet med digitaliseringsstrategi og formidling. Det var noe uklart i hvilken grad leder kan påvirke, i og med at det kommer føringer fra Trondheim kommune. Et viktig poeng her er at PAVA og Gerica som benyttes i dag, allerede var innført før dagens leder ble ansatt.

«(...) Jeg tenker ikke at han påvirker det noe spesielt da (...)»

«Nei, jeg vet ikke jeg.»

Flere respondenter oppgir at leder har en opplysnings-oppgave og formidler informasjon gitt rundt endringene som skal komme.

«Jobber jo med, på en måte med å informere hvis det skulle være noe nytt som skal komme angående digitaliseringen (...)»

«Han gir oss jo informasjon (...) hele tiden, det gjør han.»

En av respondentene ga et godt svar på hvilken oppgave lederen har.

«Lederen har jo i største omgang en videreformidlings-oppgave, og en fordelings-oppgave, rett og slett.»

Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Informanten kunne ikke svare konkret på hvilken strategi Trondheim kommune har for digitalisering. I løpet av intervjuene var det ingen av respondentene som kunne redegjøre for hvilken strategi Tiller HVS har for digitalisering.

Informant hadde heller ikke noe tydelig bilde av kommunens rolle, annet enn at vedkommende ble tildelt nye systemer som organisasjonen selv måtte finne bruk for. Blant respondentene, var det også noe uklart hva lederen spesifikt gjør i arbeidet med digitaliseringsstrategien, utover informasjonsformidling.

5.2 Samhandling i organisasjonen

Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker digitaliseringsprosessene samhandlingen i organisasjonen?

5.2.1 Digital kommunikasjon mellom medarbeiderne

Vår informant ble spurt hvordan den digitale kommunikasjonen er mellom seg og medarbeiderne i hverdagen. Informanten trekker frem e-post som det viktigste verktøyet, men opplever ikke at medarbeidere har samme oppfatning.

«Mail er jo det viktigste verktøyet for oss i lederteam til å nå flest mulig, men ansatte opplever ikke mail like viktig som meg.»

E-post benyttes hovedsakelig til å videreformidle strukturendringer og nyttig informasjon som ikke haster noe særlig. Likevel er det viktig at medarbeidere setter seg inn i den informasjonen som kommer via e-post.

«(...) kompetansehevende tiltak kommer jo bare på mail (...) og hvis du da ikke er digitalisert nok, så går du glipp av det.»

Informanten føler ikke det er noen spesifikke faktorer ved medarbeiderne selv som avgjør om man er i stand til å henge med på den teknologien som blir tatt i bruk, men at det heller kan ha noe med tidspress å gjøre.

«(...) eldre arbeidstakere som er kjempeflinke, (...) yngre arbeidstakere som er kjempeflinke, (...) eldre arbeidstakere som er håpløse, (...) yngre arbeidstakere som er håpløse. Så det er på en måte ikke noe mønster i hvilken ansatt som er god på å benytte det her [digitale kommunikasjonsverktøy].»

«(...) også henger det jo kanskje sammen med tidspress, at det er veldig mange ansatte som ikke har annet enn lunsjpausen til å senke skuldrene, ikke sant. Hadde du hatt et mindre tidspress på jobb så kan det jo hende at de hadde vært mer interesserte foran dataen.»

Det kommer også frem at medarbeidere ikke forbereder seg til den årlige utviklingssamtalen.

«(...) når jeg innkaller til den årlige utviklingssamtalen en til en med medarbeider, så er det jo ingen som forbereder seg til den, selv om det er et krav til at de godt kan gjøre det. Så det er jo en kultur vi ikke har klart å skape enda.»

E-posten er google-basert, noe som betyr at medarbeidere også har tilgang til informasjonen utenom arbeidsplassen og utenom arbeidstiden, dersom de ønsker.

«(...) de fleste som jobber i helsevesenet de forholder seg ikke til jobb når vakta er ferdig. Og det har de all rett til og det er kanskje viktig.»

Respondentene ble stilt det samme spørsmålet, om hvordan den digitale kommunikasjonen er mellom seg og de andre medarbeiderne i hverdagen. De fleste respondentene er positive til bruk av digitale kommunikasjonsverktøy på arbeidsplassen, men poengterer at utfordringene

kommer når teknologien ikke fungerer slik den skal. På denne måten blir man veldig avhengige av velferdsteknologien.

«Det synes jeg er bra, spesielt med, når vi er på oppdrag og sånne ting så står det jo hvor alle sammen er på bygget. Også er det jo lett å nå hverandre og ringe opp hverandre og på en måte samarbeide med hjelp av mobiltelefonen og arbeidslistene vi har inne på den da. Så jeg synes jo det fungerer veldig greit.»

«Det som er med det her PAVA - systemet da, er jo at det er lettere å oppnå rask kontakt gjennom, spesielt den her brikken. Da er det slik at vi kan trykke på en assistanse knapp, og en nød knapp. (...)»

«Jeg synes det er veldig reallt. Hvis det er oppe og går da. (...) Det er jo litt frustrerende for all informasjonen vi trenger ligger jo [der (LPM)].»

En annen respondent opplever digitale verktøy som et irritasjonsmoment.

«Irritasjonsmoment. (...) vi må jo aktivere kort og for å komme oss inn forskjellige dører. Og så fungerer det ikke, så må vi aktivere det på nytt, også du vet aldri om det fungerer eller ikke på den døren (...) Det har skjedd ofte.»

Slik systemene fungerer i dag, må medarbeiderne gå inn på PC-en på kontoret for å sjekke e-post. Noen respondenter trekker frem at det hadde vært enklere å sjekke e-post i løpet av arbeidshverdagen, dersom den hadde vært tilgjengelig via LMP (kapittel 2.1.1).

«(...) Vi får ikke mailer opp her [LMP]. (...) håper at vi får det med de Helseplattform-greiene, at vi får alt inn på her [LMP]. At vi bare logger inn med bruker-ID, og så har du mailen din, du har absolutt alt, så slipper du det her å logge inn på her, så må du logge inn

på der, så må du inn på en data, så må du kanskje til og med logge inn på en skriver for å få ut noe (...)»

Det trekkes frem av en respondent at utfordringer knyttet til kommunikasjon hovedsakelig gjelder når man skal kommunisere med enheter utenfor Tiller HVS.

«Det er mer når det blir utenfor enheten og sånt at det blir et problem. (...) Sykehus og sånt, hvor de har et annet system, der blir det jo mye som mangler på grunn av at vi ikke har samme system. Journaler osv. som vi ikke har for at det er en annen plass, eller ja.. alt det der - jeg gleder meg veldig til det blir felles med Helseplattformen. Så det er der mangelen er egentlig, mellom oss og eksterne (...)»

Det kommer også frem at medarbeiderne føler at de kan komme med tilbakemeldinger dersom det oppstår et problem.

«(...) vi kan komme med tilbakemeldinger og alt vi vil. (...) vi har hatt masse møter, med hvordan fungerer ting nå, særlig i oppstarten. Man må ta alle problemene liksom, og prøve det i en periode, og så måtte man se hva som dukket opp. Og så, hva funker, hva funker ikke. (...) ja vi har hatt veldig god kommunikasjon, så det har ikke vært noe problem som ikke har gått an å fikse.»

5.2.2 Digitale plattformers påvirkning på arbeidshverdagen

Informanten ble spurt hvordan bruk av digitale plattformer påvirker kvaliteten i tjenestetilbudet. Han peker på økt kunnskap om den enkelte medarbeiders kompetanse som en fordel med HR-portalen (se kapittel 2.1.3). Denne innsikten mener informant at gjør tjenestene bedre.

«Nå etter at HR-portalen kom så har jo nærmeste leder mye bedre oversikt over kompetansen og CV-en til hver enkelt ansatt. (...) hvis en lager en lineær linje mellom kompetanse og tjeneste (...) gjør jo digitalisering tjenesten bedre (...)»

Videre ble respondentene spurt om hvordan økt bruk av digitale plattformer påvirker deres arbeidshverdag. Svarene varierte, men det var generelt stor enighet om at økt bruk av teknologi fungerer fint så lenge det virker som det skal. Flere henviser til at rapportering og journalføring er mye mer effektivt, enn da de måtte føre journal på papir på slutten av dagen.

«Jeg synes det gjør hverdagen lettere da, hvis du tenker bare på det her med rapportering (...) Tidligere så var det slik at du måtte gå å huske på alt til slutten av vakta (...). Nå skriver vi med en gang vi har utført det, og da er det jo mye lettere å få med seg all informasjon, viktig informasjon (...).»

«Ja, det gjør det jo mye lettere da (...). Jeg kommer fra (...) og når jeg har vært der tidligere på sommerene som jeg har jobbet (...) så er det jo fortsatt papirform og det er jo fryktelig tregt.»

«Det får det jo til å gå mer effektivt synes jeg. Blir bedre flyt i hverdagen.»

En respondent uttrykte noe irritasjon over den økte bruken av teknologi i hverdagen og hvor upraktisk alt blir når teknologien ikke fungerer.

«Nei, mye koder. Mye bruk av kort. Vi er veldig avhengige da (...), hvis du glemmer det (...) er det sånn, du kommer deg ingen plass, hverken inn eller ut av kontoret, eller inn på rommene (...). Du blir veldig avhengig av å huske på kortet da. Og at det skal fungere.»

«Overbelastning av systemet skjer nå stadig vekk, at når vi har en pasient som bruker trygghetsalarm mye så sperrer det for kommunikasjonen til alle de andre, men ja, nei det gjør nå jobben sin (...).»

Et par respondenter mener det er utfordrende at det brukes så mange ulike digitale plattformer i arbeidshverdagen. Helseplattformen nevnes spesifikt som løsningen på noe av denne problematikken.

«Jeg synes at så fremt man kan holde ting så sentralt som mulig, så gjør det det mye enklere. Så kun når man er nødt til å inne på flere plattformer, så er det vanskelig.»

«Det er helt sikkert mer praktisk dersom det fungerer. Vi skal jo egentlig ha mulighet til å sende meldinger til apotek over nett slik at vi slipper å bruke faks, som er veldig gammeldags. Men det fungerer jo ikke fordi de ikke har tilgang til Gericca (...). Det kunne vært veldig praktisk og fort gjort, men vi må jo fortsatt skrive ting for hånd og sende på faks (...)»

«(...) det med at Helseplattformen og det kommer inn, det tror jeg bare blir bra.»

«Ja, det er, sånn som de har i alle fall forklart (...), så (...) vi bare kan gå inn på dataen og finne alt, som vi har tilgang på, som det er meningen at vi skal ha tilgang på. Og blir det sånn, så blir det jo perfekt. Håper det.»

En respondent legger til et ønske om at medarbeiderne blir inkludert i endringsprosesser, her spesifikt angående Helseplattformen.

« [Når det gjelder] Helseplattformen (...) har vi ikke fått så mye info om hva det blir. Vi vet hva ideen er, men ikke hvordan det skal utføres. Så jeg håper at vi får lov til å komme med innslag om slike ting. Og hvordan ting journalføres, og hvordan systemene blir satt opp (...) Det kan gjøres mye enklere. Det er jeg helt sikker på.»

Noen respondenter synes det noen ganger kan være en utfordring at beboere kan oppnå rask kontakt med de ansatte. Noen beboere kan benytte seg veldig mye av pasientvarsling til mindre viktige ting i løpet av en dag, noe som kan komme i veien for alarmer om viktige ting.

«(...) Om det er en lypsyl, eller ha på neglelakk, eller ordne håret, eller om det er noe mer alvorlig (...) det blir jo kanskje litt sånn “ulv - ulv” (...) da må de på en måte kunne ha evne til å skille mellom “er dette noe jeg trenger hjelp til nå, eller kan det vente?»

«Og det er jo ikke alle brukere som bruker den der veldig fornuftig, ikke sant, de trykker på knappen og skal ha et glass vann, det kan faktisk ikke vente.»

Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

Respondentene føler at den digitale kommunikasjonen mellom medarbeiderne i arbeidshverdagen i utgangspunktet flyter greit, men at systemet ofte ikke fungerer slik det skal. Medarbeiderne kan derimot komme med tilbakemeldinger på hvordan systemene fungerer. Når det skal kommuniseres med enheter utenfor Tiller HVS kan det bli mye merarbeid.

Informanten trekker frem viktigheten av e-post, og med dette, ansvaret for å selv holde seg oppdatert på viktig informasjon. Derimot poengterer informant at dette kan være vanskelig i en sektor der mange ikke forholder seg til arbeidet etter vakt. I tillegg er det et relativt stort tidspress når man er på vakt.

Det kommer videre frem at mange av dagens utfordringer potensielt vil finne sin løsning i innføringen av den nye Helseplattformen.

5.3 Medarbeidernes holdninger

Forskningsspørsmål 3: Hvilke holdninger har medarbeiderne til digitalisering av arbeidshverdagen?

5.3.1 Motivasjon til å ta i bruk digitale plattformer

Vi ønsket å se på hvordan medarbeidernes motivasjon er, når det gjelder å ta i bruk digitale plattformer. De fleste respondentene var generelt positive til å lære seg ny teknologi og å ta i

bruk nye digitale plattformer. I tillegg pekte flere på hvordan økt bruk kan føre til mer nytteverdi for beboerne.

«Det synes jeg er supert det, for det letter jo arbeidsdagen min og da får du jo mer tid til det vi er her for da - de som bor her.»

«Dersom det kan hjelpe pasienten så er det positivt, og eventuelt hvis det blir lettere for oss som er der, men hvis det blir kuttet i ressurser så er det ikke bra for da mister vi et par øyne som kan se.»

«(...)at det er nyttig for brukerne, (...), synes jeg jo at det er helt greit å lære noe nytt. Men det er jo alltid litt sånn skummelt til å begynne med da.»

«Og alt som kan gjøre vår arbeidshverdag lettere og mere effektiv, det er jeg veldig positiv til. Men det, selvfølgelig, det er en prosess.»

En av respondentene peker viktigheten av å se verdien av å reflektere, og å kunne sette ting i et større perspektiv som en del av motivasjonen sin.

«Ja, dersom man lærer litt mer om verden og hvordan ting fungerer så skjønner man litt mer hvorfor.»

Informanten poengterte at medarbeidere ikke alltid ser hensikten med noen av oppgavene som følger med de digitale plattformene, som for eksempel ved å registrere fall hos bruker.

«For de har jo prøvd fall-registratorer (...) ja, du blir flinkere til å kartlegge og registrere, men du øker jo ikke livskvaliteten for brukeren, han faller jo like ofte (...)»

Flere av respondentene trakk frem alder som en viktig faktor, når det kommer til å ta i bruk ny teknologi og digitale plattformer.

«Ja, for de unge så er det jo ganske greit, men jeg tenker for de eldre så blir det jo sikkert vanskeligere. Det er viktig at de får den oppfølgingen de trenger i stedet for vi som er vant med det.»

«Men vi i dag, vi som er ung har jo ikke noe problem med å holde på med sånne nye ting uansett, så det er jo mer de som er godt voksen som syns det er litt vanskelig (...). Ja, de som begynner å nærme seg pensjonsalder har nok litt problemer. Så det er stor forskjell der (...).»

«Det er jo en omstilling. Og for noen, jeg tror kanskje for de på min alder her, så kommer de ganske lett inn i sånne endringer, men jeg tror kanskje det er en utfordring for de som er litt gamlere (...).»

En respondent trekker frem at alder påvirker motivasjonen, men at det også er viktig å ta interesser i betraktning.

«Ja, jeg gjør nok det. Så det er en fordel (...), men det handler jo om interesser også, så det.»

Noen respondenter pekte på at utdanningsbakgrunn kan påvirke motivasjon, og sa følgende:

«(...). Det var ikke så veldig mye om velferdsteknologi på studiet, det var bare så vidt nevnt. (...) Men vi har kanskje litt lettere for å innhente informasjon, se på forskning osv. da. Merker ikke noen forskjell på oss på avdelinga. Vi er like gode og dårlige på å ta imot nye ting, tror jeg. Ser ikke noen forskjell på yrkesgruppene.»

Der en annen respondent hadde et annet syn på nettopp dette:

«Jeg tror nok de som har høyskoleutdanning kontra fagskole er mer teoretisk, det er en ting. Lærer mer om ting. Mens på fagskole lærer du mer å gjøre ting. På høyskole bruker man PC, og generelt mer digitale ting. Og i dag er alt så moderne med forelesninger på nett. Så jeg tror de som har gått høyskole kanskje har et fortrinn med det teknologiske.»

Respondenten har en bachelor i sykepleie, og er en del av en ny generasjon ansatte i helse- og omsorgssektoren som i større grad består av tverrfaglige team.

5.3.2 Opplæring i digitale plattformer

Respondentene uttrykker at dagens måte å organisere opplæring på, er tilfredsstillende. Det vi derimot registrerer, er at det foregår opplæring på ulike plattformer. Sammen med e-post, GericA, PAVA og innføringen av den nye Helseplattformen, er det mye å forholde seg til i en hektisk arbeidshverdag. Respondentene har ikke en klar og helhetlig oversikt på sine prioriteringer sett bort fra den mest akutte, som er å ivareta beboerne.

«(...) men det er nå såpass oversiktlig at det tar nå bare en til to dager før du skjønner det fullt ut. Så det er veldig greit det.»

Leder har hos denne respondenten, tydelig klarlagt viktigheten av å melde seg på kurs og være faglig oppdatert, og at leder selv også stiller som ressurs i en opplæringsprosess.

«(...) jeg har nå lært av kollegaer, lederen min, vi kurses jo når det kommer nye ting. (...) Ja, også blir vi oppfordret av lederen da, til å ta forskjellige kurs, det gjør vi.»

Flere peker i intervjuene på ansvaret for egen læring, og at dette oppleves mer eller mindre vellykket. Tidligere ble opplæring i bruk av nye systemer ofte gjennomført som klasseromsundervisning. Den formen for individuell læring som nå praktiseres virker å være godt likt av de fleste.

«Jo, jeg synes det er veldig greit dersom man har en annen som sitter ved siden av også går man litt gjennom det første gangen eller, og får trykke og prøve litt selv. Det synes jeg fungerer bra.»

Medarbeiderne følger en opplæringsplan og har utviklingssamtaler med avdelingsleder.

«(...) Vi har jo en opplæringsplan på Gericca for eksempel der vi må inn og kvittere for at vi har gjort det så det er jo litt opp til oss selv og da.»

«(...) Vi har fått opplæringsplan, som innebærer at vi må gå inn på PC 'n å lese en del selv. Også har vi utviklingssamtaler med avdelingsleder der vi får tilbakemelding på hva de forventer av oss, og om vi oppfyller de krav/kriterier som lederne stiller.»

5.3.3 Somnofy

Flere av respondentene snakker om helse- og omsorgssektoren i et historisk perspektiv. Det blir flere og flere beboere, færre ressurser på jobb og større avstander. Dette gjør at medarbeiderne er helt avhengige av å ha gode systemer som ivaretar beboerne. Innføringen av ny velferdsteknologi og gode digitale plattformer er en nødvendig ressurs.

«(...) hvis den lykkes, og vi stoler på de dataene den gir oss, så kan jo spesielt nattevaktene få lavere arbeidsbelastning, fordi Somnofy gjør jobben de gjør på tilsyn.»

På hvilken måte en eventuell innføring av Somnofy er fordelaktig for brukeren, står i sentrum for de ansattes holdninger til bruken av teknologien. Dersom bruken av den innskrenker fysisk tilstedeværelse, er ikke motivasjonen høy.

«(...) hvis jeg kan klare å, hvert fall når du går en-på-en, (...) å bruke det i forhold til hvordan du skal legge opp en dag i forhold til aktivitet og sånn, (...) er det jo helt greit. Ikke bare bruke det for å bruke det, men at det kan ha en nytteverdi for den jeg bistår (...)»

Motivet for å ta i bruk ny velferdsteknologi, og hvordan dette presenteres, virker å være av avgjørende grad for motivasjonen til å ta det i bruk.

«Det kan jo være bra til sitt bruk, men ikke hvis det er tiltenkt for at arbeidsplassen skal spare penger på nattevakter (...) - at det skal være mindre av dem fordi du har digitale hjelpemidler.»

Delkonklusjon forskningsspørsmål 3

Respondentene er generelt positive til å ta i bruk ny teknologi i arbeidshverdagen, så lenge agendaen er riktig. Dette innebærer at det ikke skal kuttes i antall ansatte, eller at teknologien skal gå på bekostning av medarbeidernes ønske om å være fysisk til stede hos brukere.

Trygghet er et viktig stikkord i bruken av ny teknologi, som det per i dag ikke finnes tilstrekkelig data på. Det trekkes også frem at medarbeiderne trenger å se helheten, for å forstå hensikten med å ta i bruk ny teknologi.

Når det kommer til opplæring i digitale plattformer, er respondentene fornøyd med at opplæringen foregår via digitale kurs, men synes at det kan bli uoversiktlig når opplæringen foregår på forskjellige plattformer. Slik det kommer frem fra respondentene innebærer ansvaret for egen læring at de må holde seg oppdatert på tilbudte kurs på KS- læring, og selv plukke ut det som er av relevans. I tillegg kommer tilbud om aktuelle kurs på e-post. Når det kommer til Helseplattformen, er medarbeiderne informert om forestående endringer på et tidligere stadium enn hva de var ved oppstarten av PAVA og Gericca.

6.0 Drøfting

Nå skal resultatene fra analysen, i kapittel 5, vurderes opp mot relevant teori. I delen om teori har vi presentert fire hovedtema som skal hjelpe oss å svare på problemstillingen: “*Hvordan påvirker digitalisering arbeidshverdagen til medarbeiderne på Tiller HVS?*”. Kapitlet er forsøkt strukturert etter de tre forskningsspørsmålene med tiltenkt teori. Underveis har det blitt tydeligere hvordan de ulike teoriene henger sammen med hverandre.

6.1 Digitaliseringsstrategi

Da vi stilte spørsmål om hvilken strategi Tiller HVS hadde for digitalisering, var det ingen av respondentene som hadde et konkret svar. Strategi for digitalisering virker, på generelt grunnlag, å være svært dårlig kommunisert i offentlig sektor. Det er lite empiri på området, og vi kan bekrefte ut fra de intervjuene som er foretatt, at dette ikke blir presentert for medarbeiderne på Tiller HVS.

«Jeg vet ikke om jeg kan uttale meg så veldig mye om strategi for jeg vet ikke hva du mener når du bruker ordet strategi.»

Som tidligere nevnt, har strategi som begrep lenge vært populært i privat sektor som en plan på å nå virksomhetens økonomiske mål (Johnsen, 2014). Dette er trolig noe av grunnen til at det ikke har vært like mye fokus på strategi i offentlig sektor. Det ligger i våre verdier, som mennesker, å ikke se på medmennesker som “kostnader”. Johnsen (2014) trekker frem at strategibegrepet likevel kan benyttes i offentlige organisasjoner, i form av å skape mest mulig *velferd*. Ettersom offentlig sektor har begrensede ressurser til rådighet, poengterer Jacobsen og Thorsvik (2019) viktigheten av kontinuerlig oppmerksomhet på hvordan man best mulig kan skape et godt fellesskap. Innledningsvis nevnte vi at Norge trenger 233 000 årsverk innen pleie- og omsorgstjenester i 2060, mens vi i dag har bare 133 000 (SSB rapport 2016/20). Denne utfordringen vil kreve utarbeidelse av gode strategier.

I Helsedirektoratets tildelingsbrev for 2020 er det beskrevet langsiktige mål for ulike virksomhetsområder (Regjeringen, “Tildeling - og oppdragsbrev fra Helse – og omsorgsdepartementet”). Dette kan ses på som en overordnet strategi fra regjeringen, hvor mål er beskrevet innledningsvis. Der presenteres ulike strategier for hvordan delmål skal nås og for hvordan økonomiske midler er tildelt. I vår undersøkelse kommer det frem at ledelsen

ikke har klart å implementere strategi i egen organisasjon. Strategi i offentlig sektor er ikke et nytt fenomen. Storting og regjering jobber kontinuerlig med å formulere og utarbeide strategier. Likevel kan det stilles spørsmål om hvilken nytte strategiene har, dersom disse ikke er kommunisert godt nok til den operative kjernen.

I privat sektor er det ofte de organisasjonene med høy grad av åpenhet rundt strategi som lykkes. Dagens samfunn endres raskt i takt med den teknologiske utviklingen. Dette gjør digitalisering til en viktig del i arbeidet med å effektivisere offentlig sektor.

Digitaliseringsstrategien for 2019 - 2025 skal støtte den digitale transformasjonen i offentlig sektor (Regjeringen, “Én digital offentlig sektor”). utfordringene som kommer med den demografiske utviklingen, vil gjøre gode strategier og digitale løsninger avgjørende. De kommunale foretakene trenger gode ledere med evne til å drive organisasjonen videre, i tider hvor de vil oppleve stressfaktorer langt større enn det de har opplevd tidligere.

Trondheim kommunes rolle i arbeidet med implementering av ny teknologi kan ses fra to perspektiver; at nye produkter tvinges på den enkelte organisasjon, men også at organisasjonen får handlingsrom til å benytte teknologi slik de selv ønsker.

«(...) de kjøpte et produkt, også fikk de en brukermanual og, ja; “Ta det i bruk som dere finner det best”.»

Samtalen omhandlet innføringen av PAVA og Geric (se kapittel 2.1 og 2.2). Sitatet gir inntrykk av at det ikke ble gitt konkrete føringer på hvordan Tiller HVS skulle implementere de nye systemene. Det var heller ingen involvering av ansatte på Tiller HVS i beslutningen om å ta i bruk det nye produktet. Denne endringsstrategien ligner på den Jacobsen og Thorsvik (2019) kaller for tvungen utvikling. Selve beslutningen ble tatt på et høyere nivå, med basis i ordre og tvang. Strategiens hovedpoeng er at endringer skjer i små, sammenhengende steg (Jacobsen og Thorsvik, 2019), og det er nettopp dette som foregår hos Tiller HVS. Den digitale utviklingen gjør at det stadig kommer ny og bedre velferdsteknologi. Geric ble innført hos Tiller HVS i 2004, og nå skal den erstattes ved implementering av Helseplattformen i 2021.

PwC har kartlagt leders rolle i digitale omstillingsprosesser, som resulterte i ni suksesskriterier. Et av punktene omhandler politisk og administrativ ledelse, og hvordan de må ta aktivt eierskap til den digitale omstillingen (KS, “Gode råd for å lykkes med digitale omstillingsprosesser”). Dette kriteriet stiller krav til flere administrative ledd i organisasjonen

om hvilket ansvar de selv har i arbeidet med omstilling. Medarbeiderne på Tiller HVS opplever ikke at deres leder påvirker arbeidet med digitaliseringsstrategien. Det ble påpekt at lederens rolle er å videreformidle informasjon.

«Lederen har jo i største omgang en videreformidlings-oppgave, og en fordelings-oppgave, rett og slett.»

Et annet suksesskriterium fra PwC, er at alle ansatte skal involveres i omstillingsprosessene (KS, "Gode råd for å lykkes med digitale omstillingsprosesser"). Dette kan ses i sammenheng med endringsstrategien Deltakende utvikling (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Hovedpoenget er at involvering av medarbeidere er avgjørende for hvordan organisasjonen gjennomfører gode endringsprosesser. Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker frem god informasjonsformidling som et viktig element for å lykkes med strategien. MDI (medarbeiderdrevet innovasjon) er også implementert av norske myndigheter som en satsing på offentlig innovasjon, som skal være med på å bekjempe demografisk utvikling (Holmen og Ringholm, 2019).

Av empirien kommer det frem at medarbeiderne på Tiller HVS involveres ved at de har mulighet til å bidra med tilbakemeldinger i oppstartsfasen.

«(...) vi kan komme med tilbakemeldinger og alt vi vil. (...) vi har hatt masse møter, med hvordan fungerer ting nå, særlig i oppstarten. Man må ta alle problemene liksom, og prøve det i en periode, og så måtte man se hva som dukket opp. Og så, hva funker, hva funker ikke (...).»

Det er medarbeiderne som benytter seg av de digitale løsningene hver eneste dag. Naturlig nok vil de inneha relevante innspill til hvordan disse systemene best bør utformes. Ifølge Jacobsen (2012) er deltakelse essensielt i en kontinuerlig endringsprosess. Det ser ut til at Tiller HVS har elementer fra strategi O, som omhandler organisasjonsutvikling (Jacobsen, 2012).

Oppsummering

Drøftingen av digitaliseringsstrategien viser at ingen av respondentene har et tydelig bilde på hvilken strategi Tiller HVS og Trondheim kommune har for digitalisering. Vi kan ikke konkludere med at det ikke finnes noen strategi for digitalisering, da det kan ha blitt benyttet andre begreper. Dette kan ansees som en svakhet i vår oppgave da vi ikke har klart å avdekke

dette under intervjuene. Av empirien har vi funnet elementer fra teorien om strategi. Strategi er viktig for å nå organisasjonens mål, for å skape et fellesskap og fordele goder med de ressursene vi har. Beslutninger blir tatt på et høyere nivå i Trondheim kommune, noe som karakteriserer endringsstrategien tvungen utvikling. Lederen på Tiller HVS har en videreformidlings-oppgave. Det vil si at lederen videreformidler informasjon, som er besluttet på kommune-administrativt nivå til medarbeiderne. På denne måten kan medarbeidere delta i implementeringen av strategien i organisasjonen. Her ser vi elementer fra deltakende utvikling, og strategi O med tilhørende lederstil O.

6.2 Samhandling i organisasjonen

Digitalisering og implementering av ny velferdsteknologi i helse- og omsorgssektoren handler om å skape trygghet for alle involverte parter. I empirien presenteres trygghet og tillit som et avgjørende moment i medarbeidernes villighet og motivasjon, til å akseptere og innrette endring i arbeidsrutiner. Velferdsteknologi er presentert som teknologi som nettopp skal gi økt trygghet og sikkerhet for pasient (Helse- og omsorgsdepartementet, “Innovasjon i omsorg”). Velferdsteknologi gjør det mulig å fremlegge en ren objektiv vurdering av brukerens helsetilstand, fremfor fysiske observasjoner foretatt av medarbeidere.

Arbeidsmiljøloven § 4-2 sier at arbeidstakere skal gis nødvendig opplæring og medvirke til utforming av systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. Det kommer tydelig frem av empirien at normen for opplæring på Tiller HVS generelt er medarbeiderdrevet. Det vil si at de lærer av hverandre. Som presentert i kapittel 3.2.1, er dette en form for organisasjonskultur med godt innarbeidede normer og verdier. Å lære av og til hverandre har blitt normalen, noe og verdsettes på Tiller HVS.

«(...) jeg har nå lært av kollegaer, lederen min, vi kurses jo når det kommer nye ting. (...) Ja, også blir vi oppfordret av lederen da, til å ta forskjellige kurs, det gjør vi.»

Det skapes en kultur for utveksling av både taus og eksplisitt kunnskap gjennom å lære opp superbrukere og ressurspersoner, som igjen lærer opp de andre medarbeiderne. Med dette kan vi si at Tiller HVS er et kunnskapsproduserende system, noe som er et element ved en lærende organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Videre kan vi trekke frem Somnofy, som viser organisasjonens absorptive kapasitet. Dette er Tiller HVS sin evne til å fange opp ny kunnskap som er utviklet utenfor organisasjonen.

Demografisk utvikling vil føre til økt arbeidsmengde og behov for å frigi ressurser til andre oppgaver. Her vil velferdsteknologi som Somnofy kunne overta noe av ansvaret for nattevaktene, slik at de får mulighet til å gjennomføre andre oppgaver som ikke kan utføres av teknologiske verktøy. Det er derimot viktig at velferdsteknologien vi velger å implementere er til å stole på. Jacobsen og Thorsvik (2019) sier at tillit mellom medarbeidere vil være sterk i en god organisasjonskultur, noe som fører til et mindre behov for overvåkning og kontrollering av hverandre. Dette må også strekkes til å gjelde teknologien, ikke kun medarbeiderne. For at dette skal fungere er det essensielt at det utvikles velferdsteknologi som bedrer livskvaliteten til pasienter/brukere, men som likevel ikke erstatter nødvendig menneskelig kontakt.

«Dersom det kan hjelpe pasienten så er det positivt, og eventuelt hvis det blir lettere for oss som er der, men hvis det blir kuttet i ressurser så er det ikke bra for da mister vi et par øyne som kan se.»

E-post trekkes frem som det viktigste kommunikasjonsverktøyet på Tiller HVS. Medarbeiderne må sette seg inn i de kompetansehevende tiltakene som kommuniseres. E-post kan være raskere for å gi generell informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Leder når ut til mange medarbeidere samtidig, med akkurat den samme informasjonen.

«Mail er jo det viktigste verktøyet for oss i lederteam til å nå flest mulig, men ansatte opplever ikke Mail like viktig som meg.»

Tidspress er en viktig forklaringsfaktor for at medarbeiderne ikke sjekker e-post, verken i arbeidstiden eller etter jobb. Det kan også komme av at innholdet i budskapet ikke er tilpasset hver enkelt medarbeider personlig (Jacobsen og Thorsvik, 2019). I tillegg trekkes det frem at ledelsen ikke har klart å skape en kultur hvor medarbeidere forbereder seg til årlig utviklingssamtale. Dette kan ha noe med at kravene ikke er tydelig kommunisert.

«(...) så er det jo ingen som forbereder seg til den, selv om det er et krav til at de godt kan gjøre det. Så det er jo en kultur vi ikke har klart å skape enda»

Av empirien har vi funnet at medarbeiderne på Tiller HVS, ikke kjenner til en tydelig uttalt strategi. Dette kan være en medvirkende årsak til at ledelsen ikke har klart å skape den ønskede kulturen enda.

Oppsummering

Den digitale kommunikasjonen på Tiller HVS er bygget opp om trygghet og tillit til velferdsteknologien. Kulturen for læring i organisasjonen, er at medarbeiderne lærer av hverandre. På denne måten kan vi si at Tiller HVS er på vei mot å bli en lærende organisasjon. Svakheten til den digitale kommunikasjonen, ligger i variasjonen av hvor oppdatert hver enkelt medarbeider er på informasjonen som kommer på e-post.

6.3 Medarbeidernes holdninger

Holdninger er evne, vilje og motivasjon (kap. 3.3.1). Motivasjon, hovedsakelig indre motivasjon, er viktig for at endringer skal være gjennomførbare og inkluderes som en del av organisasjonskulturen. Flere av medarbeiderne ved Tiller HVS pekte på at nytteverdien for beboer er sentralt i forhold til grad av motivasjon. Nyttverdien, altså at beboerne drar nytte av det, måtte være til stede og er viktigere enn at medarbeiderne unngår ekstra belastning. Dette er en indre motivasjon, jamfør Christensen et al. (2015).

For å kunne tilby det beste tjenestetilbudet i fremtiden, vil utnyttelsen av knappe ressurser være enda mer kritisk enn i dag. En aldrende befolkning og mindre tilgang på arbeidskraft i helsesektoren vil føre til et behov for å tenke annerledes. Menneskelig kontakt vil for all fremtid være viktig. Vi må alle sørge for å lette på andre arbeidsoppgaver for å sikre at det er ressurser til å ivareta dette behovet.

«Det kan jo være bra til sitt bruk, men ikke hvis det er tiltenkt for at arbeidsplassen skal spare penger på nattevakter (...) - at det skal være mindre av dem fordi du har digitale hjelpemidler.»

I kapittel 3.2.1, om kultur, presenteres teori om hvordan medarbeidere med lang ansettelsestid i en organisasjon oftere handler intuitivt ut fra kulturelle normer og verdier. På mange områder er dette viktig for å sikre effektivitet i arbeidshverdagen. Det vil derimot også kunne føre til ineffektivitet i møte med nye tankesett og arbeidsmetoder. Yngre arbeidstakere eller nyansatte, som ikke har kommet like langt i sosialiseringprosessen, vil muligens ha lettere

for å tilpasse seg endring nettopp fordi eksisterende system ikke er så godt innarbeidet. Fra empirien nevnes det gjentatte ganger at alder kan være en faktor som påvirker motivasjonen. Dette kan hovedsakelig knyttes til mestring av oppgaver.

«Men vi i dag, vi som er ung har jo ikke noe problem med å holde på med sånne nye ting uansett, så det er jo mer de som er godt voksen som synes det er litt vanskelig (...). Ja, de som begynner å nærme seg pensjonsalder har nok litt problemer. Så det er stor forskjell der (...).»

I motivasjonsteorien til Oldham og Hackman ser vi at oppgaver som oppfyller fem krav vil fremme ønskede psykologiske tilstander; variasjon, oppgavens identitet, oppgavens betydning, personlig ansvar gjennom autonomi og for resultatet av arbeidet. Dersom vi tar utgangspunkt i at de eldste ansatte synes det er vanskelig å lære seg ny teknologi, oppleves ikke mestring. Uten mestring kan det være vanskelig å forstå oppgavens betydning, det blir lite autonomi og dermed nås heller ikke noe spesifikt resultat. Det kan rett og slett virke noe meningsløst.

Likevel er det ikke nødvendigvis slik at alder er den avgjørende faktoren for motivasjonen til å ta i bruk ny teknologi.

«Ja, jeg gjør nok det. Så det er en fordel for (...), men det handler jo om interesser også, så det.»

Interesser i tillegg til tilvenning er en viktig faktor. Flere respondenter påpekte nettopp dette med hvordan bruk av teknologi i hverdagen gjorde en mer rustet for å prøve seg frem og trykke på ting. Dermed kan det argumenteres at eldre mennesker ikke nødvendigvis er dårligere med teknologi fordi de er eldre, men fordi de ikke har vokst opp i den teknologiske tidsalderen vi nå befinner oss i. Det mangler en generell kunnskap, eksempelvis at det vanligvis er mulig å gå tilbake dersom noe blir feil. At eldre ofte sliter med teknologi, kan ikke skyldes på alderen i seg selv, men på mangel av erfaring, opplæring og insentiver til å ta det i bruk.

I Norge skiller vi mellom yrkesfaglig utdanning og universitets- og høyskolegrader. En kombinasjon blant disse arbeidstakerne, altså en sammensatt arbeidstakergruppe, vil kunne skape dybde i forståelsen av den praktiske gjennomføringen i en organisasjon. I fremtidens

helse- og omsorgssektor vil arbeidsoppgavene se annerledes ut, og det er viktig at medarbeiderne har den rette kompetansen til å møte disse (Akademikerne, “Viktigheten av høy utdanning er underkommunisert”). Med dette mener vi at innholdet i utdanningen raskere må tilpasses de kontinuerlige endringene. Økt effektivisering gjennom digitalisering, endrede samfunnsstrukturer, internasjonalisering, og utfordringer som klima og demografisk utvikling, påvirker det fremtidige kunnskapsbehovet. UNESCO - kommisjonen omtaler viktigheten av utdanning slik:

“(...) utdanningens fundament er å lære å leve sammen, lære å vite, lære å handle og å lære å være.” (Thomassen, “Utdanning og utvikling”)

I kapittel 3.2.2 trekkes det frem at utdanning er grunnlaget for samfunnsutvikling og at vi i fremtiden vil ha større behov for en endring i utdanningen da verden blir mer og mer kompleks. Vi ser at det blir behov for økt kompetanse når vi skal finne løsninger for å håndtere den kommende “eldrebølgen”. Medarbeider ved Tiller HVS reflekterte over betydningen av egen utdanning:

«Ja, dersom man lærer litt mer om verden og hvordan ting fungerer så skjønner man litt mer hvorfor»

Hvis alle medarbeidere ser det større bildet, vil dette bidra til å skape en form for systemtenkning hos en lærende organisasjon. Dette forutsetter imidlertid at ledelsen har utviklet en bevisst læringsstrategi (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Det kan argumenteres for at utdanning har betydning for motivasjonen. Dersom medarbeiderne forstår hvorfor det er nødvendig å ta i bruk digitale systemer, vil det også være lettere å motivere seg til å bruke dem. Flere av respondentene opplever merarbeid etter implementering av nye digitale løsninger som PAVA og Gericca. Dette innebærer økt krav til dokumentasjon, og mange plattformer hvor de skal være oppdatert. Utfordringen er at medarbeiderne ikke ser noen gevinst i den økte arbeidsmengden. Derfor er det viktig at det gis tilbakemeldinger og tydelige resultater av innsatsen som legges ned.

«For de har jo prøvd fall-registratorer (...) ja, du blir flinkere til å kartlegge og registrere, men du øker jo ikke livskvaliteten for brukeren, han faller jo like ofte (...)»

Oppsummering

Medarbeidernes motivasjon til å ta i bruk ny velferdsteknologi, er nytteverdien for beboer. Faktorer som påvirker motivasjonen til medarbeiderne ved Tiller HVS virker å være alder, personlig interesse og utdanning. Det gis uttrykk for at tilbakemeldinger, og at konkrete resultater i pasienters hverdag, er viktig for villigheten til å ta i bruk ny velferdsteknologi. Tiller HVS kan bli en systemtenkende organisasjon, dersom alle medarbeiderne klarer å se den store helheten.

6.4 Prosjektorganisering

Digitalisering i helsesektoren er en kontinuerlig endringsprosess, som består av mange små og store delprosjekter. På Tiller HVS har vi sett på prosjektene Gerica, Helseplattformen, PAVA og Somnofy, disse er nærmere forklart i kapittel 2.0.

Prosjektplaner for PAVA og Gerica er etterspurt, uten at vi har fått tak i dem. Vi kan ikke konkludere med at det ikke har eksistert noen prosjektplaner. Dette kan være informasjon organisasjonen ikke vil dele, eller det kan være at dokumentene ikke er lett tilgjengelige. Slik det kommer frem av empirien, har det blitt gitt informasjon på et mye tidligere stadium ved innføring av Helseplattformen, sammenlignet med PAVA og Gerica.

«Vi har hvert fall fått informasjon på et mye tidligere stadium og har jo begynt med en sånn opplæringsplan.»

Somnofy er i forprosjektfasen, jamfør PLP (prosjektlederprosessen) i kapittel 3.2.2. Produktet er tatt i bruk som en pilot hos en pasient, for å se hvordan det fungerer. Deretter skal det vurderes om produktet kan tas i bruk hos flere. Ifølge teorien, betyr dette at Somnofy går videre til hovedprosjektfasen. Det kan argumenteres for at PLP burde brukes som overordnet mal for prosjekter også i offentlig sektor. Tiller HVS kan oppnå positive resultater i møte med nye prosjekter gjennom å tydeliggjøre økonomi, forventet resultat og kartlegging av risiko.

Det er altså behov for en tydeligere prosjektorganisering, men alle prosjekter er ikke like store. Det vil ikke alltid være behov for seks ulike organisasjonsenheter i prosjektet, slik som Andersen (2018) har fremstilt. Somnofy er et relativt lite prosjekt, der det ikke trenger å stilles krav til strukturen på lik linje med et større prosjekt som Helseplattformen.

Det er opprettet et aksjeselskap som skal innføre Helseplattformen. Selve innføringsprosjektet er delt inn i sju delprosjekter med hver sin prosjektleder (kapittel 2.4). Dette viser en mye tydeligere organisering av prosjektet Helseplattformen, enn ved de prosjektene vi har diskutert tidligere. Vi ser likheter med teorien fra Andresen (2018) om hvordan organisere et internt prosjekt. Fra empirien kommer det frem at medarbeiderne er positive og ser frem til innføringen av Helseplattformen.

«(...) det med at Helseplattformen og det kommer inn, det tror jeg bare blir bra.»

Dette kan henge sammen med at medarbeiderne har fått mer informasjon på et tidligere stadium.

Oppsummering

Vi kan ikke se at Tiller HVS har fulgt en spesifikk prosjektorganisering, ved innføring av prosjektene Geric, PAVA og Somnofy. Prosjektets størrelse er av betydning for organiseringen av et prosjekt. Somnofy er et prosjekt av lite omfang per i dag, derav er det lite ressurskrevende og har ikke behov for den samme omorganisering i drift for å gjennomføres. Ved en videreføring av Somnofy, vil det være behov for en mer konkret organisering av prosjektet, eksempelvis med mal fra PLP.

Geric er imidlertid et større prosjekt. Ut fra teorien skulle det ha vært en tydelig prosjektstruktur og definerte roller i ledelsen av prosjektet. Helseplattformen skal erstatte Geric i 2021. Ved innføring av dette prosjektet er det en tydelig prosjektorganisering. Innføringsprosjektet er inndelt i syv delprosjekter med hver sin prosjektleder.

7.0 Konklusjon

I konklusjonen skal vi gi svar på problemstillingen. Drøftingen av de empiriske funnene, i et teoretisk perspektiv, er bakgrunnen for det vi har kommet frem til. Først presenteres vår hovedkonklusjon, deretter vil vi komme med konkrete forslag til tiltak som Tiller HVS kan ta for seg. Oppgaven avsluttes med å forslag til videre forskning på dette området.

Problemstillingen vi har forsøkt å finne svar på er:

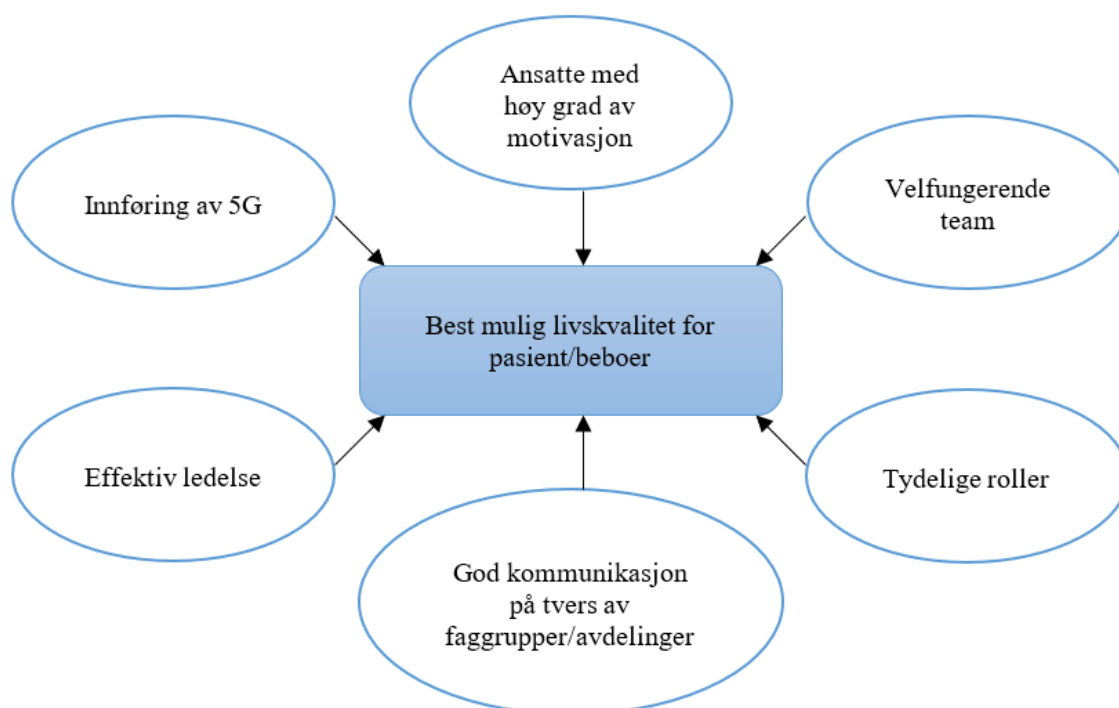
Hvordan påvirker digitalisering arbeidshverdagen til medarbeidere på Tiller HVS?

Problemstillingen vår har et relativt bredt utgangspunkt, men med et variert utvalg av respondenter håper vi å kunne bidra med en generell anbefaling til Tiller HVS. Vi har sett på hvordan Tiller HVS og Trondheim kommune har kommunisert *strategi*, hvordan digitaliseringsprosessene påvirker *samhandlingen* i organisasjonen, og medarbeidernes *holdninger* til digitalisering i arbeidshverdagen.

Medarbeiderne er ikke kjent med noen digitaliseringsstrategi på Tiller HVS. De opplever at lederens rolle i forhold til arbeidet med digitalisering, er å videreformidle informasjon. Tiller HVS er på vei mot å bli en lærende organisasjon. Samhandlingen er avhengig av trygghet og tillit til velferdsteknologien. Medarbeiderne er i varierende grad oppdatert på beskjeder som blir gitt digitalt. Motivasjonen hos medarbeiderne ligger i nytteverdien for beboerne. Likevel, spiller flere faktorer inn på den enkeltes ønske om å ta i bruk velferdsteknologi; alder, personlig interesse og utdanning. I tillegg er tilbakemeldinger og synliggjøring av resultater relevant for medarbeideres villighet til å bruke nye digitale løsninger.

Gjennom våre intervjuer har vi altså funnet at digitalisering påvirker medarbeiderne på Tiller HVS i moderat til høy grad. Det ansees hovedsakelig som positiv og effektiviserende, men det skaper avhengighet på den måte at medarbeiderne låses til løsningene. Dermed merkes det også godt når løsningene ikke fungerer slik de skal. I tillegg, har vi i våre funn kommet frem til at det er veldig individuelt i hvilken grad medarbeiderne påvirkes av digitalisering. De aller fleste var generelt lite bevisst på hvor mye dette innvirker på arbeidshverdagen deres.

Best mulig livskvalitet for bruker er det som står øverst på prioriteringslisten til medarbeiderne ved Tiller HVS. Modellen viser hva det må legges fokus på for å kunne få til dette.



FIGUR 12: FAKTORER SOM PÅVIRKER TJENESTETILBUDET VED TILLER HVS

7.1 Tiltak

Med utgangspunkt i teori, empiri og drøfting, foreslår vi følgende tiltak:

1. Formulere en konkret digitaliseringsstrategi for Tiller HVS
2. Sette opp en mer helhetlig plan for opplæring
3. Definere tydelige roller
4. Sikre en helhetlig, godt kommunisert prosjektplan i implementeringen av Helseplattformen
5. Skape rom for gode evalueringsprosesser og læring

7.2 Videre forskning

Den nye Helseplattformen er etterlengtet blant de ansatte, fordi de har blitt forespeilet at denne skal løse flere av dagens utfordringer ved Tiller HVS. Dette er et stort prosjekt som berører mange. Det vil være interessant å se på hvilke faktorer som er kritiske ved innføringen av Helseplattformen.

Forslag til problemstilling:

Hva vil være kritiske suksessfaktorer med innføringen av Helseplattformen?

8.0 Litteraturliste

Akademikerne. 2017. *“Viktigheten av høy utdanning er underkommunisert”*. Hentet 20.mars

2020. <https://akademikerne.no/2017/viktigheten-av-hoy-utdanning-er-underkommunisert>

Andersen, Erling S. (2018). *Prosjektledelse: Et organisasjonsperspektiv*. 2.utgave 2018.

Bergen: Fagbokforlaget.

Amundsen, Oscar og Trond Kongsvik (2016) *Endringskynisme og kunsten å skape god*

endringspraksis. 2. utgave 2019. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Christensen, Tom, Morten Egeberg, Per Læg Reid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik

(2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3.utgave 2015. Oslo:

Universitetsforlaget.

Erichsen, Morten, Frode Solberg, Trond Stiklestad (2015). *Ledelse i små og mellomstore*

virksomheter. Bergen: Fagbokforlaget.

Haugstveit, Fatima Valdes, Erling Holmøy, Berit Otnes. 09.06.2016. *Behovet for arbeidskraft*

og omsorgsboliger i pleie- og omsorgssektoren mot 2060. SSB - rapporter 2016/20.

Oslo: SSB. Hentet 12.03.2020.

<https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/behovet-for-arbeidskraft-og-omsorgsboliger-i-pleie-og-omsorgssektoren-mot-2060>

Helse- og omsorgsdepartementet. 2011. *Innovasjon i omsorg*. NOU 2011:11. Oslo:

Departementets servicesenter, informasjonsforvaltning. (s.99)

<https://www.regjeringen.no/contentassets/5fd24706b4474177bec0938582e3964a/nou/dfs/nou201120110011000dddpdfs.pdf>

Helseplattformen AS. 2019. *Spørsmål og svar, generelt om helseplattformen*. Hentet

24.01.20. <https://helseplattformen.no/sporsmal-og-svar#som-pasient-er-min-informasjon-sikker-i-den-nye-losningen>

Helseplattformen. 2019. *Prosjektet*. Hentet 24.januar 2010.

<https://helseplattformen.no/om-oss/prosjektet>

Holmen, Ann Karin Tennås og Toril Ringholm (2019). *Innovasjon møter kommune*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Innovasjon Norge. 2019. *PLP (Prosjektlederprosessen)*. Hentet 19.februar 2020.

<https://www.innovasjon norge.no/no/regional-omstilling/verktoy/plp-prosjektlederprosessen/>

Jacobsen, Dag Ingvar (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2.utgave 2012.

Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utgave, 4.opplag 2018. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5.utgave 2019. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnsen, Åge (2014). *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utgave 2016. Oslo: Abstrakt Forlag A/S

Klefstad, Bjørn, Jarle Larsen og Arne Mikalsen (2011). *Teamarbeid*. Avdeling for informatikk og e-læring, Høgskolen i Sør-Trøndelag. Hentet 22. April 2020.
http://www.aitel.hist.no/fag/_prt/L1-Teamarbeid.pdf

Kommunesektorens interesse – og arbeidsgiverorganisasjon (KS). *Gode råd for å lykkes med digitale omstillingsprosesser*. Hentet 4.mars 2020.

<https://www.ks.no/contentassets/4625cf343e714cd096e098d96070b5a0/gode-rad-for-a-lykkes-med-digitale-omstillingprosesser.pdf>

Kommunesektorens interesse – og arbeidsgiverorganisasjon (KS). 2018. *KS Læring*.

Hentet 21.mars 2020. <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/ks-laring/>

Noack, Turid og Aksel Tjora. "Samhandling". *I Store Norske Leksikon*. Hentet 19. Februar 2020.

<https://snl.no/samhandling>

Næringslivets hovedorganisasjon (NHO). 2018. *Verden og oss - Næringslivets perspektivmelding*

2018. Hentet 29.januar 2020. <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/demografi/>

Regjeringen, Kommunal - og moderniseringsdepartementet. 2014. *Digitalisering i*

offentlig sektor. Hentet 28.januar 2020.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Regjeringen, Arbeids - og sosialdepartementet. 2018. "*Arbeidsmiljøloven*". Hentet 10.mars

2020. <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolovent/id447107/>

Regjeringen, Helse - og omsorgsdepartementet. "*Tildeling - og oppdragsbrev fra Helse – og omsorgsdepartementet*". Hentet 10. mars 2020.

https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/hod/tidelingsbrev_hod/id748567/

Regjeringen, Kommunal - og moderniseringsdepartementet. 2019. "*Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 - 2025*". Hentet 18. februar

2020. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>

Regjeringen, Nærings - og fiskeridepartementet. 2011. "*Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*". Hentet 25. februar 2020.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/>

Sanders, Kjetil. 2020. "*Prosjekt*". Hentet 22. april 2020. <https://estudie.no/prosjekt/>

Svartdal, Frode. "Holdninger". *I Store Norske Leksikon*. Hentet 19. februar 2020.

<https://snl.no/holdning>

Skilbrei, May - Len (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Statistisk sentralbyrå (SSB). 2020. *Studenter i høyere utdanning*. Hentet 21.mars 2020.

<https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utuvh>

Thomassen, Astrid. Utdanningsforbundet. 2013. "*Utdanning og utvikling*". Hentet 21.mars

2020. <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/kunnskapsgrunnlag/publikasjoner/2013/utdanning-og-utvikling-temanotat-32013/>

Tjora, Aksel. "Gruppedynamikk". *I Store Norske Leksikon*. Hentet 19. mars 2020.

<https://snl.no/gruppedynamikk>

Trondheim kommune. 2019. *Tiller HVS*. Hentet 11.februar 2020.

<https://www.trondheim.kommune.no/tiller-hvsenter/>

Trondheim kommune. 2020. *Organisasjonen*. Hentet 11.februar 2020.

<https://www.trondheim.kommune.no/organisasjonen/>

Universitetet i Oslo. 2018. "*Prosjektmandat og formalisering av prosjekter*". Hentet

4.mars 2020. <https://www.uio.no/for-ansatte/enhetssider/los/ea/eas-prosjekthandbok/forprosjekt/prosjektmandat-og-formalisering-av-prosjekter/>

Vedlegg

Intervjuguider

Forskningsspørsmål: Respondenter

- Hvilken strategi har Trondheim kommune og Tiller HVS for digitalisering?
 - Hvilken informasjon har du som medarbeider fått om digitaliseringsstrategien til Tiller HVS?
 - Hvilken rolle opplever du at din leder har i dette arbeidet?
- Hvordan påvirker digitaliseringsprosessene samhandlingen i organisasjonen?
 - Hvordan opplever du at den digitale kommunikasjonen er mellom deg og de andre medarbeiderne i hverdagen?
 - Hvordan påvirker økt bruk av digitale plattformer arbeidshverdagen din?
- Hvilke holdninger har medarbeiderne til digitalisering av arbeidshverdagen?
 - Hvordan er din motivasjon til å ta i bruk digitale plattformer?
 - Hvilken opplæring har du fått som medarbeider i digitale plattformer som benyttes per i dag?
 - Hvordan opplever du at Somnofy påvirker arbeidshverdagen din?

Forskningsspørsmål: Informant

- Hvilken strategi har Trondheim kommune og Tiller HVS for digitalisering?
 - Hvilken strategi har Tiller HVS for digitalisering?
 - Hvordan videreformidler du informasjon om strategien til medarbeidere?
 - Hvilken rolle opplever du at Trondheim kommune har i dette arbeidet?
- Hvordan påvirker digitaliseringsprosessene samhandlingen i organisasjonen?
 - Hvordan opplever du den digitale kommunikasjonen mellom deg og de andre medarbeiderne i hverdagen?
 - Hvordan påvirker bruk av digitale plattformer kvaliteten i tjenestetilbudet?
- Hvilke holdninger har medarbeiderne til digitalisering av arbeidshverdagen?
 - Hvordan tenker du at Somnofy kan påvirke arbeidshverdagen til medarbeiderne?
 - Hvilken holdning opplever du at medarbeidere har til implementering av ny helseteknologi, som Somnofy?