

Melina Grødseth Helledal  
Terese Oldernes

## Hvordan berøres motivasjonen til de ansatte som følge av innføringen av en ny teknologisk plattform i helsevesenet?

Et casestudie av innføringen av Helseplattformen, og effekten dette har på ansattes motivasjon i Helse Midt-Norge

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Ekaterina Bjørnåli  
April 2024



Melina Grødseth Helledal  
Terese Oldernes

# **Hvordan berøres motivasjonen til de ansatte som følge av innføringen av en ny teknologisk plattform i helsevesenet?**

Et casestudie av innføringen av Helseplattformen, og effekten dette har på ansattes motivasjon i Helse Midt-Norge

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Ekaterina Bjørnåli  
April 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Kjære leser,

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på en treårig bachelorutdannelse ved NTNU Handelshøyskolen. I løpet av det siste året har vi fordypet oss i organisasjon og endring. Oppgaven utgjør 7,5 studiepoeng og er skrevet våren 2024. Skrivningen av oppgaven har vært preget av godt samarbeid og interessante diskusjoner.

Bakgrunnen for valg av tema ligger i at vi begge synes hele prosessen med Helseplattformen har vært svært interessant, og ønsket derfor å få et dypere innblikk i dette. Vi var overbevist om at valget av dette temaet var riktig for oss på grunn av muligheten til å knytte det til spennende teorier om endring, motivasjon og omdømme.

Vi vil takke vår eminente veileder Ekaterina Bjørnåli. Hun har vært en fantastisk god sparringspartner gjennom hele prosessen, og gitt oss mange gode tilbakemeldinger. Videre ønsker vi å takke våre tre respondenter fra Helse Midt-Norge for å ha delt deres erfaringer og kunnskap med oss. Intervjuene var svært informative, og vi har lært mye nytt om Helseplattformen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

God lesing!

Trondheim, april 2024

Melina Grødseth Helledal

Melina Grødseth Helledal

Terese Oldernes

Terese Oldernes

# Sammendrag

Helsesektoren er i konstant endring, da teknologi og globalisering har gitt oss nye muligheter. Med disse forutsetningene liggende til grunn, ble Helseplattformen innført i Helse Midt-Norge. Dette har ført til en rekke uenigheter og utfordringer for ansatte, ledere, politikere og pasienter. Vi ønsker å bidra med et nøytralt perspektiv, slik at man kan avklare hva konsekvensen av innføringen har vært. Formålet med oppgaven er å undersøke om endringsprosessen og medias dekning har påvirket omdømme til Helse Midt-Norge, samt arbeidshverdagen og motivasjonen til de ansatte.

For å besvare dette har vi gjennomført en kvalitativ studie bestående av tre intervjuer og dokumentanalyse. Respondentene er tre ansatte med forskjellige stillingstitler, hvor alle jobber på ulike avdelinger innen helsesektoren i Trondheim. Gjennom intervjuene ønsker vi å finne ut om endringsprosessen og medias dekning har påvirket ansattes oppfatning, arbeidshverdag og motivasjon. Videre gjennomførte vi en dokumentanalyse av 16 avisartikler fra Adresseavisen. Dette ble gjort da vi ønsket å sammenligne respondentenes oppfatninger med medias fremstilling av situasjonen, for å bedre studiets representativitet.

Gjennom å analysere og undersøke, har vi lært hvor viktig det er å se en situasjon fra ulike perspektiver. Før vi startet å intervju ansatte, baserte oppfattelsen vår seg på et negativt preget mediebilde. Dette har vist seg å ikke være representativt på tvers av avdelinger og institusjoner. Respondentenes svar var mer positive enn først antatt. De tre som ble intervjuet har vært preget negativt av innføringen av Helseplattformen på forskjellige måter og i ulik grad. Det de har til felles er at ingen hadde villet innføre det gamle systemet i dag om de hadde fått muligheten. Dette tyder på at motivasjonen til de ansatte heller ikke var gunstig før innføringen av Helseplattformen. Med utgangspunkt i funnene kan det hevdes at motivasjonen har blitt påvirket. Hvorvidt den er blitt mer eller mindre positiv er vanskelig å fastslå, da synspunktene er mange og varierte.

# Abstract

The healthcare sector is in constant change, largely driven by the opportunities created by technology and globalization. With these conditions in mind, Helseplattformen was implemented in Helse Midt-Norge. This situation has resulted in numerous disagreements and challenges involving employees, leaders, politicians, and patients. We aim to provide a neutral perspective to clarify the actual consequences of the implementation. Therefore, the purpose of the thesis is to investigate the impact a change process and media's coverage can affect Helse Midt-Norges reputation, as well as the daily work life and motivation.

To address this, we conducted a qualitative study consisting of three interviews and a document analysis. The respondents consist of three employees with different job titles, all working in different departments. Throughout the interviews we gained insight into how a change process and media coverage can affect employees' perceptions, daily work life and motivation. Additionally, we conducted a document analysis consisting of 16 newspaper articles from Adresseavisen. This was done because we wanted to compare the respondents' perceptions with the media's portrayal of the situation.

Through our research and analysis, we have learned how important it is to consider different viewpoints. Prior to interviewing the employees, our perspective was largely influenced by a negatively portrayed media image. However, through our study it has been revealed that this perspective is not representative across departments and institutions. The respondents' answers were more positive than expected. Each of the three respondents have been negatively affected by the implementation in different ways and to varying degrees. Nevertheless, none of them would choose to go back to the old system if given the opportunity. This suggests that employees' motivation was not optimal even before the introduction of Helseplattformen. Based on the results of our research, it can be argued that employee's motivation has been influenced. Whether the influence is positive or negative is difficult to determine. The reason being that there are many different opinions.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstilling .....	2
1.2 Om Helseplattformen .....	2
<b>2. Teori</b> .....	<b>4</b>
2.1 Endring .....	4
2.1.1 Endringsledelse .....	5
2.1.2 Endringskapasitet .....	6
2.2 Motivasjon.....	7
2.3 Omdømme .....	9
2.3.1 Media og omdømme .....	10
2.3.2 Omdømmes påvirkning .....	11
<b>3. Metode</b> .....	<b>11</b>
3.1 Metodevalg .....	11
3.2 Datainnsamling.....	12
3.3 Validitet og reliabilitet .....	14
<b>4. Drøfting</b> .....	<b>15</b>
4.1 Innføringen av Helseplattformen .....	16
4.2 Arbeidshverdag .....	18
4.3 Oppfatning.....	23
4.4 Evaluering av alternativer .....	27
4.5 Oppsummering .....	29
<b>5. Konklusjon</b> .....	<b>30</b>
<b>6. Begrensninger og videre forskning</b> .....	<b>32</b>
<b>Referanseliste</b> .....	<b>33</b>
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide</b> .....	<b>36</b>
<b>Tabeller:</b>	
Tabell 1 Oversikt over respondentenes stillinger .....	13
<b>Figurer:</b>	
Figur 1 Ordsky av de 80 mest brukte ordene (generert i NVivo) .....	14



# 1. Innledning

Oppgavens formål er å belyse hvilken påvirkning innføringen av en ny teknologisk plattform kan ha på arbeidshverdagen, omdømme og motivasjon. For å gjøre dette tar vi for oss hvordan innføringen av Helseplattformen har påvirket de ansattes motivasjon. Over de siste tiårene har samfunnets oppbygning møtt på store endringer innenfor ideologi og teknologi (Jacobsen, 2022b). Som en konsekvens av den teknologiske utviklingen og behovet for et bedre helsesystem ble journalsystemet Helseplattformen innført i Helse Midt-Norge i 2022 (Helseplattformen, 2023). Innføringen av Helseplattformen er et dagsaktuelt tema, da riktig og rask håndtering av sykdom er livsnødvendig. Mange stiller seg likevel kritiske til om innføringen av Helseplattformen var den riktige avgjørelsen for Helse Midt-Norge. Blant ansatte, pasienter og politikere er meningene mange og varierte (Skjesol, 2022b). Det de fleste er enige om er at det har vært en omfattende og krevende endringsprosess. Temaet har grunnet utfordringene fått mye oppmerksomhet i media, noe som trolig har påvirket både ledelsen og de ansattes motivasjon.

Det finnes flere studier som omhandler motivasjon i helsesektoren. I 2017 ble det gjennomført et studie som studerte motivasjonen blant ansatte ved flere helsesenter i Sverige (Kjellström et al., 2017). Det ble gjennomført i forbindelse med innføringen av en ny helsereform i Sverige i 2007. I studiet settes det lys på hvordan ansattes motivasjon blir påvirket på et individuelt, organisatorisk og kulturelt nivå (Kjellström et al., 2017). Studiet tar ikke for seg hvordan selve endringsprosessen kan ha hatt en effekt på ansattes motivasjon. Det blir derimot henvist til et studie fra 2013 som tar for seg hvordan ledere oppfattet og håndterte systemendringer (Kjellström et al., 2017). Ingen av disse studiene tar for seg hvordan ansattes motivasjon påvirkes av selve endringsprosessen. Vi ønsker derfor å undersøke dette temaet nærmere, ved å studere hvordan innføringen av Helseplattformen har påvirket ansattes motivasjon.

Videre finnes det få studier som tar for seg hvordan media og omdømme kan påvirke motivasjonen til ansatte i helsesektoren. I 2021 ble det gjennomført et studie i Nederland om hvordan helsesektoren kan bruke sosiale medier for å styrke omdømmet (Chaudhri et al., 2021). Det kommer frem i studiet at media sin framstilling av organisasjoner har en påvirkning på deres omdømme, men det blir ikke gått mer i dybden på dette. Hovedfokuset er på hvordan helsesektoren kan bygge sitt omdømme ved hjelp av sosiale medier. Det blir derfor ikke undersøkt hvilken påvirkning omdømme kan ha på ansattes motivasjon (Chaudhri et al., 2021). Ved å

undersøke hvordan media påvirker omdømme til organisasjonen og effekten dette har på ansattes motivasjon, ønsker vi å bidra med mer kunnskap om temaet.

## 1.1 Problemstilling

Vi ønsker å bidra med kunnskap om hvordan endringsprosesser som anvender nye teknologiske systemer kan påvirke ansattes motivasjon. Derfor har vi valgt å formulere følgende problemstilling: *Hvordan berøres motivasjonen til de ansatte som følge av innføringen av en ny teknologisk plattform i helsevesenet?*

Videre har vi formulert to forskningsspørsmål for å spisse problemstillingen. De tar for seg hvordan arbeidshverdagen til ansatte påvirkes, og hvordan media kan påvirke foretakets omdømme og ansattes motivasjon. Forskningsspørsmålene er formulert som følgende:

FS 1: *Hvordan opplever ansatte i Helse Midt-Norge arbeidshverdagen etter iverksettelsen av endringsprosessen?*

FS 2: *Hvordan styres foretak omdømme og de ansattes motivasjon av mediedekningen?*

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene har vi valgt å dele opp oppgaven i seks kapitler. I neste delkapittel vil Helseplattformen beskrives nærmere. Deretter vil relevante teorier knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene presenteres i kapittel to. Hovedtemaene her er endring, motivasjon og omdømme. Kapittel tre tar for seg hvilke metoder vi har valgt å bruke for å samle inn relevante data, og hvordan innsamlingsmetoden kan påvirke resultatet. I det fjerde kapitlet drøftes funnene fra intervjuene og dokumentanalysen, og knyttes opp mot relevant teori. Avslutningsvis oppsummeres og konkluderes funnene i det femte kapitlet, før begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning presenteres i kapittel seks.

## 1.2 Om Helseplattformen

Journalssystemet Helseplattformen ble opprettet for å muliggjøre ambisjonen om «En innbygger – en journal» (Ekroll, 2023). Helseplattformen AS ble opprettet 1. mars 2019 (Helseplattformen, 2023). Siden den gang har helsevesenet tatt i bruk journalssystemet på forskjellige måter og i ulik grad. Det gamle systemet som ble brukt i Trondheim kommune ble byttet ut 7. mai 2022 (Helseplattformen, 2023). Videre ble systemet tatt i bruk 12. november 2022 ved St. Olavs hospital og i flere mindre kommuner. Systemet eies av Helse Midt-Norge og flere kommuner. Helse Midt-Norge har det overordnede ansvaret for spesialisthelsetjenestene i Nord-Trøndelag,

Sør-Trøndelag og i Møre og Romsdal (Ekroll, 2023). Bakgrunnen for innføringen var å ha ett journalsystem for alle pasienter, i stedet for flere ulike systemer. Ved å samle all informasjon på ett sted, ville man bruke mindre tid på journalføring og dermed ha mer tid til å fokusere på pasientene (Ekroll, 2023).

Drømmen om ett journalsystem kan spores tilbake til 2012, da daværende helse- og omsorgsminister Jonas Gahr Støre la frem en ambisjon om å samle Helse Norge digitalt. Ambisjonen fikk navnet «En innbygger – en journal», og et omfattende og kostbart utredningsarbeid startet (Ekroll, 2023). I 2021 slo Riksrevisjonen fast at arbeidet hadde «omfattende og gjennomgående feil» og var «sterkt kritikkverdig» (Ekroll, 2021). Dette førte til at Regjeringen stanset støtten til prosjektet. Underveis hadde Helse Midt-Norge gått sin egen vei, og satt et mål om en felles journal kun i denne landsdelen. Helseministeren i 2016, Bent Høie, sa at prosjektet skulle ha status som «et regionalt utprøvningsprogram» for «En innbygger – en journal» (Ekroll, 2023).

For å kunne lage et felles journalsystem har man behov for en teknologisk leverandør. Prosessen for å finne en leverandør til Helseplattformen startet i 2016. I 2018 sto det mellom to amerikanske leverandører, Cerner og Epic. Cerner trakk seg i juni samme år og dermed ble Epic leverandøren for Helseplattformen (Ekroll, 2023). Det var mange som var kritiske til at Epic ble valgt som leverandør. Grunnen til dette er at det har vært store problemer med systemet i land med lignende helsevesen som i Norge. Både i Danmark og Finland har systemet blitt tatt i bruk og de har hatt en rekke problemer som blant annet lite brukervennlighet og informasjon som forsvinner (Ekroll, 2023). Uavhengig av dette ble kontrakten med Epic signert i mars 2019 (Helseplattformen, 2023).

Etter innføringen i november 2022 har det vært en rekke problemer i forbindelse med Helseplattformen. Dette har vært utfordrende for de ansatte å stå i, da systemet har ført til en rekke komplikasjoner som preger arbeidshverdagen. Det rapporteres for eksempel om at pasientsikkerheten er truet «grunnet feil i systemet, katastrofalt dårlig legemiddelhåndtering, manglende kontroll på henvisninger og ventelister, samt at feil og tidstyver fører til redusert kapasitet» (Ekroll, 2023). Dette har ført til økt press på de ansatte, da de har vært nødt til å jobbe hardere for å unngå feil. Samtidig har media rettet søkelyset direkte mot dem, noe som trolig forverret situasjonen ytterligere. Videre kan dette påvirke de ansattes syn på endringsprosessen, noe som kan ha en effekt på motivasjonen. I oktober 2023 blir det eksempelvis skrevet om at de

ansatte på St. Olavs avholder sitt tredje fakkeltog (Støbakk, 2023). Dette er et tydelig signal på at de ansatte har blitt rammet og føler misnøye med tanke på innføringen av Helseplattformen.

## 2. Teori

Dette kapittelet tar for seg teori som er nødvendig for å drøfte forskningsspørsmålene og problemstillingen. Endringsteori er relevant da innføringen av Helseplattformen omhandler endringsprosesser i helsevesenet. I den sammenheng er det relevant å se på hvor stor endringskapasitet organisasjonen har, og hvordan ledelsen håndterer endringen. Videre er motivasjon en del av kapittelet da vi ønsker å drøfte endringsprosessen opp mot motivasjonsteorien. Det blir blant annet gått inn på «The Goldilocks rule», «Equity theory», indre og ytre motivasjon og Fredrick Herzbergs «two factor theory». Avslutningsvis blir det gått inn på omdømme, da innføringen av Helseplattformen har fått stor oppmerksomhet i media. Det er derfor relevant å se på hvordan media påvirker organisasjonens omdømme og hvilken effekt dette har på ansattes motivasjon.

### 2.1 Endring

I dagens digitaliserte samfunn skjer det stadig raskere endringer, og det er viktig for organisasjoner å kontinuerlig tilpasse seg. At organisasjoner er i kontinuerlig endring, er derimot ikke et nytt fenomen. I 1947 påsto Kurt Lewin at livet aldri er uten endringer, men det er kun variasjon i hvor stor og omfattende de er. Det vil si at det kontinuerlig skjer mindre endringer i organisasjoner, for eksempel i form av nye ansatte (Hodges & Gill, 2014).

Endring er et bredt begrep og det finnes en rekke ulike definisjoner. Moran og Brightman definerer endring som «the process of continually renewing an organization`s direction, structure and capabilities to serve the everchanging need of external and internal stakeholders» (Hodges & Gill, 2014, s. 10). Videre utdyper Hodges og Gill at organisasjonsendringer kan være planlagt eller uforutsett. Planlagt endring er intensjonalt og karakteriseres som bevisst, målrettet og systematisk (Hodges & Gill, 2014). Prosessen varierer i antall steg og i hvilken rekkefølge de bør gjennomføres, men litteraturen tilsier at så lenge man gjør de rette stegene vil endringen lykkes.

For å skape endring er man avhengig av både interne og eksterne drivkrefter (Hodges & Gill, 2014). Eksterne drivkrefter er faktorer som skjer utenfor organisasjonen, som for eksempel

teknologi og innovasjon. Teknologi og innovasjon kan være en drivkraft for endring, da det stadig lages nye systemer og metoder for å løse oppgaver og hente informasjon (Hodges & Gill, 2014). Interne drivkrefter for endring starter ofte med et ønske om å forbedre ulike aspekter ved driften, som for eksempel problemløsning, effektivitet, kostnadsreduksjon og produkt/tjenestekvalitet. Disse faktorene inkluderer elementer som menneskelige ressurser, administrative strukturer, teknologi og organisasjonskultur (Hodges & Gill, 2014).

Både interne og eksterne drivkrefter for endring er vesentlige for å kunne tydeliggjøre for de ansatte at det er et behov for forandring. Hvis drivkreftene er sterke, vil det være enklere å gjennomføre en endringsprosess (Jacobsen, 2022b). Styrken på drivkreftene handler om hvor tydelig konsekvensene av å ikke endre seg vil være. Uten sterke drivkrefter vil behovet for endring ikke komme frem på en tydelig måte, noe som kan skape økt motstand mot endringsprosessen.

### 2.1.1 Endringsledelse

For å gjennomføre en organisasjonsendring spiller ledelsen en sentral rolle. Det er viktig for ledelsen å tilpasse grad av kontroll basert på de ansattes atferd. Kontroll er nødvendig for å forsikre seg om at endringen blir gjennomført av de ansatte, samtidig som det er viktig å vise tillit (Kvålshaugen et al., 2019). Balansegangen mellom kontroll og tillit i den enkelte organisasjon er nødvendig, slik at mål kan oppnås på en effektiv måte. I mange tilfeller kan tillit erstatte kontrollbehovet ledelsen har (Kvålshaugen et al., 2019).

Kurt Lewin har utviklet en av mange teorier som viser hvordan lederne kan gå frem for å forsøke og gjennomføre vellykkede endringer. Han skisserer en modell som tar for seg endring gjennom tre steg: «opptining», «bevegelse» og «nedfrysning» (Laig & Abocejo, 2021). «Opptining» er organisasjonens nåværende tilstand, og handler om å skape endringsvilje blant de ansatte. «Bevegelse» betyr å gjennomføre selve endringen, og «nedfrysning» er å implementere endringene med formål om å skape stabile og faste prosedyrer (Laig & Abocejo, 2021). Det er «opptining» og «bevegelse» som endringsledelse i hovedsak fokuserer på.

I «opptinings»-prosessen er det viktig å skape en forståelse av hvorfor endring er nødvendig. For å gjøre dette bør endringslederne skape en forståelse av hvordan organisasjonen har utviklet seg over tid, og hvordan de gjør det i forhold til konkurrenter. Videre er det også essensielt å danne en forståelse av hvilke konsekvenser det vil ha å ikke gjennomføre endringen. Flere hevder at god

endringsledelse i enkelte tilfeller er forbundet med å skape en krisefølelse i organisasjonen (Jacobsen, 2022b). Det er også viktig at sammenhengen mellom tiltaket og resultatet virker overbevisende. Hvis ansatte ikke oppfatter at tiltaket er en god løsning, vil de i mindre grad være villig til å gjennomføre endringen (Jacobsen, 2022b). En annen faktor som er viktig, er at ansatte må oppleve at organisasjonen har tid og ressurser til å gjennomføre endringsprosessen. I opptiningsfasen er det ikke uvanlig at ansatte i organisasjonen får nye oppgaver samtidig som den daglige driften fortsetter. Dette kan oppleves som svært belastende, spesielt om det foregår over en lengre tidsperiode (Jacobsen, 2022b). Avslutningsvis er det også essensielt å skape en oppfatning om at ledelsen har forpliktet seg til endringen (Jacobsen, 2022b). Hvis ikke dette lykkes, vil ansatte være mindre villige til å gjennomføre endringer.

«Bevegelse» av endringer innebærer å få de ansatte til å endre sin atferd, måten de handler og samhandler på. Hvordan lederne skal gå frem for å gjøre dette handler om bruk av ulike typer makt, ut ifra hvilken situasjon organisasjonen befinner seg i (Jacobsen, 2022b). På den ene siden, hvis sentrale aktører er imot endringene blir lederne oppgave å drive gjennom endringene, på tross av motstanden man møter. På den andre siden, hvis sentrale aktører støtter endringene vil lederne oppgave være å legge til rette for å gjøre forandringene mulig og gi ansatte ressurser og tid til å gjennomføre endringen (Jacobsen, 2022b).

### 2.1.2 Endringskapasitet

Endringskapasitet er en viktig faktor å ta stilling til i en endringsprosess. Christine Meyer og Inger Stensaker definerer endringskapasitet som «evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på sikt» (Meyer & Stensaker, 2011, s. 16). Ved å ha endringskapasitet, kan man gjennomføre endringer med mindre tap i både produksjon og effektivitet. For å kunne ha endringskapasitet er det viktig å ta i betraktning hvor mye tid og ressurser som brukes og hvordan endringsprosessen går ut over den daglige driften (Meyer & Stensaker, 2011).

Endringskapasiteten påvirkes av lederes mobilisering og gjennomføring av endring, måten ansatte reagerer og responderer på, samt hvilke strukturer og rutiner organisasjonen har for endring (Meyer & Stensaker, 2011). Ledelsen påvirker i hvilken grad organisasjonen klarer å fokusere både på å ivareta den daglige driften og å gjennomføre endringene. En god leder vil tilpasse måten som endringen planlegges og organiseres på, både til konteksten og antatt respons (Meyer &

Stensaker, 2011). Videre kan ansatte påvirke endringskapasiteten på ulike måter. For eksempel hvis ansatte blir for overveldet av endringene til å også kunne fokusere på daglig drift, indikerer det at organisasjonen mangler endringskapasitet. Dersom ansatte mangler nødvendige ressurser eller kompetanse for endring, kan dette hindre vellykkede endringer (Meyer & Stensaker, 2011).

Kostnader knyttet til gjennomføring av endringer er også en relevant faktor for endringskapasiteten. Dette kan være både direkte og indirekte kostnader (Meyer & Stensaker, 2011). Eksempler på direkte kostnader er investeringer og direkte utlegg. Videre kan indirekte kostnader være tap av produktivitet og tap av effektivitet. En mulig årsak til tap av produktivitet er tap av motivasjon. Dette kan ha en sammenheng med faktorer som for eksempel manglende informasjon, fraværende og mindre kompetent ledelse og endringstretthet (Meyer & Stensaker, 2011). En større endringsprosess kan gjøre det vanskeligere for ledere å være til stede for sine ansatte. Grunnen til dette er at lederen må ivareta den daglige driften og delta i endringsprosesser, noe som kan gi mindre tid til å være der for de ansatte (Meyer & Stensaker, 2011).

En endringsprosess kan også gjøre ansatte endringstrette. Dette innebærer at ansatte føler et økt press da de må tilpasse seg endringer samtidig som de må opprettholde den daglige driften (Meyer & Stensaker, 2011). Hvis det økte arbeidspresset vedvarer over lengre tid, kan det øke sannsynligheten for utbrenning og økt sykefravær. Hvilken holdning hver enkelt har til endring påvirker endringstrettheten. Ansatte som synes endringer er spennende og har høy toleranse for dem, er mindre sannsynlig til å oppnå endringstretthet enn de som ser på endringer som en trussel og har en negativ innstilling til dette (Meyer & Stensaker, 2011).

## 2.2 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som «a force from within individuals that stimulate and drive them to achieve goals» (Neck et al., 2024, s. 130). Kreftene motivasjon gir, gjør det mulig å gjennomføre arbeidsoppgaver, til tross for mulig motgang (Neck et al., 2024). Ved å gi de ansatte i en organisasjon et felles mål, finner mange arbeidsoppgaver mer meningsfulle. Edwin Lockett og Gary Latham oppdaget i 1960 at menneskelig atferd er drevet av bevisste mål og intensjoner (Neck et al., 2024). Mål kan i den sammenheng bli brukt til å drive motivasjon og gi retning til de ansatte.

Et stort problem for mange organisasjoner er at man ikke klarer å nå de målene man har satt seg. Dette kan være grunnet for store og uoppnåelige mål. «The Goldilocks rule» legger frem et perspektiv om at man bør ha et middels vanskelig mål (Neck et al., 2024). Det må være utfordrende, men ikke vanskeligere enn at man kan oppnå det. Videre har J. Stacey Adams utviklet «Equity theory» som tar for seg at motivasjon er basert på om man føler seg rettferdig behandlet sammenlignet med andre. Ut ifra disse to teoriene ser man at målet må både være oppnåelige og den enkelte medarbeider må føle seg rettferdig behandlet. En måte å overvåke dette på er ved å både gi og få feedback som leder i en organisasjon. Det vil kunne gi de ansatte et overblikk over hvordan de ligger an i forhold til målet (Neck et al., 2024).

Organisasjoner bør ta i bruk ulike former for taktikker for å øke indre- og ytre motivasjon til de ansatte. Ytre motivasjon påvirkes av eksterne faktorer som løfte om belønning eller trussel om avskaffelse (Kvålshaugen et al., 2019). Indre motivasjon påvirkes av interne faktorer som interesser, selvhevdelse og nytelse (Kvålshaugen et al., 2019). For å forsterke den ytre motivasjonen må man lage gode belønningssystemer. Indre motivasjon må forsterkes gjennom god jobb- og arbeidsutforming. Mye forskning tyder på at sistnevnte er mest effektiv i et lengre tidsperspektiv (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Prososial motivasjon er den tredje formen for motivasjon. Dette er en form for motivasjon som ikke er preget av egenvinning. Har man denne formen for motivasjon ønsker man å gjøre noe godt for andre. Ansatte som jobber i det offentlige sies ofte å ha offentlig tjenestemotivasjon og har mange likhetstrekk med dem som motiveres til å jobbe som frivillig (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Fredrick Herzberg utviklet en teori om at dersom man endrer forhold som gjør ansatte misfornøyde, vil det ikke nødvendigvis føre til økt trivsel og motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Tilfredshet avhenger av arbeidsoppgavenes karakter, mens mistilfredshet påvirkes av arbeidsmiljøet og behandlingen man får. Herzberg kaller faktorer som fremmer tilfredshet for motivasjonsfaktorer, mens faktorer som omhandler mistrivsel kalles for hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorer skaper trivsel om de er til stede, men ikke mistrivsel om de ikke er det. Motsatt for hygienefaktorer skaper de mistrivsel om de forekommer, men ikke nødvendigvis trivsel om de ikke er der (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Motivasjon er viktig i en organisasjon da det har flere fordeler. Ved at ansatte er motiverte kan den operative effektiviteten økes, da ansatte er villige til å gjøre arbeid utover det som forventes. Videre vil det kunne føre til høyere grad av innovasjon i organisasjonen, noe som kan bedre



resultatet (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Som følge av dette vil man kunne bedre de økonomiske resultatene, da bedre produkter og tjenester påvirker interessentenes betalingsvillighet. På sikt kan et varig konkurransefortrinn etablere seg, da menneskelig kapital er noe som gjør at organisasjonen kan skille seg ut i forhold til konkurrenter. Ved å skape et motiverende arbeidsmiljø vil man kunne redusere «turnover», da motiverte ansatte er mer knyttet til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Til sammen vil disse faktorene danne grunnlag for et godt arbeidsliv, som igjen skaper økt grad av motivasjon.

## 2.3 Omdømme

Et godt omdømme er viktig for organisasjonen, da det reflekter interne og eksterne handlinger. Omdømme kan derfor ikke lages, det må fortjenes (Brønn, 2019). Det er krevende å finne en universell definisjon av omdømme, da begrepet er abstrakt og varierer innenfor ulike akademiske disipliner (Brønn, 2019). Sett i lys av en organisatorisk kontekst definerer Fombrun og Rindova det som «...a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders.» (Brønn, 2019, s. 81). Videre trekkes det frem at omdømme er en kollektiv oppfattelse, og at det er noe som eksisterer både internt og eksternt i en organisasjon. Det dreier seg dermed om en sosialt skapt størrelse, hvor den enkeltes oppfatning vil være basert på direkte erfaringer (Brønn, 2019). Internt i en organisasjon vil hver enkelt person både være en del av organisasjonens identitet, samtidig som de har en formening om den.

Videre definerer Gotsi og Wilson omdømme som «En interessents generelle vurdering av et selskap over tid» (Brønn, 2019, s. 81). Denne vurderingen er basert på interessentens direkte erfaringer med selskapet (Brønn, 2019). Det legges vekt på at omdømme er en kombinasjon av den enkeltes egne erfaringer med en organisasjon og annen tilgjengelig informasjon. Omdømme bygges dermed opp ved å ha kommunikasjon med omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Det blir formet og sammensatt av meningene, holdningene og oppfatningene til interessentene, både internt og eksternt (Brønn, 2019).

Omdømme er en viktig ressurs for organisasjoner da det kan gi et konkurransefortrinn. Det oppstår som et resultat av organisasjonens atferd. Et godt omdømme fører til at interessentene knytter mindre risiko til organisasjonens produkter og tjenester (Brønn, 2019). Ved at organisasjonen har et godt rykte vil legitimiteten styrkes (Brønn, 2019). Legitimitet handler om en

persons oppfatning av rettmessigheten til eksempelvis ledelsen i en organisasjon (Hurd, u.å.). Ofte har det som er ansett som legitimt stor støtte og aksept i folkemengden (Deephouse & Carter, 2005). Videre vil et dårlig omdømme kunne ha negative ringvirkninger for en organisasjon, og er dermed en potensiell risiko (Brønn, 2019). Det finnes ulike former for risiko, en av dem tar for seg omdømme. Omdømmerisiko beskrives som «risikoen for tap av opplevd tillit og tiltro til organisasjonen» (Brønn, 2019).

Oppfatningen av organisasjonen kan også påvirkes av tillit. En organisasjon som har klart å skape et godt omdømme, har som regel tillit mellom seg og sine interessenter (Brønn, 2019). Det kan ta år å bygge opp tillit, men sekunder å bryte ned. Det er krevende å bygge opp tilliten igjen når den først har blitt ødelagt. Ifølge seniorforsker Garry Honey har tillitstap fem faser (Brønn, 2019). Først oppstår «skuffelse», noe som kan ordnes. Den andre fasen er «overraskelse», her opplever man at det er dårlig styring i organisasjonen. Ved å bruke tid og ressurser kan dette gjenopprettes. Bekymring er den tredje fasen, her har man gjort en feil. Eksempelvis kan det ha oppstått en ulykke. Den fjerde fasen er «avsky» og kan være et resultat av ledelsenes inkompetanse, og tilliten kan aldri helt gjenopprettes. Avslutningsvis har man den sterkeste fasen «raseri». I denne fasen må organisasjonen ha gjort noe utilgivelig, som eksempelvis ulovlige aktiviteter (Brønn, 2019).

### 2.3.1 Media og omdømme

Media kan ha en påvirkning på organisasjoners omdømme. Maxwell McCombs' «Agenda-Setting theory» tar for seg dette temaet. Teorien handler om hvordan media har makt til å velge hvilke temaer som skal være i fokus og hvordan de skal presenteres (McCombs, 1977). Dette innebærer at media kan påvirke hva folk tenker og prioriterer. Når media gir omfattende dekning av spesifikke temaer knyttet til en organisasjon, kan dette forme publikums oppfatninger og dermed påvirke organisasjonens omdømme (McCombs, 1977). Positiv medieomtale kan forbedre organisasjonens omdømme ved å assosiere den med positive verdier. Derimot kan negativ mediedekning, som skandaler eller svikt, svekke tilliten til organisasjonen og føre til at folk unngår å samhandle med den.

Det er en nær sammenheng mellom organisasjonens og toppledelsens omdømme. Toppledelsen er de som fronter organisasjonen utad. Det er derfor naturlig at oppfatningen av dem har betydning, noe som kan måles gjennom ledelsens kapital. Lederkapital blir omtalt som «den kollektive respekten som andre av betydning innad i og utenfor en virksomhet, har for virksomhetens

toppleder, og følgelig virksomheten» (Brønn, 2019, s. 97). Det er derfor hensiktsmessig for ledelsen å oppfattes som ansvarlig, oppriktig og sjarmerende (Brønn, 2019). Det er både positive og negative sider ved å ha profilerte ledere. Faren er at media ofte skriver negativt ladede artikler. Derfor vil organisasjonene som har mindre profilerte ledere ikke bli rammet i like stor grad (Brønn, 2019). Mange har en formening om at media er nøytrale, noe som ikke alltid er tilfelle. For å få et størst mulig publikum vil saker dekket på en måte som skaper stort engasjement. Dette kan gå på bekostning av organisasjoner (Brønn, 2019).

### 2.3.2 Omdømmes påvirkning

Et godt omdømme vil ifølge Canon og Schwaiger kunne redusere transaksjonskostnader (Brønn, 2019). For eksempel vil det kreve mindre kostnader å tiltrekke seg nye kunder, samt beholde eksisterende kunder. Organisasjonen vil derfor være mer attraktiv for ansatte, noe som fører til mindre «turnover». Videre vil et godt omdømme føre til mindre negativ omtale i media, noe som kan øke engasjementet hos interessentene (Brønn, 2019). Det er viktig å tilføye at omdømme er noe subjektivt, og det vil derfor være stor sannsynlighet for at en organisasjon oppfattes ulikt (Brønn, 2019).

## 3. Metode

### 3.1 Metodevalg

Når man skal foreta en undersøkelse kan man velge å samle inn kvalitative eller kvantitative data. Kvantitative data omhandler statistikk og tall, mens kvalitative data tar for seg ord og tekster (Jacobsen, 2022a). I denne undersøkelsen brukes kvalitative data da det gir grunnlag for å oppnå åpenhet, nærhet og presisjon med intervjuobjektene (Jacobsen, 2022a). Ulemper med dette er at det kan bli uoversiktlig og skape for stor nærhet til respondentene, men det kan bidra til å få en helhetlig og nyansert forståelse av Helseplattformens konsekvenser (Jacobsen, 2022a). Vi velger derfor å samle inn kvalitative data, på tross av ulempene med dette.

For å få en dypere forståelse av hvordan innføringer av nye teknologisystem kan ha en effekt på ansattes motivasjon, har vi utviklet en beskrivende (utforskende) problemstilling. Før vi startet å undersøke fenomenet, visste vi lite om effekten innføringer kan ha på motivasjonen til ansatte. En eksplorerende problemstilling kan bidra til mer kunnskap om et fenomen, og passer dermed godt med forskningens formål (Jacobsen, 2022a). Videre har vi valgt et intensivt undersøkelsesdesign.

Dette går i dybden på et fenomen eller en hendelse, og kan gi oss en mer grundig og detaljert forståelse (Jacobsen, 2022a). Basert på dette vil vi kunne tilegne oss kunnskap om hvordan motivasjon påvirkes av flere faktorer.

For å undersøke hvordan Helseplattformen har påvirket motivasjonen til de ansatte i Helse Midt-Norge, har vi gjennomført et casestudie. For å få en dypere forståelse av det komplekse samspillet mellom aktørene og konteksten, ble det benyttet et enkelcase-studie. «Et enkelcase-studie betyr at en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom» (Jacobsen, 2022a). Vi bruker både intervjuer og dokumentanalyse for å belyse temaet. Dette gjøres for å styrke gyldigheten til resultatene. Videre valgte vi å intervju tre forskjellige ansatte med ulike stillinger og arbeidsplasser. Dette vil også kunne styrke undersøkelsens gyldighet, til tross for at funnene ikke kan generaliseres. Arbeidshverdagen og utfordringene den enkelte avdeling møter er svært forskjellige, i henhold til teknologi og kompetanse.

## 3.2 Datainnsamling

For å samle inn primærdata ble det gjennomført åpne individuelle intervjuer. Ved denne formen for datainnsamling har informantene og intervjuer en vanlig dialog. Individuelle intervjuer egner seg best når man skal undersøke relativt få respondenter, og man er opptatt av den enkeltes fortolkning (Jacobsen, 2022a). I utgangspunktet ønsket vi å intervju ansatte ved St. Olavs hospital, da dette ville styrket undersøkelsens validitet. Grunnen til dette er at man får økt representativitet ved at man undersøker flere respondenter innenfor et mer avgrenset område (Jacobsen, 2022a). Dette var vanskelig å gjennomføre, da vi slet med å komme i kontakt med helsepersonell. Sykehuset var tydelig preget av tidspress, noe som trolig påvirket at de ikke hadde tid til å la seg intervju. Vi ble derfor nødt til å velge andre respondenter som kunne være relevant for undersøkelsen vår. Vi bestemte oss for å intervju ansatte i andre deler av helsesektoren i Trondheim. Dette førte til at vi fikk intervjuet tre respondenter med forskjellige stillingstitler som jobbet på ulike avdelinger. Respondentene bruker Helseplattformen daglig, og systemet er derfor en viktig del av arbeidshverdagen deres. Dette gjør utvalget relevant for undersøkelsen.

Respondenter	Stillingstittel
Respondent 1	Assistent på Lade hjemmetjeneste
Respondent 2	Avdelingsleder aktivitetstilbud for hjemmeboende
Respondent 3	Sykepleier på omsorgssenter

Tabell 1 Oversikt over respondentenes stillinger

Videre valgte vi å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt med respondentene. Dette ble gjort for å etablere tillit, trygghet og flyt (Jacobsen, 2022a). Intervjuet bestod av ni spørsmål, og vi starter det med enkle og generelle spørsmål for å få respondentene til å føle seg komfortable (Jacobsen, 2022a). Dette gjorde det enklere for respondentene å snakke fritt, samtidig som det skapte en god flyt gjennom hele intervjuet. Videre ble spørsmålene mer detaljerte og konkrete. Dette ble gjort for å få en dypere forståelse av respondentenes oppfatning av situasjonen. Intervjuene varte mellom 15 til 20 minutter. Vi valgte å holde korte intervjuer, da vi var klar over at respondentene har travle hverdager. På denne måten håpte vi å øke sannsynligheten for at de hadde muligheten til å gjennomføre intervjuet.

For å supplere primærdataen har vi gjennomført en dokumentanalyse av avisartikler. Dokumentanalyse er en systematisk metode for gjennomgang og evaluering av dokumenter (Bowen, 2009). Dette innebærer å undersøke og tolke dokumenter for å finne relevant informasjon, identifisere mønstre, og få bedre innsikt i et emne (Bowen, 2009). For å gjennomføre analysen må man identifisere gjennomgående tema, og hvordan disse fremstilles. Vi valgte å analysere 16 avisartikler for å få en mer helhetlig forståelse av hele prosessen med innføringen av Helseplattformen, og hvordan situasjonen har utviklet seg. Videre har vi valgt én artikkel for hver måned mellom november 2022 og februar 2024. Dette ble gjort for å få en tidslinje og se hvordan situasjonen har endret seg over tid. En mulig risiko med dette er at man ikke får flere ulike synspunkter og at relevante temaer faller bort.

Vi valgte å generere en ordskey i NVivo for de 80 mest brukte ordene i artiklene for å få et overblikk over gjennomgående temaer. Dette gir et mer objektivt innblikk i hva som er relevant for analysen (Jacobsen, 2022a). Videre sammenlignes analysen av artiklene med funn fra intervjuene. Dette kan gi oss et mer nyansert bilde over tid, da man kombinerer nåtidens relevans med tidligere hendelser. Det er dermed viktig å ta i betraktning at avisartiklene er skrevet på ulike tidspunkt og synspunktene kan derfor ha endret seg. I tillegg er det viktig å være kritisk til respondentenes svar angående tidligere hendelser, da man ofte ikke husker alle relevante detaljer (Jacobsen, 2022a).



informasjon (Jacobsen, 2022a). Det er blant annet en mulighet for at respondentene ikke gir riktig informasjon og bevisst skaper et feil bilde av virkeligheten (Jacobsen, 2022a). Den negative medieomtalen av Helseplattformen kan føre til at ansatte møter sanksjoner dersom de åpenlyst deler sine meninger. Spesielt dersom det motstrider med majoritetens meninger. Ved at intervjuene er anonyme, kan man minske risikoen for feil informasjon.

### 3.3.3 Overførbarhet (ekstern gyldighet)

Ekstern gyldighet tar for seg i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres. Dette er utfordrende i kvalitative studier, da man undersøker relativt få enheter (Jacobsen, 2022a). Ved å undersøke hvilken effekt Helseplattformen har hatt på ansatte i Helse Midt-Norge, er det lite rom for generalisering. Grunnen til dette er at Helseplattformen er en spesifikk teknologisk plattform, og dens problemer kan nødvendigvis ikke knyttes til lignende systemer. Derfor kan innføringen av teknologiske systemer ha varierte effekter avhengig av det spesifikke systemet, og funnene fra denne undersøkelsen vil ikke nødvendigvis være overførbare til andre situasjoner.

## 4. Drøfting

Det har blitt gjennomført intervjuer av ansatte og foretatt analyser av avisoppslag. Dette er blitt gjort for å få et reelt perspektiv på hvordan hendelsesforløpet har utartet seg etter innføringen av Helseplattformen. Funnene tar for seg hvordan motivasjonen til de ansatte har blitt påvirket som en følge av endringsprosessen og mediedekningen. Både de som har stått frem i avisen og de ansatte vi intervjuet har ulike forutsetninger for å håndtere endringsprosessen. Dette kan ha vært med på å prege hvordan innføringen av Helseplattformen har påvirket motivasjonen hos den enkelte. For å få en dypere innsikt i respondentenes opplevelse av endringsprosessen, drøftes svarene deres opp mot hverandre og blir sett i lys av dokumentanalysen.

Drøftingsdelen er delt opp i fire hoveddeler som følger rekkefølgen til spørsmålene respondentene fikk presentert. Grunnen til at vi ønsker å følge denne strukturen er fordi enkelte spørsmål bygger på hverandre, noe som kan ha påvirket svarene. Den første delen har vi valgt å kalle «innføringen av Helseplattformen». I denne delen ønsker vi å få frem hvordan folk stilte seg til endringsprosessen før den ble innført. Neste del tar for seg arbeidshverdagen, og handler om hvordan det nye systemet har preget hverdagen til den enkelte. Vi ønsker å ha dette som en egen del, grunnet innflytelsen arbeidsutformingen kan ha på ansattes motivasjon. Videre blir

«oppfatning» drøftet da det er interessant å se hva som påvirker meningene om Helseplattformen, og hvilken effekt dette kan ha. Avslutningsvis blir «evaluering av alternativer» drøftet for å finne ut om motivasjonen har endret seg over tid.

## 4.1 Innføringen av Helseplattformen

Endring er nødvendig for å skape progresjon og forbedring i helsesektoren. Innføringen av Helseplattformen var et forsøk på å oppnå et forbedret behandlingstilbud til pasienter, og samtidig øke brukervennligheten for de ansatte. For at endringene skal kunne gjennomføres må drivkreftene være tilstrekkelige (Jacobsen, 2022b). Det er ikke uvanlig at store omveltninger møter motstand i starten (Jacobsen, 2022b). Vi valgte derfor å spørre respondentene om hva som var deres reaksjon da de fikk vite at Helseplattformen skulle innføres. Gjennom de tre intervjuene kommer det frem ulike synspunkter knyttet til innføringen av Helseplattformen. Den ene var stresset, den andre positiv og den tredje spent. Dette kan tolkes som at de ansatte var bekymret og nervøse, men ikke nødvendigvis negative

Respondent 1 var en av dem som ble negativt preget av innføringen. Hun forteller at «*Jeg ble stresset, da jeg var vant til det gamle systemet*». Det var et system hun kjente, og derfor visste hvordan ulike medisiner og ulike forhold skulle dokumenteres. Videre gir hun reflekterte svar hvor hun forteller at endring er utfordrende for mennesker, da vi er vanedyr. Hun tror dette er noe som kan bli ytterligere forsterket blant de ansatte i helsevesenet, da de allerede utsettes for tidspress. Videre uttrykker respondent 3 at han var spent på hvordan det nye systemet kom til å fungere. Han er kjapt ute med å kommentere at «*det var en del kaos i starten*». Grunnet dette er at informasjon forsvant, og at det gamle systemet var mer oversiktlig å bruke. Det kan trekkes paralleller mellom respondentene 1 og 3 sine negative opplevelser med konverteringen til den nye teknologien. Grunnen til dette er trolig at det har vært vanskelig å omstille seg, noe som skyldes manglende tid og oppfølging. Dette viser til at organisasjonen ikke har hatt tilstrekkelig endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011). For å gjennomføre vellykkede endringer må dette være til stede.

En avisartikkel publisert i Adresseavisen trekker frem flere synspunkt med fellestrekk til respondentene 1 og 3. Her kommer det blant annet frem en forventning om at systemet skulle være minst like effektivt som det gamle. Når dette ikke er tilfellet, kan det bidra til at ansatte blir mindre villige til å gjennomføre endringen. Som Ingrid Wiig sier til Adressa «*Vi ønsker ikke å*



*bruke enda mer tid og ressurser på å trykke i systemet enn det vi allerede gjør. Dette medfører økt tidsbruk og derav potensielt økte ventetider for pasientene»* (Skjesol, 2022a). Dersom ansatte ser på endringen som en trussel, enten for seg selv eller andre, danner man lettere en negativ innstilling, noe som kan føre til økt endringstretthet (Meyer & Stensaker, 2011). Uten de rette forutsetningene vil det derfor være vanskelig å opprettholde motivasjonen, som er avgjørende for å få gjennom krevende endringer.

Respondent 2 har derimot en mer positiv innstilling. Hun tenkte *«så bra, jeg er en av dem som har etterlyst det»*. Det kommer frem at hun synes det gamle systemet ikke fungerte optimalt, og ønsket derfor endring. Det nye systemet ville kunne føre til lettere kommunikasjon mellom sykehus og kommune. Direktør for e-helse ved St. Olavs Hospital, Per Olav Østbyhaug deler den samme innstillingen som respondent 2. Han sier til Adressa i november 2022 at *«Det er relativt få feil i forhold til hva vi forventet, og færre enn hva mange andre sykehus har opplevd. Det ser ut som vi kan være over toppen når det gjelder innmelding av feil»* (Skjesol, 2022b). Svaret er kritisk, men mer optimistisk enn de fleste uttalelsene som er blitt gitt i Adressa etter innføringen. Han erkjenner at det å innføre Helseplattformen har vært mer krevende enn antatt, men gir samtidig håp til både ansatte og pasienter om at det vil bli bedre i tiden fremover.

Videre er holdningene ansatte og ledere får til endringsprosesser slik som ved innføringen av Helseplattformen, med på å danne deres toleransesone. Holder man seg innenfor denne, er det mindre sannsynlig at de ansatte vil bli endringstrette (Meyer & Stensaker, 2011). Basert på intervjuene kommer det frem at respondent 2 er positiv til endringen, til tross for feil og mangler. En mulig grunn for dette er hennes ønske om et bedre fungerende system. Ønsket og håpet om dette kan føre til en økt toleransesone (Meyer & Stensaker, 2011). Videre er det relevant å trekke frem at respondent 2 har en lederstilling i motsetning til respondent 1 og 3. Hun bruker systemet til å løse administrative oppgaver, men de andre respondentene bruker systemet i direkte interaksjon med pasienter. Dette kan være med på å forme de ulike oppfatningene av systemet basert på personlige erfaringer.

Slik det kommer frem av intervjuene og avisartiklene, var det ulike synspunkter på innføringen av Helseplattformen. Et fellestrekk som kommer frem fra analysen, er at lederne har en mer positiv holdning sammenlignet med de ansatte. Grunnen til dette kan være at de er informert om hva konsekvensen av å ikke endre seg vil være. Hvis ansatte skal være motiverte må de se viktigheten av å nå målet, da menneskelig atferd er drevet av bevisste mål og intensjoner (Neck et al., 2024).

Om det ikke kommer tydelig nok fram, kan det føre til økt motstand da styrken på drivkreftene ikke er tilstrekkelig.

## 4.2 Arbeidshverdag

Innføringen av Helseplattformen er en stor og omfattende endring for de ansatte. Derfor er det mulig å anta at dette har påvirket deres arbeidshverdag. Store endringer i organisasjoner krever ofte mer arbeid i en periode for å lykkes med endringene (Meyer & Stensaker, 2011). Lengden og mengden på det ekstra arbeidet kan være med å påvirke motivasjonen til de ansatte. Motivasjon blant de ansatte er avgjørende for å kunne gjennomføre vellykkede endringsprosesser. Det kan for eksempel gi krefter til å gjennomføre arbeidsoppgaver, selv om de er krevende. I tillegg kan motivasjon øke ansattes effektivitet. For å få et bilde av respondentenes arbeidshverdag og dens påvirkning på motivasjonen, stilte vi både direkte og diskrete spørsmål knyttet til tematikken.

Det første spørsmålet tar for seg hvordan arbeidshverdagen til respondentene ble preget av innføringen. Ved å spørre de ansatte dette spørsmålet ønsket vi å få avdekket underbevisste holdninger som kan prege motivasjonen. Respondent 1 trekker frem at arbeidshverdagen ble negativt preget. Det var lenge siden opplæringen fant sted og den var utilstrekkelig, *«Dette førte til unødvendig stress, og bruk av tid som burde vært brukt på pasienter»*. Hun trekker videre frem hvordan det tok lang tid å journalføre løpende gjennom arbeidsdagen, noe som førte til mye feilføring av medisiner. Dette viser tydelig hvordan Helseplattformen kan oppleves som et ineffektivt system. I en rekke avisartikler kommer det samme perspektivet frem.

Arbeidshverdagen hos de ansatte ble mer tungvint og tidkrevende etter innføringen av Helseplattformen. Mari Løftamo, helsesekretær og plasstillitsvalgt i Fagforbundet, forteller at *«Det som før tok fem-seks klikk, er nå 20-25 klikk.»* (Skjesol, 2022a). Hun forteller videre at alt har blitt mye mer tungvint, da de opplever at de har et system som ikke er tilpasset bildediagnostikk (Skjesol, 2022a). Videre forteller Løftamo at de hadde forventninger om at systemet skulle være like effektivt som det gamle, noe det ikke er. For at en organisasjon skal kunne gå gjennom en opptiningsfase i endringsprosessen er det viktig at det er sammenheng mellom tiltak og resultater (Jacobsen, 2022b). Om sentrale personer slik som Mari Løftamo ikke oppfatter og ytrer at tiltaket fungerer på en god måte, vil også resten av organisasjonen være mindre villige til å gjennomføre endringen (Jacobsen, 2022b). Det er derfor mulig at ledelsens ytringer til media, hvor de tydelig viser misnøye, har vært med på å svekke de ansattes motivasjon.

Videre sier respondent 3 at «*Det var krevende for meg å jobbe som sykepleier, da jeg fikk det travlere og måtte jobbe mer*». Dette tyder på at respondenten opplevde endringen som krevende. Mediebildet er også preget av negativitet og sjokkerende overskrifter knyttet til Helseplattformen. Blant de 16 artiklene vi analyserte, var ordet «godt» blant de 80 mest brukte ordene. Ordet i seg selv er positiv, men blir hovedsakelig brukt av Adresseavisen i en negativ sammenheng. Det står for eksempel at «*Løsningen som kom i mai i fjor, var ikke bra nok. Det var ikke forberedt godt nok*.» (Skjesol, 2023c). Her brukes ordet for å tydeliggjøre at systemet ikke leverte opp til ansattes forventninger. Det skapes på denne måten et negativt inntrykk av systemet. På sikt kan dette, ifølge «Equity theory», påvirke ansattes opplevelse av arbeidshverdagen da man ikke føler seg rettferdig behandlet (Neck et al., 2024).

Videre blir ordet «tid» hyppig brukt i artiklene, og er det nest mest brukte ordet. Det tyder på at tid er et sentralt tema, som brukes i ulike sammenhenger knyttet til Helseplattformen. For å forstå det reelle bildet av situasjonen, ble vi nødt til å se ordet i en større kontekst. I artikkelen for desember 2022 står det for eksempel at «*Journalssystemet har mange flere feil enn de var forberedt på, og at det tar for lang tid før feil blir rettet*.» (Skjesol, 2022a). I denne konteksten blir ordet «tid» brukt som noe negativt, da det forklarer at man må bruke mer tid med det nye systemet enn det gamle. For de aller fleste ansatte innenfor helsesektoren, er arbeidshverdagen allerede stressende. Denne informasjonen tyder derfor på at arbeidshverdagen har blitt negativt preget.

Avslutningsvis er det viktig å trekke frem at respondent 2 har et mer positivt perspektiv på innføringen. Det betyr at til tross for et overveiende flertall av negative avisoppslag, så finnes det ansatte som er fornøyde. Hun forteller blant annet at «*arbeidshverdagen ble enklere og mer oversiktlig*». Spesielt legger hun vekt på hvordan pasientlistene ble forbedret, da de hadde vært tungvinte å bruke. Nå kan man trykke på hver enkelt dag og se en timeplan over hvilke pasienter som kommer til aktivitetssenteret hvor hun jobber. Grunnen til at respondent 2 er positiv til endringens påvirkning kan skyldes kunnskapen hun sitter med som leder for aktivitetstilbud for hjemmeboende. For ledere i opptiningsfasen av en organisasjon, er det viktig å ha en forståelse av konsekvensene som inntreffer om man ikke gjennomfører endringen (Jacobsen, 2022b). Hun stiller derfor med sterkere forutsetninger for å håndtere endringsprosessen sammenlignet med de andre respondentene som ikke innehar lederroller. Deres motivasjon avhenger av hvordan lederne deres har formidlet endringene (Jacobsen, 2022b). De ulike perspektivene media og respondentene har, kan knyttes til funnene direktøren ved St. Olavs forteller i juni 2023. Grethe Aasved hevder

på dette tidspunkt «*at den kommunale delen av Helseplattformen ser ut til å fungere atskillig mye bedre enn sykehusets*» (Skjesol, 2023a). Dette er med på å styrke intervjuene sin validitet, da respondentene er mer positive sammenlignet med mediebildet. Grunnen til dette er trolig at mediene fokuserer på å dekke hvordan St. Olavs håndterer situasjonen. Mediebildet viser derfor ikke den fulle virkeligheten, da systemet rammer flere deler av Helse Midt-Norge.

Arbeidsoppgavene, utdanning og pasientenes behov er også ulike, noe som gjør at Helseplattformen kan passe noen avdelinger bedre enn andre. Til tross for forskjeller, viser undersøkelsen tydelige tegn på at arbeidshverdagen har blitt preget. Hvordan ledelsen på St. Olav håndterer og formidler endringen i denne «bevegelses»-prosessen, kan være avgjørende (Jacobsen, 2022b). Endring er krevende for de aller fleste i starten, da det tar tid å tilpasse seg nye systemer og teknologi (Jacobsen, 2022b). Med hjelp av tid, opplæring og bedring av systemet har arbeidshverdagen blitt bedre for enkelte.

Videre ønsket vi å finne ut om innføringen har hatt en effekt på motivasjonen. Dette er et direkte spørsmål for å finne ut om respondentene bevisst føler at motivasjonen deres har blitt påvirket. I media står det lite om den direkte påvirkningen Helseplattformen har hatt på motivasjonen til de ansatte i Helse Midt-Norge. Det finnes likevel uttalelser som tyder på at motivasjonen har blitt påvirket. Overlege ved kirurgisk klinikk, Monica Jernberg Engstrøm, forteller blant annet om at «*folk gruer seg til å gå på jobb. Mange er engstelige og urolige, frustrerte og stresset. Folk mister tålmodigheten*» (Skjesol, 2022a). Dette er elementer som kan svekke ansattes indre motivasjon da det er dårlig jobb- og arbeidsutforming (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Til tross for at mange i helsesektoren har en prososial motivasjon med lite fokus på egen vinning, er det viktig å fostre et sunt arbeidsmiljø (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Grunnen til dette er at indre motivasjon er avgjørende for langvarig motivasjon. En svak indre motivasjon kan derfor få store konsekvenser for ansattes arbeidshverdag (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Respondent 1 hevder at innføringen hadde en påvirkning på hennes motivasjon, da det førte til dager med overtid og mindre tid hos pasientene. Hun trekker frem at «*ja, det påvirket motivasjonen i starten, men det gjør ikke det i dag*». Med tiden lærte hun seg hvordan hun skulle håndtere de ulike situasjonene. Gjennom denne uttalelsen kommer det frem hvordan endring kan ha en påvirkning på motivasjon. Når nye tekniske systemer blir innført, blir mange usikre på hvordan dette skal håndteres. Herzberg drar frem i sitt studie at for å hindre mistriivsel må ansatte behandles bra og ha et godt arbeidsmiljø (Jacobsen & Thorsvik, 2021). På den andre siden må

arbeidsoppgavenes karakter samhandle med de ansattes behov og forventninger for å oppnå tilfredshet. Et krevende arbeidsmiljø kan derfor ha en negativ effekt på ansattes motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Respondent 3 skiller seg ut ved at motivasjon har forblitt uforandret gjennom hele innføringen av Helseplattformen. Han påpeker at han *«er åpen for endring»* og at han *«var spent på hvordan det kom til å bli»*, men at hans motivasjon egentlig ikke har blitt påvirket. Dette kan tyde på at ledelsen ikke har utformet gode nok taktikker for å øke indre og ytre motivasjon til enkelte av sine ansatte. På den andre siden er det mulig at han har fått dekket alle sine behov og derfor har såpass høy indre motivasjon, at utfordringene ikke påvirker ham. Det eneste vi vet sikkert er at den hverken har avtatt eller økt. Offentlige ansatte sammenlignes med folk som arbeider frivillig. For ledelsen i offentlige sektorer slik som Helse-Midt Norge kan det derfor være vanskelig å motivere sine ansatte. Sett i perspektiv av utfordringene endringsprosessen har påført vedkommende, blir det derfor vurdert som noe positivt at motivasjonen har forblitt uendret.

Respondent 2 har et annet perspektiv, da hun hevder at hun *«har fått større motivasjon enn tidligere da Helseplattformen har gjort min arbeidshverdag lettere»*. I motsetning til respondent 1 hvor motivasjonen gradvis har økt over tid, har den vært bedre fra starten av. Dette kan ha påvirket hvorfor respondent 2 generelt sett har lite negativt å si om Helseplattformen. Ved at en ansatt er motivert kan den operative effektiviteten økes, da ansatte er villige til å gjøre arbeid utover det som forventes. Det kan også føre til økt innovasjon som vil være positivt for de fleste organisasjoner og dens resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Mye kan derfor tyde på at graden av misnøye man følte for det gamle systemet, er med på å forme toleransesonen til den enkelte (Meyer & Stensaker, 2011). Respondent 2 har jobbet lengre i helsevesenet enn både respondent 1 og 3, og har andre arbeidsoppgaver. Det er mulig at dette kan ha ført større motivasjon for å lykkes med Helseplattformen.

Basert på avisartikler og intervjuer, kan det ikke trekkes en konklusjon om at Helseplattformen har hatt en positiv eller negativ effekt på motivasjonen til de ansatte. Grunnlaget for dette er at blant de intervjuene gjort, svarte alle ulikt. Ingen var direkte negative, men det erkjennes at det har vært krevende til tider. I media er det derimot overflod av negative innlegg, hvor det kan trekkes paralleller opp mot lav og dårlig motivasjon. Det er derfor tydelig at motivasjonen har blitt endret som følge av innføringen, men hvorvidt den er blitt mer positiv eller negativ vil variere basert på hvem man spør.

Da respondentene ble spurt om de følte at resultatene de oppnår veide opp for arbeidet de legger ned var svarene overveiende positive. Respondent 1 forklarer for eksempel at «*noe er positivt og noe er negativt, ting ville nok ha gått bedre om vi hadde fått bedre opplæring*». Respondent 2 har samme oppfatning av oppstartingsfasen, og sier at «*man måtte naturligvis ta litt mer tak*». Videre trekker både respondent 1 og 2 frem at det nye systemet er mer oversiktlig. Det har for eksempel blitt enklere å legge inn hvor sårskader er lokalisert, og lage oversiktlige ventelister. Respondent 3 gir et lignende svar, hvor han påstår at systemet ikke fungerte godt i starten, men at det gjør det nå. Avslutningsvis sier respondent 2 at ressursene brukt på å innføre Helseplattformen har lønnet seg. Det har ført til en enklere arbeidshverdag med mer oversikt. Svarene de tre ansatte gir, tyder på at motivasjonen har blitt styrket over tid. Dette skyldes trolig at arbeidsforholdene har blitt bedre, noe som kan føre til økt indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Avisartiklene gir et annet perspektiv på situasjonen. Her er et gjennomgående tema at mange arbeidsoppgaver tar lengre tid enn før. Trond Utne, administrerende direktør i Helseplattformen, forteller at «*det er krevende både for meg som leder og de ansatte at vi har såpass mange feil og utfordringer, og ikke minst er det krevende at helsepersonell fortsatt opplever at de ikke mestrer egen arbeidshverdag*» (Skjesol, 2023b). Videre i artikkelen fortelles det om at mange jobber mye overtid, sykefraværet er høyt og at det er høy «turnover» blant ansatte. I et debattinnlegg fra 2023 kommer det frem virkelighetsnære beskrivelser av hvordan oppgaver som før var gjort på 20 minutter, nå tar dobbelt så lang tid. Dette har ført til at det har oppstått en krise i helsevesenet (Hoff, 2023). Funnene fra avisartiklene indikerer at ansatte bruker mer tid, men oppnår mindre, noe som tærer på motivasjonen over tid. Grunnlaget for dette er at den indre motivasjonen til de ansatte ikke blir ivaretatt, da arbeidsutformingen er for dårlig (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Det kan derfor stilles spørsmål ved om lederne har drevet gjennom endringene på en god måte. Dette er helt avgjørende i situasjoner hvor sentrale aktører er imot endringen. Videre stemmer ikke funnene fra artiklene overens med intervjuene. Grunnen til dette kan skyldes at intervjuene ble gjort nylig mens dokumentanalysen baserer seg på artikler publisert over et lengre tidsperspektiv. Det er en mulighet for at andres motivasjon også har bygget seg opp over tid.

I mediene har derimot oppfatningen vært konstant over de siste årene. Blant artiklene var det lite positiv omtale av hvordan arbeidshverdagen har blitt bedret etter innføringen av Helseplattformen. Det vil alltid være ulik grad av motstand mot endring i starten av en så stor omveltning som ved innføringen av Helseplattformen. Mye av grunnen til at medieoppslagene er negative til hvordan

arbeidshverdagen har blitt preget, kan knyttes til omdømme. Et dårlig omdømme, slik som Helseplattformen har fått, kan føre til økt negativ omtale i media (Brønn, 2019).

Sett fra et annet perspektiv, kan det dårlige omdømmet til Helseplattformen skyldes negative medieoppslag. Maxwell McCombs' «Agenda-Setting theory» tar for seg problematikken med at media har makt til å velge hvilke temaer som skal være i fokus og hvordan de skal presenteres (McCombs, 1977). Det kan derfor være vanskelig å vite om omdømmet hadde blitt påvirket i like stor grad uten media sin påvirkning. Uavhengig av dette har et dårlig omdømme spredt seg, noe som trolig påvirker de ansatte negativt. Det ser ut som at denne spiralen kan være vanskelig å få stoppet eller snudd, da medieoppslagene fortsatt er negative. Dette skyldes trolig den svekkede tilliten som har oppstått. Det vil være svært ressurskrevende å bygge tilliten opp igjen når den er blitt kraftig svekket. Uten tiltro til det man gjør, er det vanskelig å opprettholde motivasjon.

### 4.3 Oppfatning

Vi ønsker å avdekke om sentrale aktører i endringsprosessen oppfatter Helseplattformen ulikt. Det blir derfor gjort sammenligninger mellom respondentene og en vurdering av dette opp mot uttalelser gjort i avisen. Videre er det viktig å få en forståelse av hvordan media kan ha påvirket de ansattes og ledelsens syn på Helseplattformen. Mediedekningen er hovedsakelig negativ. Denne fremstillingen gir nødvendigvis ikke et representativt bilde av virkeligheten. Derfor er det interessant å få en forståelse av respondentenes oppfatning, og om dette samsvarer med media. Det vil gi oss et innblikk i hvordan media kan ha en effekt på omdømme og motivasjon.

Neste spørsmål tar for seg hva som er respondentenes oppfatning av Helseplattformen. Hensikten med spørsmålet er å få en tydelig forståelse av respondentenes meninger om Helseplattformen. Videre kan dette bidra til en dypere innsikt om effekten endringsprosessen har hatt på ansattes motivasjon. Respondent 1 forteller at «*Det ble ikke helt som det skulle*». Videre utdyper hun at det er gjort store investeringer for å få systemet til å funke, men at dette ikke har hatt en stor effekt. Hun opplever derfor at systemet ikke lever opp til forventningene, og at investeringene ikke har lønnet seg. Som et resultat av dette kan motivasjonen bli svekket, da man mister troen på endringen.

Respondent 2 har en annen, mer positiv oppfatning. Hun opplever at kommunikasjonen har blitt bedre etter at Helseplattformen ble innført. Begrunnelsen for dette er at systemet «*er oversiktlig og*

*gir oss sanntidsinformasjon, noe vi ikke hadde i det gamle systemet. Dette gjør at vi alltid er oppdatert».* Videre forteller hun at med det gamle systemet, var de ofte nødt til å etterlyse informasjonen de trengte. Basert på det hun forteller kommer det tydelig frem at hun foretrekker det nye systemet, noe som kan bidra til å styrke motivasjonen. Når motivasjonen hos den enkelte øker, kan dette føre til at de er villige til å gjøre mer arbeid enn det som er forventet av dem (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Dette er positivt for organisasjonen, da det øker effektiviteten. Videre trekker respondent 3 frem flere positive elementer med systemet. Han forteller at han «Synes det er mye bra». Han begrunner dette med at man blant annet får en guide når man skal legge inn informasjon, og at man får varsler dersom man legger inn noe på en feil måte. Dette kan øke tilliten til systemet, da man blir oppmerksom på om man gjør noe feil og får muligheten til å rette dette raskt.

I avisartiklene kommer det frem et mer negativt perspektiv sammenlignet med respondentene. Gjennom dokumentanalysen tydeliggjøres det negative perspektivet ved å se på de mest brukte ordene i artiklene. Mange av dem er beskrivelser av følelser, for eksempel brukes det ord som «frustrerte», «bekymret», «redd», «usikre» og «frykter». Disse ordene beskriver negative følelser, og det er derfor ikke nødvendig å se dem i en større kontekst for å forstå deres betydning. Ut ifra disse funnene, blir det synlig at media og respondentene har ulike oppfatninger av Helseplattformen.

Et annet tema som tas opp i avisartiklene, er at ansatte er redde for å gjøre feil. Dette fører til at de bruker ekstra tid for å forsikre seg om at alt gjøres riktig. Dette kan tolkes som at ansatte ikke stoler på systemet. Denne oppfatningen er motstridende til respondent 2 sitt svar. Hun trekker for eksempel frem at det nye systemet er mer oversiktlig og at det tar mindre tid å få relevant informasjon. Imidlertid er det en rekke saker i media som tar for seg at systemet er uoversiktlig og at informasjon forsvinner eller havner på feil sted (Skjesol & Støbakk, 2023). Svaret til respondent 2 tyder på at hun stoler på systemet, men medias fremstilling tyder på at ansatte ikke gjør det. En mulig årsak til de forskjellige oppfatningene kan være at mediene hovedsakelig fokuserer på situasjonen ved St. Olavs, mens respondenten jobber i en annen del av helsesektoren. Derfor er det en mulighet for at hun benytter seg av andre funksjoner enn ansatte ved St. Olavs, og at dette er grunnen til de ulike oppfatningene.

Videre gir også respondent 3 et inntrykk av at han stoler på systemet, da han ikke trekker frem noe negativt ved det. I media er derimot hovedfokuset på hva som er negativt med systemet. Det



trekkes for eksempel frem at «*Ansatte benytter skyggeregnskap med gule lapper for å holde oversikt over pasientene*» (Skjesol & Støbakk, 2023). Dette indikerer at ansatte ikke har tillit til systemet, noe som er motstridende med respondentene 2 og 3 sine svar. Avslutningsvis kommer det derfor tydelig frem at media fremstiller et mer negativt perspektiv enn respondentenes oppfatning. Dette stemmer overens med litteraturen hvor det hevdes at media ikke alltid forholder seg nøytrale, da de er ute etter å skape et stort engasjement (Brønn, 2019).

Vi ønsker å få en bedre forståelse av hvordan eksterne faktorer kan ha påvirket ansattes oppfatning av Helseplattformen. I forbindelse med dette spurte vi respondentene om hvorvidt mediedekning har påvirket deres oppfatning. Dette kan bidra med å gi oss en dypere forståelse av hvilken effekt media har på omdømme, og hvordan dette kan ha påvirket ansattes motivasjon. Generelt sett er respondentenes svar like, men noen funn skiller seg likevel ut. Respondent 3 svarer at «*Jeg har basert min oppfatning på egne erfaringer*». Videre hevder han å ikke ha lest noen konkrete saker angående temaet. Gjennom hele intervjuet gir respondent 3 korte svar og utdyper lite om temaet. Dette kan på den ene siden tyde på at han er fornøyd og har tillit til endringsprosessen, da han ikke viser stor interesse for temaet. Grunnen til dette kan være at han ser behovet for endring og føler at det er utført etter beste evne til tross for feil og mangler (Jacobsen, 2022b). Respondentens tillit kan være grunnen til at media ikke påvirker hans oppfatning. På den andre siden kan hans korte svar og manglende engasjement tolkes som at han ikke er motivert. Det blir gitt et inntrykk av at han ikke har en interesse for situasjonen og omtalene i media. Interesse er en viktig faktor for indre motivasjon, og respondentens uttalelser indikere derfor at hans indre motivasjon er lav (Kvålshaugen et al., 2019).

Videre tar respondent 2 stilling til at det skrives mye negativt, men at dette ikke påvirker oppfatningen hennes. Hun trekker frem at «*vi ansatte gjør så godt vi kan for å levere*». Dette tyder på at hun er motivert, da hun forholder seg positiv til endring til tross for utfordringene. Svaret kan indikere at mediedekningen ikke har påvirket hennes motivasjon. Videre fremstår det som at respondent 2 har en sterk indre motivasjon. Gjennom hele intervjuet gir hun et inntrykk av at Helseplattformen har hatt en positiv effekt på hennes arbeidshverdag. Interesse og god arbeidsutforming er en essensiell faktor for indre motivasjon (Kvålshaugen et al., 2019). Respondenten fremstår som meget interessert og engasjert i løpet av intervjuet. I tillegg forteller hun at Helseplattformen har gjort arbeidshverdagen hennes enklere. Derfor har trolig innføringen av Helseplattformen hatt en positiv påvirkning på respondentens motivasjon. Dette er et overraskende funn, da vi på forhånd forventet at funnene skulle være negative.

Respondent 1 har et avvikende svar sammenlignet med de andre respondentene. Hun nevner ikke noe om hvordan media kan ha påvirket oppfattelsen hennes, men at «*mediedekningen er en refleksjon av det hun selv opplever*». Respondenten er derfor enig med det som blir publisert i avisa, men hun tror ikke dette har vært avgjørende for hennes oppfatning. Videre er det viktig å poengtere at omdømme er en kollektiv oppfatning. Omdømme er bygget opp av individuelle erfaringer og annen tilgjengelig informasjon (Brønn, 2019). Media kan på denne måten bidra til å påvirke respondentens oppfatning til tross for at hun sier seg uenig i dette. Dette samsvarer med forventningene vi hadde på forhånd.

Fra dokumentanalysen får vi et inntrykk av lederes oppfatning av Helseplattformen. Direktør ved St. Olavs hospital, Grethe Aasved, har for eksempel sagt at hun ønsket å jobbe på St. Olavs på grunn av Helseplattformen. I senere tid har hun derimot uttalt at «*Jeg vet ikke om jeg hadde kommet, hvis jeg hadde visst hva som kom*» (Killingberg & Skjesol, 2024). Dette tyder på at hun ser på situasjonene som har funnet sted som krevende. Når en leder uttrykker negativitet om en endringsprosess i mediene, kan dette svekke ansattes motivasjon. I en endringsprosess er det viktig at ledelsen fremstår overbevisende overfor de ansatte. Det må komme frem gjennom deres uttalelser at endringen er riktig og nødvendig for organisasjonen. På denne måten kan man motivere de ansatte på tross av et dårlig omdømme (Jacobsen, 2022b). En negativ uttalelse kan ha motsatt effekt, og dermed svekke ansattes motivasjon og tillit til endringsprosessen. Videre kan uttalelsen svekke organisasjonens omdømme ytterligere. Grunnen til dette er at toppledere i organisasjoner ofte ses på som legitime, da de har mye kunnskap om den daglige driften og endringsprosesser. Uttalelser direkte fra dem kan derfor ha stor effekt på enkeltpersoners oppfatning av Helseplattformen (Deephouse & Carter, 2005). Aasveds uttalelse kan dermed ha vært med på å svekke organisasjonens omdømme.

Det kommer frem at respondentene har forskjellige meninger, både i forhold til hverandre og mediene. De mener i hovedsak at media har hatt liten til ingen effekt på deres oppfattelse av Helseplattformen, og derfor ikke innvirket på motivasjonen deres. Uavhengig, er det grunn til å tro at enkelte ansatte kan ha blitt påvirket av mediebildet. Når ledelsen uttrykker negativitet i media, kan endringen fremstå som unødvendig og feil. Dette vil føre til mindre motivasjon hos de ansatte, noe som gjør endringsprosessen mer krevende. Mediene kan derfor ha påvirket motivasjonen, til tross for at respondentene hevder det motsatte.

## 4.4 Evaluering av alternativer

Avslutningsvis spør vi respondentene om de ville ha beholdt det gamle systemet eller innført Helseplattformen. Ved å spørre om dette, håper vi å avdekke om motivasjonen har blitt endret. Det gamle systemet hadde en rekke feil og mangler som påvirket arbeidshverdagen (Respondent 2). Mediene fokuserer lite på dette i sin kritikk av Helseplattformen. For å få en dypere forståelse er det derfor viktig å forstå hva de ansatte føler om det gamle systemet. Om dette var like dårlig eller dårligere, er det ikke sikkert Helseplattformen har hatt så negative konsekvenser for motivasjonen som først antatt.

Respondent 1 trekker frem to ulike scenarier for å svare på spørsmålet. Hun forteller at hvis det var mulig å gå tilbake til før innføringen fant sted, ville hun ha beholdt det gamle systemet. Dette er ikke mulig, så hun fortsetter derfor med å si at «*veldig mye ressurser er brukt.*», og at det vil derfor være negativt å gjeninnføre det gamle systemet igjen. Dette kan tyde på at motivasjonen ikke har blitt bedret da målene satt for Helseplattformen ble for omfattende. «The Goldilocks rule» tar for seg at mål må være utfordrende men ikke for krevende (Neck et al., 2024).

Innføringen kan ha vært for omfattende for mange, da innsatsen og ressursene brukt ikke har gitt ønskede resultater. Arbeidshverdag til de ansatte ble derfor negativt preget, sammenlignet med opplevelsen de hadde av det gamle systemet.

Respondent 2 ville derimot ha innført Helseplattformen på nytt. Hun forteller at «*Det gamle systemet var altfor sårbart. Det var for mye svikt i systemet til å være fungerende.*». Dette begrunner hun ved å trekke frem at det ikke var mulig å legge inn informasjon i sanntid. Ut ifra det hun forteller var det gamle systemet sårbart da det blant annet sviktet i oppfølgingen av pasienter. Videre deler respondent 3 det samme perspektivet som respondent 2, men trekker frem at det er nødvendig med forbedringer. Han begrunner dette med at det har blitt brukt både mye tid og ressurser, og at enkelte ting er bedre enn tidligere. Uttalelsen tyder på at det gamle systemet førte til lav motivasjon, da respondenten var lite tilfreds med arbeidsoppgavenes karakter (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Ifølge Fredrick Herzberg blir tilfredsheten styrket ved å tilpasse arbeidsoppgavens karakter. Disse ble endret når man innførte Helseplattformen, noe som kan forklare den økte motivasjonen.

Til tross for de ulike synspunktene er alle respondentene enige om at de fortsatt ville ha innført Helseplattformen. Dette strider imot hvordan media fremlegger saken. I media er det et stort fokus

på hvordan Helseplattformen er risikofylt og hvordan dette truer pasientsikkerheten. I februar 2024 kommer det for eksempel frem at «*Helseplattformen i flere tilfeller har ført til forsinket diagnose*» (Skjesol & Støbakk, 2024). Dette skaper et inntrykk av at ansatte ikke stoler på det nye systemet og heller vil tilbake til det gamle. Det som derimot ikke tas opp i artiklene er at det også var en del feil og mangler med det gamle systemet. Ved å sammenligne feilene knyttet til Helseplattformen med feilene fra det gamle systemet, kan Helseplattformen fremstå som et mer fungerende system. Dette viser hvordan det å utelate deler av forløpet kan få situasjonen til å avvike fra virkeligheten. Uttalelsene fra media påvirker omdømme, noe som kan få konsekvenser for de ansattes motivasjon (Brønn, 2019). Ifølge teorien om omdømmerisiko, kan avisens negative uttalelser over lengre tid påvirke ansattes tillit til endringsprosessen. På sikt vil dette kunne føre til at ansatte unngår å samhandle med organisasjonen da de mangler motivasjon (Brønn, 2019).

I noen av artiklene tas det også opp om man ville ha innført Helseplattformen dersom man visste konsekvensene av dette. Helse Midt-Norge sjef Stig Slørdahl forteller i oktober 2023 at «*skulle vi begynt på nytt igjen, hadde vi gjort en god del annerledes*» (Støbakk, 2023). Han trekker blant annet frem at kommunikasjonen mellom sykehus og fastleger burde vært bedre fra starten av. Videre forteller Slørdahl at han ikke angreir på innføringen og tror at gevinsten av Helseplattformen vil komme. Han tar også opp de økonomiske konsekvensene av å skrote systemet nå. Det som kommer frem gjennom svaret er at endringskapasiteten til organisasjonene ikke var tilstrekkelig. Dette får konsekvenser for arbeidshverdagen til de ansatte, noe som kan påvirke nivået av trivsel og derfor prege motivasjonen.

Basert på respondentenes og mediens uttalelser, kommer det frem at ledere og ansatte har både positive og negative tilbakemeldinger om Helseplattformen. Systemet som ble brukt før innføringen, var heller ikke optimalt. I dag er det trolig for sent å snu da ressurser og tid er brukt. Det er heller ikke noe de ansatte og ledelsen ønsker, da de ønsker forbedringer og ikke en helomvending. Ansatte og ledere har tro på at til tross for feil og mangler, vil Helseplattformen være en god løsning på sikt. Dette kan styrke ansattes motivasjon og bidra til at endringsprosessen lykkes, ved at man når målene som er satt.

## 4.5 Oppsummering

Basert på intervjuene, dokumentanalysen og drøftingen av disse, har vi identifisert flere sentrale funn knyttet til innføringen av Helseplattformen. Vi ønsket å finne ut om endringsprosessen og mediens dekning har påvirket omdømmet til Helse Midt-Norge, samt arbeidshverdagen og motivasjonen til de ansatte. Arbeidshverdagen ble i stor grad preget, noen følte at systemet gjorde arbeidsoppgavene enklere, andre mente de ble vanskeligere. Variasjonen kan trolig knyttes opp mot forskjellige arbeidsplasser og ulike stillingstitler. Det kommer derfor frem at arbeidshverdagen gikk utover både omdømmet til Helseplattformen, og motivasjonen til de ansatte. Omdømmet ble svekket da problemene gikk utover liv og helse, og media sin rolle bedret ikke situasjonen.

Videre kommer det frem at Helseplattformen har hatt en påvirkning på ansattes motivasjon. Vi hadde på forhånd en forventning om at dette stemte, og at påvirkningen var negativ. Gjennom drøftingen kommer det imidlertid frem at det er vanskelig å konkludere om påvirkningen har vært positiv eller negativ. De ulike oppfatningene kan blant annet skyldes forskjellige arbeidshverdager, da dette påvirker hvordan man bruker systemet. Vi ser for eksempel at personer med lederstillinger generelt er mer positive til endringene, og derfor kan Helseplattformen ha hatt en positiv effekt på deres motivasjon. I analysen kommer det også frem at det gamle systemet hadde feil og mangler. Ansattes motivasjon var derfor nødvendigvis ikke gunstig før innføringen av Helseplattformen. Dette vil avhenge av hvem man spør, men det er et interessant funn som media i liten grad vektlegger.

Det kommer også frem at ansatte fortsatt ville valgt å innføre Helseplattformen, til tross for utfordringene. Flere trekker frem at det er brukt mye ressurser i form av både tid og penger, og det vil derfor være for kostbart å snu. På grunn av dagens situasjon, håper derfor ansatte på forbedringer fremfor en helomvending. Tilliten er kraftig berørt hos mange, da man ikke kan stole på at systemet fungerer slik det skal. Spesielt i oppstartingsfasen var dette et problem for mange, men ikke for alle. Til tross for at det er krevende å støtte opp under endringsprosesser uten tilstrekkelig tillit har de fleste tro på at systemet vil fungere godt på sikt. Dette kan være med på å bedre motivasjonen, da man føler at man jobber mot et felles mål.

## 5. Konklusjon

Vi ønsket å finne ut om endringsprosessen og medias dekning har påvirket omdømme til Helse Midt-Norge, samt arbeidshverdagen og motivasjonen til de ansatte. For å avdekke dette ble det gjennomført intervjuer med tre ansatte i Helse Midt-Norge og en dokumentanalyse av 16 avisartikler. Dette har gitt oss muligheten til å analysere ulike perspektiver og forutsetninger opp mot problemstillingen vår og de to forskningsspørsmålene. Ut ifra dette har vi klart å få en dypere og mer virkelighetsnær forståelse av situasjonen.

Gjennom det første forskningsspørsmålet ønsket vi å avdekke hvordan ansatte i Helse Midt-Norge opplevde arbeidshverdagen etter iverksettelsen av endringsprosessen. I starten var mange negative til endringsprosessen, noe som er en naturlig respons til endring. Funnet var derfor ikke overraskende, da mange organisasjoner går igjennom perioder hvor ansatte motsier seg endring. Etter hvert ble enkelte mer positive, mens andre forble negative. Forskjellene skyldes ulik grad av endringstretthet, da ansatte som finner endringen spennende og nyttig har høyere toleransesone. Belastningen har vært for stor for mange da innføringen brakte med seg nye og krevende utfordringer. Dette strider med “The Goldilocks rule”, da det bør være en balanse mellom innsats og resultat. Det kan derfor hevdes at innføringen av Helseplattformen har hatt negative konsekvenser for arbeidshverdagen til de ansatte. Som en konsekvens av dette har motivasjonen blitt preget, da gode arbeidsforhold er en viktig motivasjonsfaktor i følge Herzberg. Lærdommen er derfor at det er viktig for organisasjoner å ha tilstrekkelig med endringskapasitet, da det øker sannsynligheten for å lykkes med endring.

Det andre forskningsspørsmålet tar for seg hvordan organisasjonens omdømme og de ansattes motivasjon styres av mediedekningen. Gjennom analysen kommer det frem at mediebildet ikke stemmer overens med de ansattes opplevelser. Dette var et sjokkerende funn da vi forventet samsvar mellom respondentenes svar og avisenes uttalelser. Bakgrunnen for dette var at vi hadde en forventning om at avisen drøftet ulike synspunkter og derfor reflekterte meningene til ansatte og ledere i hele Helse Midt-Norge. Funnet stemmer overens med Maxwell McCombs' «Agenda-Setting theory» som hevder at media har makt til å velge hvordan hendelser skal presenteres. Denne presentasjonen skal være med på å forme publikums oppfatning og dermed organisasjonens omdømme. Videre stemmer ikke respondentenes svar overens med teorien, da de påstår å ikke ha blitt påvirket av mediedekningen. I litteraturen står det at omdømme er en kollektiv oppfatning som bygges opp av individuelle erfaringer og annen tilgjengelig informasjon. Det er derfor stor grunn

til å tro at respondentene er blitt påvirket uten å være klare over det. Funnet skiller seg ut, da vi gikk inn i undersøkelsen med tydelige antakelser om at de fleste ville hevde at det negative mediebildet hadde påvirket dem.

Gjennom problemstillingen ønsker vi å få svar på hvordan ansattes motivasjon berøres som følge av innføringen av en ny teknologisk plattform i helsevesenet. I forkant av undersøkelsen hadde vi en oppfatning om at innføringen hadde hatt en negativ effekt på ansattes motivasjon. Dette skyldtes det negativt pregede mediebilde, som var vår eneste kilden til informasjon før vi begynte å jobbe med undersøkelsen. Vi ble derfor overrasket da det kom frem gjennom intervjuene at ingen ønsket å ta i bruk det gamle systemet igjen. Dette skyldtes hovedsakelig ressursene brukt, men var også begrunnet med at det gamle systemet hadde feil og mangler. Det er derfor mulig at motivasjonen til enkelte ansatte var lav før innføringen av Helseplattformen. Media har fokusert lite på denne nyansen ved situasjonen. Vi finner den relevant da den kan være med på å forklare hvordan motivasjonen til de ansatte har endret seg over tid.

Med utgangspunkt i funnene fra forskningsspørsmålene og problemstillingen kan man konkludere med at motivasjonen har blitt påvirket. Offentlige ansatte blir i liten grad motivert av ytre motivasjon, da deres interesser i større grad avhenger av selvhevdelse og nytelse. Det kan derfor hevdes at det er de ansattes indre motivasjon som har blitt påvirket, da endringsprosessen har påvirket jobb- og arbeidsutforming. Basert på undersøkelsen er det vanskelig å fastsette om motivasjonen har blitt positivt eller negativt påvirket. Svaret man får vil i stor grad avhenge av hvem man spør. Det er et flertall av negative utsagn og kommentarer, til tross for dette kan ikke de negative holdningene generaliseres til å skulle gjelde for hele organisasjonen. Dette er et overraskende funn da vi antok at det var samsvar mellom ansattes meninger innad i organisasjonen, og at dette ble reflekter gjennom mediedekningen.

## 6. Begrensninger og videre forskning

Våre funn har gitt oss innsikt i endringsprosessen som fant sted i Helse Midt-Norge i forbindelse med innføringen av Helseplattformen. Gjennom studiet har vi belyst utfordringer knyttet til innføringen av et teknologisk system, samt hvilken påvirkning dette kan ha på arbeidshverdagen, omdømme og motivasjon.

En begrensning med oppgaven er at funnene ikke er representative for hele Helse Midt-Norge. Vi kom blant annet ikke i kontakt med ansatte ved St. Olavs hospital. Sykehuset utgjør en sentral del av Helse Midt-Norge, og kan ha opplevd ulike problemstillinger knyttet til arbeidsoppgaver. Det ville derfor vært interessant å gjennomføre et lignende studie hvor man hadde klart å få med alle de ulike avdelingene og arbeidsplassene som rammes av Helseplattformen. Dette kunne man ha sammenlignet med vår undersøkelse for å se om svarene stemmer overens. På denne måten vil man kunne styrke validiteten da man har flere respondenter, og dermed et mer representativt utvalg.

Videre skal Helseplattformen er planlagt å innføres i Helse Møre og Romsdal, og i den forbindelse ville det vært interessant å se om endringsprosessen har en annen effekt enn i Helse Midt-Norge. Det kan for eksempel ses nærmere på motstand mot endring, da det per dags dato er mange som ikke ønsker å innføre Helseplattformen. Mye av grunnen til dette er knyttet til mediedekningen av situasjonen. Derfor ville det også vært interessant å undersøke nærmere effekten av media.



# Referanseliste

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.
- Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller Innadvendt omdømmebygging for organisasjoner* (Vol. 2). Gyldendal Akademisk.
- Chaudhri, V., Oomen, T., Pridmore, J., & Joon, A. (2021). "CARE" in social media: perceptions of reputation in the healthcare sector. *Journal of Communication Management*, 25(2), 125-141.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*, 42(2), 329-360.
- Ekroll, H. C. (2021, 22.juni). Riksrevisjonen om Direktoratet for e-helse: Brudd på reglene i 11 av 14 anskaffelser. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/norge/i/41y206/riksrevisjonen-om-direktoratet-for-e-helse-brudd-paa-reglene-i-11-av-14-anskaffelser>
- Ekroll, H. C. (2023, 12.april). Da Epic kom til Trøndelag. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/norge/i/zEV5W5/da-epic-kom-til-troendelag>
- Helseplattformen. (2023, 4.januar). *Tidslinje for innføring*. Helseplattformen. <https://www.helseplattformen.no/tidslinje-innforing>
- Hodges, J., & Gill, R. (2014). *Sustaining change in organizations*. Sage.
- Hoff, P. M. (2023, 11. januar). Helseplattformen som glemte pasientene. *Adresseavisen*. <https://www.adressa.no/midtnorskdebatt/i/abv69O/helseplattformen-som-glemte-pasientene>
- Hurd, I. (u.å.). Legitimacy. <https://pesd.princeton.edu/node/516#:~:text=Weber%20famously%20identified%20three%20bases,behave%20as%20if%20they%20did.>
- Jacobsen, D. I. (2022a). *Hvordan gjennomføres undersøkelser* (Vol. 4). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2022b). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (Vol. 3). Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 5). Fagbokforlaget.
- Killingberg, A., & Skjesol, H. (2024, 23. januar). St. Olav-direktør slutter i jobben: – Svært utfordrende å stå i denne situasjonen over tid. *Adresseavisen*.  
<https://www.adressa.no/nyheter/trondheim/i/O8vPy1/st-olav-direktoer-gaar-av-med-pensjon>
- Kjellström, S., Avby, G., Areskoug-Josefsson, K., Andersson Gäre, B., & Andersson Bäck, M. (2017). Work motivation among healthcare professionals: a study of well-functioning primary healthcare centers in Sweden. *Journal of health organization and management*, 31(4), 487-502.
- Kvålshaugen, R., Wennes, G., & Nesse, J. G. (2019). *Organisere og lede dilemmaer i praksis* (Vol. 2). Fagbokforlaget.
- Laig, R. B. D., & Abocejo, F. T. (2021). Change management process in a mining company: Kotter's 8-Step change model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 31-50.
- McCombs, M. (1977). Agenda setting function of mass media. *Public relations review*, 3(4), 89-95.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet* (Vol. 1). Fagbokforlaget.
- Neck, C. P., Houghton, J. D., & Murray, E. L. (2024). *Organizational Behavior: A SkillBuilding Approach* (Vol. 3). Sage Publications.
- Skjesol, H. (2022a, 3. desember). Det som før tok fem-seks klikk, er nå 20-25 klikk: – Alt er blitt mer tungvint. *Adresseavisen*. <https://www.adressa.no/nyheter/trondheim/i/Xb9pjE/det-som-foer-tok-fem-seks-klikk-er-naa-20-25-klikk-alt-er-blitt-mer-tungvint>
- Skjesol, H. (2022b, 17. november). Vi har ansatte som er kjempefornøyde og ansatte som er frustrerte. *Adresseavisen*. <https://www.adressa.no/nyheter/trondheim/i/2Bpj9v/vi-har-ansatte-som-er-kjempefornoeyde-og-ansatte-som-er-frustrerte>
- Skjesol, H. (2023a, 23. juni). Jeg har aldri sett så mye papir, så mange permer og så mange gule lapper i sykehuset. *Adresseavisen*. <https://www.adressa.no/nyheter/trondheim/i/9z0ajd/jeg-har-aldri-sett-saa-mye-papir-saa-mange-permer-og-saa-mange-gule-lapper-i-sykehuset>

- Skjesol, H. (2023b, 14. september). Redd ansatte skal slutte eller møte veggen: – Krevende at vi har såpass mange feil. *Adresseavisen*.  
<https://www.adressa.no/nyheter/trondelag/i/5B4gKW/redd-ansatte-skal-slutte-eller-moeter-veggen-krevende-at-vi-har-saapass-mange-feil>
- Skjesol, H. (2023c, 24. mai). St. Olav er ikke et fullverdig sykehus før dette senteret er på plass. *Adresseavisen*. <https://www.adressa.no/nyheter/trondelag/i/wAXAed/st-olav-er-ikke-et-fullverdig-sykehus-foer-dette-senteret-er-paa-plass>
- Skjesol, H., & Støbakk, T. (2023, 19. april). Helsetilsynet slakter feil i Helseplattformen: «Anser situasjonen som uoversiktlig og risikofylt». *Adresseavisen*.  
<https://www.adressa.no/nyheter/trondelag/i/jlgoP0/helsetilsynet-slakter-feil-i-helseplattformen-anser-situasjonen-som-uoversiktlig-og-risikofylt>
- Skjesol, H., & Støbakk, T. (2024, 7. februar). Sykehuset oppdaget kreft for seint: - Trist å se St. Olav i knestående. *Adresseavisen*.  
<https://www.adressa.no/nyheter/trondheim/i/dwXyQz/sykehuset-oppdaget-kreft-for-seint-trist-aa-se-st-olav-i-knestaaende>
- Støbakk, T. (2023, 10. oktober). Skulle vi begynt på nytt, hadde vi gjort en god del annerledes. *Adresseavisen*. <https://www.adressa.no/nyheter/trondelag/i/eJgJGQ/skulle-vi-begynt-paa-nytt-hadde-vi-gjort-en-god-del-annerledes>

## Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i helsevesenet?
3. Hva var din første reaksjon da du fikk vite at Helseplattformen skulle innføres?
4. Hvordan ble arbeidshverdagen din preget etter innføringen?
5. Har innføringen hatt en effekt på din motivasjon?
6. Føler du at resultatet du oppnår, veier opp for arbeidet du legger ned?
7. Hva er din oppfatning av Helseplattformen?
8. Har medias dekning av situasjonen påvirket din oppfatning?
9. Om valget var opp til deg, ville du beholdt det gamle systemet eller innført Helseplattformen?

