

## **Digitalisering i helsesektoren – et eksempel**

Gevinster og utfordringer knyttet til implementering av et digitaliseringsverktøy i Oslo kommune

SAHMIR TOSIC

### **VEILEDERE**

Johnsen, Niels Frederik Garman

Wass, Sofie

**Universitetet i Agder [2022]**

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Etter- og videreutdanningsenheten

## **Forord**

Denne masteroppgaven er avsluttende ledd i det erfaringsbaserte masterprogrammet i ledelse med spesialisering innenfor IKT, innovasjon og ledelse på Universitet i Agder. Gjennom studiet har jeg fått muligheten til å få mye nyttig kunnskap og erfaring gjennom gode og hjelpsomme forelesere. Studiet har gitt meg verdifull kompetanse om organisering og virkemåten til offentlig sektor gjennom styring, ledelse og endring.

Å skrive masteroppgave har vært utfordrende og omfattende, men samtidig gøy og utviklende. Denne oppgaven har gitt meg mestringsfølelse, og jeg har virkelig tøyet mine evner til det ytterste. Jeg har kjent på både mine egne og veileders forventninger. Jeg har funnet ut at det er viktig å skrive om noe som man synes er spennende og interesserer seg for, slik at motivasjonen er lettere å opprettholde. I tillegg har jeg blitt bedre kjent med gjennomføring av selvstendig analysearbeid tett knyttet opp mot min egen organisasjon. Det har gjort meg bedre kjent med, ikke bare organisasjonen min, men også mine kollegaer. Jeg har på best mulig vis forsøkt å bruke mine teoretiske kunnskaper fra studiet til å koble teori opp mot empiri i mitt forskningsarbeid. Det har gitt meg kunnskap om hvilke rammer, både etiske og juridiske, som er aktuelle for slikt forskningsarbeid. Jeg ønsker å rette en stor takk til alle som har gitt meg støtte underveis – ingen nevnt, ingen glemt.

Oslo, 15. desember 2022

Sahmir Tomic

## **Sammendrag**

Denne oppgaven retter fokus mot digitaliseringsverktøy i helsesektoren, mer spesifikt LMP-Gerica. Studien tar for seg perspektivet til ansatte i en spesifikk boligjeneste i Oslo kommune. Oppgavens problemstilling lyder følgende: «Hvilke positive og negative sider har LMP-Gerica som journalføringsverktøy i boligjenester i Oslo kommune for medarbeidere og ledere?».

Velferdsteknologi er et relativt nytt og omfattende begrep, som innebærer et stort spekter av teknologiske løsninger eller hjelpemidler, som involverte parter kan bruke til å forbedre tilgjengelighet, ressursutnyttelse og kvalitet på tjenestetilbudet. Likevel vet man at innføringen av nye løsninger kan være krevende, og at dette ikke alltid blir godt mottatt. Ikke alle synes digitalisering er like enkel, og ikke alle teknologiske hjelpemidler er ferdig utviklet enda.

Datagrunnlaget består av resultater fra kvalitative intervjuer supplert av kvantitativ metode. De semi-strukturerte intervjuene hadde et utvalgt på fem informanter. Alle disse var ansatt ved den nevnte boligjenesten i Oslo kommune, flertallet av disse hadde erfaring med bruk av LMP-Gerica.

Resultatene fra undersøkelsene mine indikerer at de ansatte ser flere fordeler enn ulemper ved bruk av LMP-Gerica. Det de ansatte fremhever som positivt er blant annet at det er et verktøy som er enkelt å registrere i, det gjør at man sparer tid, man bruker mindre papir og informasjonen man trenger er lett tilgjengelig. Det de ansatte fremhever som negativt er blant annet at enheten som programmet er installert på kan gå tom for strøm, at den kan mistes i bakken, at skjermen og tastaturet er for lite, samt at programmet ikke er tilpasset tjenestene deres. Det ble også nevnt at det er for mange besøkslister, og at ikke alle besøk blir registrert.

I oppgaven har jeg konkludert med at det er mange positive sider ved bruk av LMP.

Resultatene tyder på at LMP-telefonene fungerer som de skal, men at de kanskje hadde fungert enda bedre med opplæring og tett oppfølging rundt bruken av den. I tillegg kan det se ut til at verktøyet ville vært enda mer egnet for andre tjenesteområder enn tilrettelagt boligjenester innenfor autismespekteret og utviklingshemming.

## **Abstract**

This master's thesis focuses on digitization tools in the health sector, more specifically LMP-Garcia. The study deals with the perspectives of the employees in a specific housing service in Oslo municipality, and I have set the following problem as a basis: "Which positive and negative aspects does LMP-Gerica have as a record-keeping tool in housing services in Oslo municipality for employees and managers?"

Welfare technology is a fairly new and comprehensive term that implies a fairly large range of technological solutions or aids, which involved parties can use to improve accessibility, resource utilization and quality of the service offer. Nevertheless, it is known that the introduction of new solutions can be demanding, and that it is not always well received. Not everyone thinks that digitization is easy, and not all technological aids are fully developed yet.

The data consists of results from qualitative interviews supplemented by quantitative methods. There were five informants. All of these were employed by the housing service in Oslo municipality, and the majority of these had experience of using LMP-Gerica.

The results of my surveys indicate that the employees see more advantages than disadvantages in using LMP-Gerica. What the employees highlight as positive is, among other things, that it is a tool that is easy to register in, it saves time, you use less paper and the information you need is easily accessible. What the employees highlight as negative is that the device can run out of power and that the device can be dropped on the ground, the screen and keyboard are small, and the program is not adapted for their specific services. It is also mentioned that there are too many work lists and that not all visits are registered.

In this thesis, I have concluded that there are many positive aspects to the use of LMP. The results suggest that the LMP phones work as they should, but that they might have worked even better with training and close follow-up around its use. In addition, it may appear that the tool would be even more suitable for other service areas within the health and care sector.

# Innholdsfortegnelse

---

<b>Forord</b> .....	2
<b>Sammendrag</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	4
Tabell og figuroversikt .....	7
Tabeller .....	7
Figurer .....	7
Bilder .....	7
1 Innledning .....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.1.1 Arbeidsplassen min .....	9
1.2 Formål med studien .....	10
1.3 Problemstilling.....	11
1.3.1 Avgrensinger .....	11
1.3.2 Begrepsavklaringer.....	12
1.4 Oppgavens struktur.....	13
2 Teori .....	15
2.1 Velferdsteknologi .....	15
2.2 Endringsledelse.....	17
2.3 utfordringer knyttet til IKT-investeringer.....	21
2.4 Gevinstrealisering .....	22
2.5 Prinsipper for gevinstrealiseringsarbeid .....	24
2.6 Velferdsetaten i Oslo kommune.....	26
2.7. Journalføring.....	28
2.7.1 EPJ (Elektronisk pasientjournal).....	29
2.7.2 Lifecare Mobil Pleie (LMP).....	30
3 Metode.....	35
3.1 Valg av metode .....	35
3.2 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode .....	36
3.2.1 Intervju .....	38
3.2.2 Fordeler og ulemper med semi-strukturerte intervju .....	40
3.2.3 Utvalg av informanter og gjennomføring .....	41
3.2.4 Refleksjoner rundt utvalg av situasjon .....	43
3.3 Bearbeiding og analyse.....	44
3.4 Å studere egen organisasjon.....	46
3.5 Reliabilitet og validitet .....	47
3.6 Etiske hensyn ved intervjuer .....	48

4 Resultater.....	50
4.1 Positive funn.....	50
4.1.1 Enkelt å registrere.....	50
4.1.2 Raskt å registrere.....	51
4.1.3 Sparer tid.....	51
4.1.4 Mindre papir.....	53
4.1.5 Tilgang og deling av informasjon.....	54
4.2 Negative funn.....	55
4.2.1 Telefonen går strømtom.....	55
4.2.2 Mister telefonen i bakken.....	55
4.2.3 Liten skjerm og tastatur.....	56
4.2.4 LMP ikke tilpasset tjenesten vår.....	57
4.2.5 For mange besøk.....	57
4.2.6 Besøkene er ikke generert.....	57
4.3 Drøfting av resultater.....	58
4.3.1 En digital offentlig sektor.....	58
4.3.2 Opplæring.....	59
4.3.3 Psykososialt klima.....	61
4.3.4 Organisatoriske mestringsstrategier.....	61
4.3.5 Samfunnsøkonomisk analyse og interesseanalyse.....	63
4.3.6 Kommunikasjon og kommunikativ kompetanse.....	64
4.3.7 Mangel på IT-kompetanse og ferdigheter.....	65
4.3.8 Lederens argumenter.....	67
4.4 Endringsprosess.....	69
4.4.1 Overgang fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon.....	71
4.4.2 Målinger og indikatorer.....	72
4.4.3 Pålitelighet og gyldighet ved å studere egen organisasjon.....	74
5 Avslutning.....	76
5.1 Konklusjon.....	76
5.2 Resultat og videre forskning.....	77
6. Litteraturliste.....	79
7. Vedleggsoversikt.....	82
7.1 Informasjonsskriv til informantene.....	83
7.2 Intervjuguide semi-strukturert intervju.....	84
7.3 Utdrag fra transkribering av intervju fra en av de ansatte.....	87

## Tabell og figuroversikt

---

### Tabeller

Tabell 1 - viser et eksempel på en kommunikasjonsplan som kan benyttes i et prosjekt basert på ulike spørsmål som kan være et godt hjelpemiddel på veien. ....	20
Tabell 2 - viser oversikt over fordeling av ulike bakgrunnsinformasjon .....	41
Tabell 3 - viser oversikt over informanter og kategorifordeling ved positive funn.....	45
Tabell 4 - viser oversikt over informanter og kategorifordeling ved negative funn.....	45

### Figurer

Figur 1 - viser oppnådde gevinster ved bruk av ulike teknologiske løsninger. Resultatrapport fra deltaker kommuner i velferdsteknologiprogrammet (Helsedirektoratet, 2020). ....	16
Figur 2 - viser en sirkel der den store sirkelen i midten skal symbolisere selve prosjektet og resultatene man jobber mot. De små sirklene rundt omhandler de aktuelle berørte interessentene som er med for å realisere prosjektmålene. ....	19
Figur 3 - viser et eksempel på en endringsstrategi som kan brukes i en organisasjon som bør analyseres og vurderes grundig ettersom begrepene i sirklene kan resultere i positiv eller negativ endring.....	21
Figur 4 - viser ulike steg knyttet til motstand under omstillingsprosessen som kan påvirke hverandre i forskjellige retninger. .... <b>Feil! Bokmerke er ikke definert.</b>	
Figur 5 - viser organisasjonskart over Velferdsetaten i Oslo kommune - i korte trekk.....	27
Figur 6 - viser grader av strukturering av et intervju.....	39

### Bilder

Bilde 1 - viser hvordan det ser ut når du først logger inn med brukernavn og passord på LMP-telefonen, med ruter og antall besøk på hver bruker som har sine egne initialer som starter på bokstaven B. ....	31
Bilde 2 - viser en enkel oversikt over hvilke funksjoner som er tilgjengelige rundt brukeren man har ansvar for, som skal gi nødvendig informasjon raskt og enkelt.....	31
Bilde 3 - viser tidspunkt til et av besøkene rundt brukeren og hvordan prosedyren / tiltaket skal gjennomføres.....	32
Bilde 4 - viser en oversikt over tidsintervallene på de ulike arbeidsoppgavene for den enkelte bruker og hvor varigheten på dem. ....	32
Bilde 5 - viser ulike årsaker for kansellering av besøket og derfor ikke gjennomført. ....	33
Bilde 6 - viser en oversikt over journaltekst eller fritekst som kan skrives inn med nødvendig informasjon utenom det vanlige. ....	33

# 1 Innledning

---

I dette kapitlet presenteres bakgrunnen for valg av tema. Her vil jeg vise til formålet med forskningen min, før jeg legger frem problemstillingen jeg har valgt. I denne forbindelse vil jeg også vise til hvilke avgrensninger som er foretatt, samt gjøre en begrepsavklaring av de mest sentrale begrepene.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

I denne oppgaven har jeg valgt å skrive om digitalisering i det offentlige, mer spesifikt i helsesektoren. Norge har en veldreven offentlig sektor og investerer flere milliarder i informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). Vi har digitale dialogtjenester slik som Altinn og Helsenorge.no som leverer tjenester til landets innbyggere. Disse deler informasjon vedrørende helse og næringslivet, og skal blant annet gjøre det enklere, raskere og mer effektivt å nå ut til folk. Utviklingen og digitaliseringen mellom næringslivet, privatpersoner og offentlig forvaltning har endret både samfunns- og arbeidslivet. Ofte til det positive, men likevel finnes det utfordringer med digitalisering både for den enkelte og sett fra et organisasjonsperspektiv (Flak, 2012).

Det økende kravet til digitalisering av helsesektoren blir mer og mer viktig for å håndtere demografiske endringer og det økende antallet livsstilssykdommer. Denne implementeringen er også viktig for å kunne levere bedre tjenester, som igjen kan føre til bedre livskvalitet for brukerne, og samt kvalitetssikre arbeidet for medarbeidere. Med andre ord må digitaliseringen levere gode digitale tjenester i tråd med samfunnets og innbyggernes behov og ønsker. Bruk av gode digitale løsninger i helse- og omsorgssektoren kan bidra til å effektive og trygge helsetjenester som ivaretar samfunnets og brukerens behov og ønsker. Bruk av teknologi kan frigjøre mer ressurser og tid for helsepersonell, slik at de kan gjøre andre arbeidsoppgaver eller tilbringe mer tid med pasienten (Nasjonal helse- og sykehusplan, 2020-2023).

Kommuner som tilrettelegger tjenester og teknologi har større sannsynlighet for å oppnå gevinster med den digitale teknologien som tas i bruk. Kommunesektoren har et ønske om å samarbeide med medarbeidere og medlemmer for at flesteparten tar i bruk tilpassede digitale løsninger for å øke endrings- og omsorgskapasiteten. Når det skjer en endring som ved å ta i bruk ny teknologi i en organisasjon, kan det føre til endring på flere områder. Disse endringene kan gi utslag i hvilke gevinster og utfordringer vi måtte stå ovenfor (Helsedirektoratet, 2021).



Ideen til denne masteroppgaven kom til da jeg oppdaget utfordringene knyttet til innføring av og bruken av LMP-Gerica i helsesektoren i Oslo kommune. Jeg kommer tilbake til mer forklaring rundt LMP i kapittel 1.3.2. Denne utfordringen møtte jeg på egen arbeidsplass – jeg så utfordringene, det samme gjorde kollegaene mine og seksjonsleder. Dermed ble dette utgangspunktet for masteroppgaven min.

### 1.1.1 Arbeidsplassen min

Jeg jobber som miljøterapeut i en boligjeneste i Oslo kommune, i bydel St. Hanshaugen. Her har jeg jobbet i cirka tre år. Her er vi over 100 ansatte med forskjellige stillinger, disse varierer mellom alt fra ringevikarer til 100% faste stillinger. Ingen dager er like på jobben. Våre arbeidsoppgaver handler mest om å planlegge og tilrettelegge i det daglige for mennesker som har behov for behandling, råd, veiledning eller oppfølging. For å gi et best mulig tjenestetilbud er vi i tett dialog med samarbeidspartnere som verger, ledere, pårørende, NAV, leger, tannleger, institusjoner o.l. med jevne mellomrom. Arbeidsplassen min gir et heldøgns bo- og omsorgstilbud til beboere med forskjellige grader av utviklingshemming og bistandsbehov. Det handler i stor grad om brukere innenfor autismespekteret og psykiske lidelser. Noen krever omfattende oppfølging, råd og veiledning, mens andre er mer selvstendige og klarer seg med litt hjelp.

Vi som jobber her er et sammensveiset team med ulik type bakgrunn, erfaring og kompetanse. Vi jobber systematisk og målrettet innen miljøarbeid for å gi beboerne et godt valg og verdig tjenestetilbud. Dette kan gjenkjennes i metodene vi bruker med belønningssystemer, tegnøkonomi, atferdsanalyser og avtalestyring. Vi fokuserer også på datainnsamling og statistikk, samt evalueringer og oppfølging gjennom kartlegging og tiltak som gjennomføres regelmessig. Vi jobber etter brukerens ønsker og behov så langt det lar seg gjøre, og tilrettelegger for å møte brukerne der de er. Brukerne bestemmer i stor grad over sin egen hverdag med blant annet meningsfulle aktiviteter som jobb, kinoturer, bading, faste diskotekaktiviteter, kunstutstilling og lignende. Dette som et forsøk på å øke livskvaliteten til beboerne.

Boligtjenesten vår ligger under seksjonen «tilrettelagte boliger» i organisasjonskartet over Velferdsetaten i Oslo kommune. Dette kommer jeg mer tilbake til i kapittel 2,6. Vi ser på tjenesteyterens kompetanse som en viktig og avgjørende del av arbeidet med vanskeligstilte

brukere. For å lykkes med å gi våre brukere det tilbudet de har krav på jobber vi både miljøterapeutisk, etisk og juridisk. Det er kvaliteten på tjenestetilbudet som spiller den avgjørende rollen for brukerens livskvalitet. Derfor er det utviklet en del kompetansehefter som er lett tilgjengelige og kurs man kan delta på uansett stillingsprosent. Formålet er å bygge en stabil og solid grunnmur for tjenesteyting ved å gi den ansatte nødvendig kompetanse og erfaring, samt etablere en felles forståelse knyttet til det man gjør (Flåtten et al, 2018). Dette kan sees i sammenheng med lik praksis, som er en viktig del av arbeidet vårt rundt brukerne vi jobber med til daglig. Vi er opptatt av å skape forutsigbarhet for beboerne.

## 1.2 Formål med studien

Formålet med denne studien er først og fremst å finne de positive og negative sidene ved bruken av LMP-Gerica som journalføringsverktøy på arbeidsplassen min. Ettersom jeg selv er ansatt i helsesektoren i Oslo kommune, vet jeg hvordan arbeidsdagene preger oss. Det er som regel lange og hektiske arbeidsdager med flere arbeidsoppgaver som skal være utført til gitte tidspunkt. Journalverktøyet LMP-Gerica har vært et omdiskutert tema i korridorene, og er noe jeg vil undersøke nærmere. Det er viktig for meg å høre hvilke erfaringer både «vanlige» ansatte har, og hvilke erfaringer ledelsen sitter med omkring bruken av dette verktøyet.

Tidligere forskning på velferdsteknologi viser at fokuset har blitt rettet mot fordelene med slike verktøy, og det trekkes særlig frem momenter som kostnadsbesparelser og frigjøring av ressurser og tid – likevel er det bare noen få studier som dokumenterer eller viser til slik resultatoppnåelse (Hofman, 2013). En annen forskning, basert på tre ulike løsninger innenfor velferdsteknologi - deriblant LMP Mobil Pleie - viste hva som måtte til for at innføring av ny teknologi skulle bli vellykket. Funnene er basert på følgeforskning av 18 ulike intervjuobjekter som ble intervjuet i en kvalitativ undersøkelse i helsesektoren i Bodø kommune. Denne forskningen hadde ikke som formål å gjøre egne evalueringer av implementeringsprosessen i Bodø kommune, men målet var å få frem intervjuobjektene egne meninger og forståelse av å ha lyktes eller ikke. Resultatene fra informantene viste at velferdsteknologien som ble innført var spesielt rettet mot helsesektoren. Å håndtere slike IKT-verktøy krever et visst nivå av IT-kunnskaper og helsefaglig kunnskap. For å implementere denne velferdsteknologien, slo de sammen ansatte med IKT-bakgrunn og fagpersonell med variert bakgrunn. Noen hadde IKT-kunnskap fra før av, noe som gjorde gruppen godt rustet (Lo & Waldahl, 2017). Et annet spennende funn fra samme studie var at endringene i helse- og omsorgstjenestene i Bodø kommune gjorde at organisasjonen måtte følge etter velferdsteknologien og endres for at teknologien skulle få fullt utbytte og resultat.

Intervjuobjektene nevnte at implementeringen bestod av ¼ teknologi og ¾ organisasjon. For å lykkes med implanteringen av ny teknologi, eller bare endring av en nåværende teknologi, må det skje parallelt med organisasjonen (Lo & Waldahl, 2017).

Det vil være interessant å sammenligne resultatene fra egen forskning med disse tidligere funnene. Forhåpentligvis vil også mitt forskningsarbeid være et bidrag for videre forskning på feltet.

### 1.3 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven søker å få økt innsikt og bedre forståelse rundt bruken av LMP-Gerica, som et journalføringsverktøy på egen arbeidsplass. Jeg lurer på hvilke erfaringer de ansatte har gjort seg, samt hvilke fordeler og ulemper de har opplevd ved bruken av dette verktøyet. Problemstillingen lyder derfor som følger:

***«Hvilke positive og negative sider har LMP-Gerica som journalføringsverktøy i boligjenester i Oslo kommune for medarbeidere og ledere?»***

#### 1.3.1 Avgrensinger

I denne oppgaven vil jeg sette søkelys på de ansattes opplevelse av velferdsteknologien LMP-Gerica på min arbeidsplass i Oslo kommune. Det finnes tre forskjellige velferdsteknologiske løsninger rundt LMP-Gerica, i denne oppgaven vil jeg dog kun fokusere på den mobile løsningen Lifecare Mobil Pleie. LMP tilhører i stor grad de hjemmebaserte tjenestene i helsesektoren slik som for eksempel hjemmetjenesten hvor de er mest tilpasset. Det ville også vært mulig å gå enda dypere i prosessen rundt innføring og implementering av LMP-Gerica, men dette ville krevd langt flere ressurser og tid enn denne oppgaven har rom for.

Som nevnt ønsker jeg å se nærmere på erfaringene fra både de ansatte og ledelsen. Det ville også vært mulig å intervjuet enda flere kandidater, eksempelvis IKT-ansvarlig. Jeg ønsket imidlertid å begrense oppgaven, og særlig fordype meg i de ordinære ansattes tanker om verktøyet.

### 1.3.2 Begrepsavklaringer

Nedenfor har jeg listet opp de ulike begrepene og forkortelsene anvendt i denne oppgaven.

**EPJ:** relevante opplysninger og informasjon om brukerkort, medisiner og andre relevante opplysninger som ligger elektronisk. I denne oppgaven vil EPJ være LMP-Gerica.

**LMP:** står for Life Mobil Pleie, en mobil enhet eller smartenhet som er koblet opp til Gerica-systemet der informasjonen registreres og lagres. Brukerne av LMP-Gerica blir i denne oppgaven de ansatte på arbeidsplassen min som bruker verktøyet aktivt til daglig.

**Velferdsteknologi:** teknologiske hjelpemidler slik som LMP-Gerica, blir også omtalt som helseteknologi, IKT-løsning, digitalt verktøy, teknologiske løsninger og så videre.

**Bruker:** brukeren av LMP-verktøyet, som også blir omtalt som deltaker, parter, aktører, men også som pasient.

**Motivasjon** handler om de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader i forhold til måloppnåelse.

**Mennesker:** Det er medlemmer i organisasjoner som tenker og handler på forskjellige måter. Menneskene har ulike mål, verdier, normer, behov, ønsker, oppfatninger og meninger om ulike ting.

**Organisasjonsstruktur:** Rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver for å fremme spesialisering i organisasjonen, beslutningsmyndighet til å bestemme hvem skal gjøre hva, samt faste rutiner, regler og retningslinjer som skal styre og samordne arbeidet mot realisering av målene til organisasjonen. Strukturen kan være av ulik karakter og form samt noe utydelig og ukonkret etter hvor mye innsikt og forståelse man har rundt strukturen.

**Relasjoner mellom mennesker:** Oppstår når mennesker deler et felles fokus eller interesse. Relasjonene kan påvirkes av felles verdier og meninger eller tolkninger, eller av uoverensstemmelser, avhengighet og konflikter. Felleskapet kan være enhetlig eller preget av mangfold som man må møte med åpenhet, inkludering og respekt. Det kan også være stabilt eller ustabil. Relasjonene kan påvirkes av maktforhold, ved ressurser og utøvelse, av ulik grad og intensitet.

**Samspill mellom organisasjonen og omgivelsene:** Det kan være varierende i hvilken grad omgivelsene påvirker organisasjonen, hvor nærme eller tett organisasjonen er til omgivelsene, og hvor stor kontroll organisasjonen har over omgivelsene.

**Sosialt system:** bevisst konstruert for å realisere bestemte mål.

- **Sosialt:** sier oss at organisasjoner består av en eller flere folk som samhandler. Dette sier oss at når vi studerer organisasjoner og virksomheter, må vi ha innsikt og forståelse i den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren ved organisasjoner.

- **System:** kommer som det andre viktige ordet. System forklarer definisjonen på organisasjoner. Det viser en gruppe av folk som samhandler for å løse oppgaver og realisere målene. Her er man avhengig av ressursene fra omgivelsene for å kunne opprettholde organisasjonen. Det vil variere fra organisasjon til organisasjon hvor avhengig man er for å få til et samarbeid til å skaffe seg ressurser.

**Gevinst:** blir definert som «positiv effekt eller nyttevirkning av et tiltak som bidrar til strategisk måloppnåelse». Det er bare mulig å være sikker på at endring har fungert hvis vi kan måle effekten av gevinstene.

**Effekt:** innebærer endring i tilstand til en bruker eller i samfunnet som har oppstått som følge av virksomhetens tiltak.

**Måling:** handler om dokumentasjon av tilstand på et gitt tidspunkt.

**Effektivitet:** handler om i hvilken grad et individ, en gruppe eller en organisasjon er i stand til å nå sine mål.

**Mål eller målsetting:** kan bli definert som en ide, tanke eller intensjon om en ønsket fremtidig resultat som en eller flere i bedriften ønsker og lykkes med.

## 1.4 Oppgavens struktur

I kapittel 2 vil jeg presentere relevante teorier og begreper. Her fremgår tidligere forskning rundt velferdsteknologi og teori omkring gevinstrealisering og endringsledelse, knyttet opp mot organisasjoner og dens medlemmer. Her vil jeg også nevne kort hvordan Velferdsetaten i Oslo kommune er organisert samt beskrive arbeidsplassen der intervjuene fant sted. Videre vil jeg ta for meg selve journalføringsverktøyet som er objekt for denne oppgaven. Kapittel 3 vil ta for seg metode og forskningsdesign, hvilke undersøkelser jeg gjorde samt gjennomføring og analyse av intervjuene. Her presenterer jeg utvalget av informanter, sted og situasjoner rundt intervjuene. Relabilitet og validitet sett i lys av forskning på mitt eget arbeidssted vil bli knyttet opp mot etiske problemstillinger. Kapittel 4 vil ta for seg resultatene fra mine funn og

drøfting av disse knyttet opp mot relevant teori, forskning og lovverk. Kapittel 5 vil gi en oppsummering av mine funn samt ta for seg hva resultatet av funnene har vist. Jeg vil også gi en kommentar til videre forskning på feltet. Kapittel 6 består av litteraturliste. Til slutt viser kapittel 7 til vedlegg som er blitt benyttet underveis i forskningsarbeidet.

## 2 Teori

---

I dette kapittelet vil jeg knytte digitaliseringsverktøyet LMP-Gerica opp mot relevant teori, og belyse hvilke gevinster og utfordringer bruken av LMP kan ha. Her vil jeg avklare ulike begreper som er relevant for min oppgave, slik som velferdsteknologi, endringsledelse, elektronisk pasientjournal og velferdsetaten. Jeg vil også gå i dybden på teori og modeller i forbindelse med gevinstrealisering og IKT-utfordringer.

### 2.1 Velferdsteknologi

Velferdsteknologi er et ganske nytt og omfattende begrep som et innebærer et stort spekter av teknologiske løsninger eller hjelpemidler. Det finnes mange ulike definisjoner på hva velferdsteknologi er, en av dem fra Helsedirektoratet og lyder som følger:

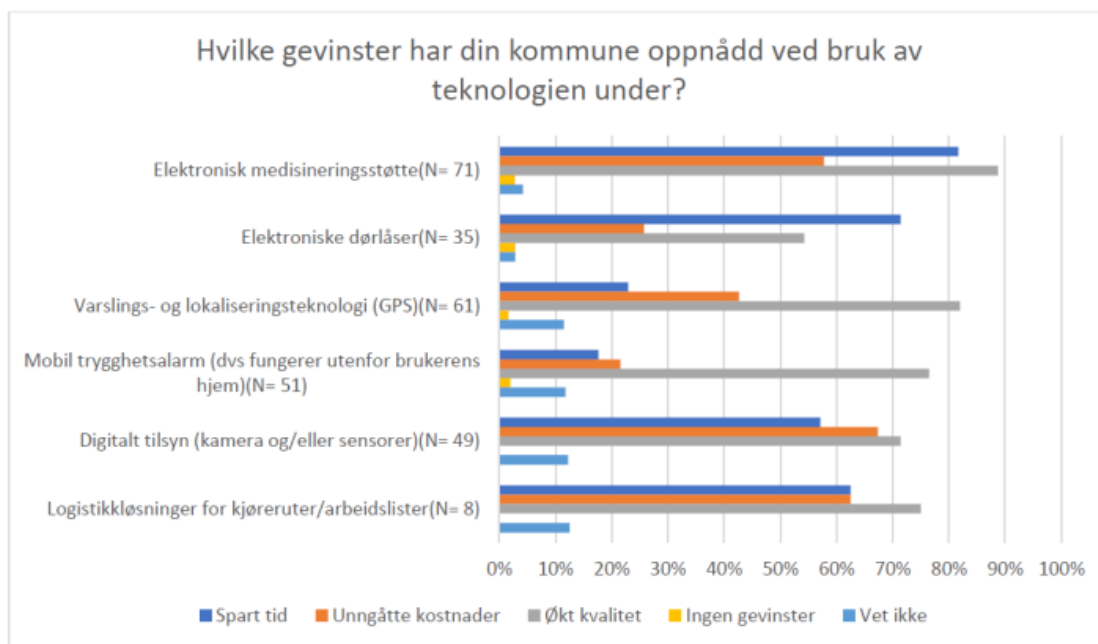
*«Velferdsteknologi er teknologisk assistanse som bidrar til økt trygghet, sikkert, sosial deltakelse, mobilitet og fysisk og kulturell aktivitet, og styrker dem enkeltes evne til å lære seg selv i hverdagen til tross for sykdom og sosial, psykisk eller fysisk nedsatt funksjonsevne (Helsedirektoratet 2022).*

Helsedirektoratet nevner at velferdsteknologi kan fungere som en teknologisk støtte for samarbeidspartnere som pårørende, verge og andre involverte parter, samt bidra til å øke og forbedre tilgjengelighet, ressursutnyttelse og kvalitet på tjenestetilbudet. Beskrivelsen av velferdsteknologi kan kategoriseres inn under fire ulike kategorier (Helsedirektoratet, 2022):

1. Trygghets- og sikkerhetsteknologi (trygghetsalarmer som brannalarmer og komfyrvakt for å sikre mer sikkerhet)
2. Kompensasjon og velværeteknologi (krykker, rullestol, rullator, hjelpemidler for syn og hørsel og lignende - noe som kompenserer for funksjonsevnen)
3. Teknologi for sosial kontakt (bærbar-pc, nettbrett, mobiltelefon, Facebook, Instagram)
4. Teknologi for behandling av pleie (innsyn i egen journal og egne opplysninger, datakommunikasjon og sensorteknologi for å følge helsetilstanden til brukere)

Hovedformålet med å satse på slike teknologiske løsninger som skal skape trygghet og mestringsfølelse er at velferdsteknologi skal være et integrert og godt tilbud i helsesektoren. Hovedmålet med den nasjonale innsatsen er at alle kommuner skal ha innarbeidede rutiner og metoder for å kartlegge og analysere om brukeren eller arbeidsplassen har behov for den enkelte velferdsteknologien eller ikke i helse- og omsorgstjenesten (Helsedirektoratet, 2020).

Bildet under er tatt fra resultatdelen i en rapport fra 2019. Rapporten hadde hoved tittelen: «Evaluering av virkemidlene i Nasjonalt velferdsteknologiprogram». Dataene i rapporten er innhentet ved hjelp av en spørreundersøkelse. Informantene her var prosjektenes kontaktperson i de ulike kommunene. Selve undersøkelsen ble supplert med intervju av et utvalg prosjektledere. I figuren under står bokstaven «N» for antall kommuner i hver kategori som hadde svart på undersøkelsen (Helsedirektoratet, 2020).



**Figur 1 - viser oppnådde gevinster ved bruk av ulike teknologiske løsninger. Resultatrapport fra deltaker kommuner i velferdsteknologiprogrammet (Helsedirektoratet, 2020).**

Funnene og svarene fra kommunene i undersøkelsen viser oppnådde gevinster i form av bedre kvalitet, spart tid og unngåtte kostnader på de ulike teknologiske områdene. Elektronisk medisineringsstøtte viser å skille seg ut som den teknologiske løsningen som størst andel av kommunene rapporterer å hente ut gevinster fra. Når det gjelder kvalitet innebærer dette at brukeren blir mest mulig selvstendig og kan bo hjemme lengre, samt at brukeren opplever mestringsfølelse. Spart tid vil si færre hjemmebesøk og arbeidslistene av hjemmetjenesten. Unngåtte kostnader handler om besparelse på kostnader som kommer organisasjonen eller arbeidsplassen til gode ved effektivitet og ressurser som miljøvennlighet eller penger. Et viktig poeng er at undersøkelsen viste at de fleste kommunene ikke fulgte opp realiseringen av gevinstene knyttet til de teknologiske løsningene. Resultatene fra studiet kan peke på at det er lettere å rapportere om kvalitetsforbedring for brukeren enn å dokumentere unngåtte



kostnader og sette det opp mot investeringskostnad for bruk av de teknologiske løsningene. Det kan også virke krevende å måle eller endre på den sparte tiden som blir til overs i arbeidshverdagen til mer tid og økt helsehjelp eller omsorg. Ved å realisere gevinster fra spart tid ved reduserte antall besøk eller arbeidslister, kreves kartlegging og analysering for hvordan tidsoverskuddet skal brukes, og på lang sikt redusere kostnadene til organisasjonen ved å ringe etter ekstravakter. Dette handler om endringsledelse og det å hele tiden evaluere og følge opp økt forbedring (Helsedirektoratet, 2020).

## 2.2 Endringsledelse

Når det forekommer en endring i en organisasjon, påvirkes mange mennesker. De som berøres kan enten bli påvirket positivt eller negativt av endringsreisen. Endringsmotstand er ikke uvanlig. Ifølge Kanter (1993) er det flere årsaker til at motstand mot endring oppstår:

- Lite eller ingen påvirkningsmuligheter i beslutninger
- Usikkerhet rundt endringsprosessen
- Lite forberedt eller rustet til endring ved for lite informasjon og opplysninger
- Frykt for å ikke være klar til å gjennomføre de ulike nye oppgavene
- Redd for at man får mer å gjøre slik at arbeidsmengden blir større enn før
- Historikk og erfaring fra tidligere eller lignende endringsprosesser som resulterer i mistillit og usikkerhet
- Usikkerhet og ustabilitet knyttet til jobbsikkerhet, eksempelvis mindre behov for folk

Det er viktig å ikke gi opp når motstand mot endring oppleves. Det kan være lønnsomt å finne gode argumenter og refleksjoner mot en endring som kan snu trenden der motstand kan være en ressurs avhengig av grunnen til motstanden. Derfor er det lurt å involvere alle parter som blir berørte av endringen så tidlig som mulig i endringsreisen. Dette kan bidra til å finne årsakene til hva bakgrunnen for motstanden er. Bare ved å vite hva motstanden handler om er det mulig å «angripe» den på best mulig vis. Selv om det ikke alltid er mulig at alle blir fornøyde har alle rett til å delta og bli tatt med i vurderingen i en endringsprosess (Kanter, 1992). Ifølge Muravu (2020) finnes det noen komponenter i en endringsprosess som spiller en viktig rolle for om en endringsprosess blir vellykket eller ikke. Eksempelvis kan man spørre seg om det er nok tid til å gjennomføre prosjektet, og man bør også se på om hvor stort omfanget av den aktuelle endringen er. Et annet eksempel er å sjekke om man har nok tilgjengelige ressurser for å gjennomføre endringen.

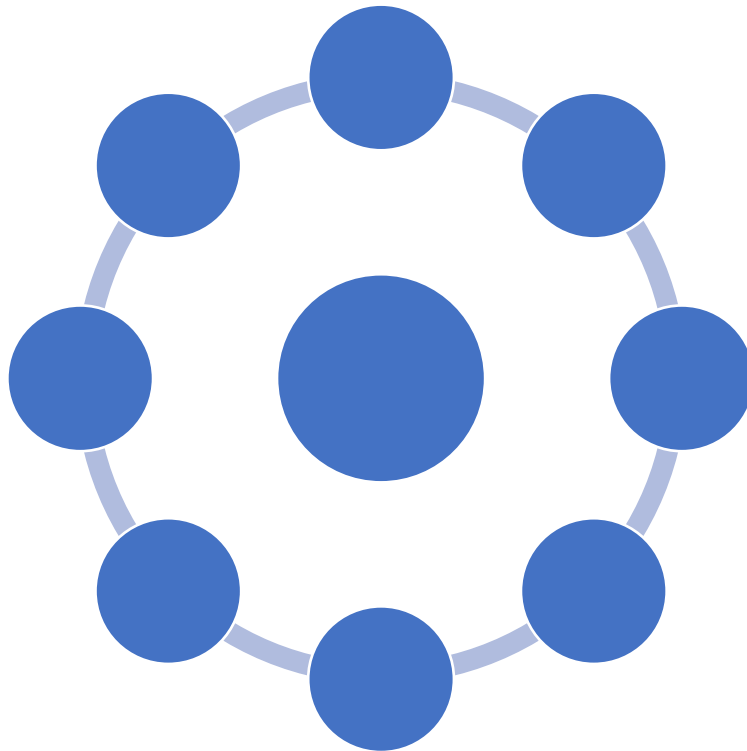
Med endringer følger som sagt motstand, da endringer involverer og berører mennesker på ulike måter. Om motstanden blir møtt med støtte eller motarbeidelse avhenger av lederen som vurderer når en endring skal gjennomføres og iverksettes. Fra et lederperspektiv er det viktig at interne og eksterne mennesker (interessegrupper) er aktivt med i prosjektet. En interesseanalyse kan gi en bedre forståelse og oversikt til å lettere ta beslutninger for hvem som påvirkes og hvem som *kan* påvirke endringsreisen. For å kartlegge og finne ut hvilke parter som er de viktigste og som bør prioriteres mest kan interesseanalyse være et godt kartleggingsverktøy som kan bidra til gode resultater for prosjektet eller aktiviteten. En part, deltaker eller medlem har et krav eller forventning til resultatet av prosjektet (Varvasovszky & Brugha, 2000). Det finnes ulike måter og metoder å presentere og gjennomføre en interesseanalyse på. Ifølge Varvasovszky & Brugha (2000) kan en interesseanalyse beskrives ved hjelp av disse stegene:

**Identifisering av prosjektets interesser / personer:** Gjør en god kartlegging av ulike grupper/mennesker som er typiske i ditt prosjekt eksempel. Deretter kan man gjennom en idemyldring velge ut de mest interessante partene til prosjektet. Dette kan være virksomhetsledere, brukere, leverandører, premissgivere (lovverk, retningslinjer, prosedyrer, føringer og andre krav som man må forholde seg til) og andre interessenter (etater, kommuner samt private eller andre virksomheter, interesseorganisasjoner, medier andre medlemmer av prosjektet) som må tilpasse seg de endringene som prosjektet eller tiltaket krever. Bildet under gir en oversikt over et eksempel på en interesseanalyse som man selv kan lage og fylle inn slik man selv ønsker.

**Prioritering av interessentene:** Vurdering av de mest viktigste og prioriterte personene sett i forhold til behov, krav, holdning, påvirkningskraft, interesse og posisjonering.

**Avklare forventninger for å delta og involvere på effektiv måte:** Her er det viktig å avklare forventninger som hver av nøkkelpersonene har til å prosjektet og sette dette opp mot hverandre. Hva og hvordan vil de prioritere når det gjelder prosjektet?

**Involvering og medvirkning:** Hvilke metoder og strategi som fungerer best til hvilket prosjekt for at interessentene involveres i behovsavklaringen og risikovurderingen er forskjellig fra person til person og prosjekt til prosjekt. Kommunikasjon og samarbeid er strategier pleier å vise seg med god effekt som jeg også kommer til å ha fokus på.



**Figur 2 - viser en sirkel der den store sirkelen i midten skal symbolisere selve prosjektet og resultatene man jobber mot. De små sirklene rundt omhandler de aktuelle berørte interessentene som er med for å realisere prosjektmålene.**

En grundig interesseanalyse kan være et kartleggingsverktøy som kan bidra til at en organisasjon lykkes med de endringene for det prosjektet eller den aktiviteten man har sett for seg. Analysen vil kunne å gi deg en oversikt over interessentenes meninger og aspekter samt gi en indikasjon for videre kommunikasjon og samhandling. For å få til et vellykket endringsprosjekt er god kommunikasjon viktig. Hva som anses som god kommunikasjon og hvilken kommunikasjonsform som er best egnet kommer an på hvem man kommuniserer med. En kommunikasjonsplan (slik som tabellen under viser) kan gi en oversiktlig, strukturert og målrettet kommunikasjon (NTNU, u.å.)

Tabell 1 - viser et eksempel på en kommunikasjonsplan som kan benyttes i et prosjekt basert på ulike spørsmål som kan være et godt hjelpemiddel på veien.

Fra hvem?	Hvorfor?	Til hvem?	Hvordan skal det formidles?	Når?	Alvorlighetsgrad (lav, medium, høy)

Kommunikasjon kan være så mangt og ha ulike definisjoner. Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2003) er kommunikasjon: «overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem. Mer konkret kan vi si at kommunikasjon er den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet. Her dreier det seg om overføring av informasjon og overføring av mening. Betydningen av å skille mellom informasjon og mening kommer av at overføring av informasjon ikke nødvendigvis garanterer effektiv kommunikasjon, fordi meningsinnholdet er forskjellige fra sender og mottaker. Informasjonsoverføring kan dreie seg om muntlig utveksling ansikt til ansikt, telefonsamtaler, skriftlige brev eller elektronisk post. Taushet kan også være en form for kommunikasjon der man er stille og ikke svarer for å vise motstand eller uenighet (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

God kommunikasjon og godt lederskap forankret i virksomheten er forutsetninger for at arbeidet mot målet skal være vellykket. For at en endring skal være vellykket er det flere aspekter som må være på plass for at prosjektet skal være til nytte og gi gevinster. For å lykkes med gevinstrealisering må bedriften endre sin tankemåte gjennom en endringsreise. Det er viktig at man jobber mot de målene man har satt seg i forbindelse med realisering av gevinster. Selv om ikke alle berørte parter rundt en endring blir fornøyde er det viktig at de blir hørt og at de deltar aktivt fra start til slutt av et prosjekt. Å arbeide med et stort prosjekt kan ta lang tid og kan kreve store ressurser. På bakgrunn av dette er det viktig at man planlegger godt rundt gevinstrealisering allerede i idemyldringen av et prosjekt eller aktivitet der man kartlegger forventende og ønskede gevinster. Det er viktig at det er en rød tråd gjennom hele prosjektprosessen og at gevinstrealiseringsarbeidet fokuseres. Veien fortsetter også helt inn til linjeorganisasjonen når leverandørene kommer på banen og skal leverer

produktet og dermed kan gevinstene realiseres (Flak, 2012). Figuren nedenfor viser noen aspekter som kan påvirke organisasjonen i positiv eller negativ endring.



**Figur 3 - viser et eksempel på en endringsstrategi som kan brukes i en organisasjon som bør analyseres og vurderes grundig ettersom begrepene i sirklene kan resultere i positiv eller negativ endring.**

### 2.3 utfordringer knyttet til IKT-investeringer

Dagens offentlige sektor preges av stor variasjon i kunnskap og modenhet til å gjennomføre forvaltningsprosjekter, slik som digitaliseringsprosjekter. Erfaringsmessig, både nasjonalt og internasjonalt, bekreftes det at det både i offentlig og privat sektor er krevende å styre, gjennomføre og realisere gevinstene av slike prosjekter. Flak (2012) nevner noen utfordringer som ligger i å finne gode løsninger på hvordan vi sikrer at offentlige virksomheter i hovedsak skal:

- Igangsette de riktige prosjektene eller verktøyene (porteføljestyling)
- Styre og gjennomføre prosjektene på en god måte (program og prosjektledelse)

- Hente ut eller realisere gevinstene (gevinstrealisering)

Flak sier videre at: «Vi må utnytte IKT sitt potensial til å effektivisere både offentlig sektor og næringslivet – slik at vi jobber smartere, lever grønnere og nyter gode og effektive offentlige tjenester. For å lykkes er det behov for en offensiv nasjonal IKT-politikk».

Den teknologiske utviklingen har skutt fart på mange områder, men har som vi ser bydd på en del utfordringer. Det er viktig at kunnskapen og erfaringen økter i takt med stadige fremskritt innenfor IKT. Som sagt investeres det tungt i IKT, både i offentlig og privat sektor. Mange av investeringene er på grunn av mer behov for kostnadseffektiv drift, et ønske om bedre beslutningsgrunnlag og et ønske om økt kvalitet på produkter og tjenester sett ut ifra dagens samfunn og behov (Flak, 2012).

Som tidligere nevnt leverer cirka 80% av IKT-prosjekter ikke resultatene man forventet. Derfor er det viktig å gjøre gode analyser og mål i forkant av et IKT-prosjekt. Det er viktig å koble sammen arbeidets kost- og nytteberegninger i tidlige faser, samt evalueringer etter innføring av teknologien. Identifiserte mål realiseres ikke av seg selv, man må i tillegg til å identifisere mål også identifisere tiltak som er nødvendige for at målene skal realiseres. Denne type arbeid blir kalt for «Benefit realisation management» eller «Benefits management». På norsk kalles dette «gevinstrealisering» (Flak, 2012).

## 2.4 Gevinstrealisering

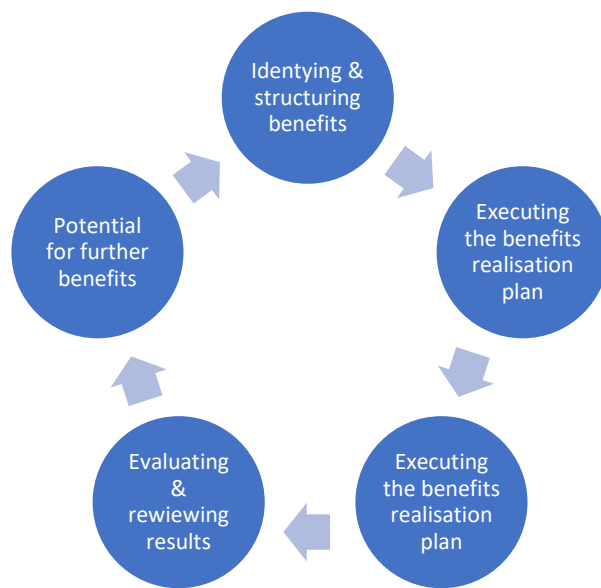
Gevinstrealisering kan defineres som «prosessen med å organisere og lede slik at mulige gevinster fra bruk av informasjonssystemer/informasjontechnologi faktisk realiseres» (Flak, 2012). Forskning, praktiske erfaringer og kunnskaper med gevinstrealisering viser at man får en tettere og bedre forståelse mellom IKT-ledelse og organisasjonens (topp)ledelse. I tillegg ser man at bedre gevinstplanlegging resulterer i bedre målformuleringer for IKT-investeringer og beskrivelser av hva som skal til for å realisere målene. Dette fører til økt grad av realiserede gevinster (Peppard et., al 2007).

Gevinstrealisering handler ikke bare om kost- og nytteberegninger eller samfunnsøkonomisk analyse - selv om dette kan være viktige faktorer i en gevinstrealiseringsprosess.

Gevinstrealisering går ikke bare ut på å evaluere et prosjekt i etterkant, eller å definere ønsket effekt i starten av et prosjekt. Gevinstrealisering er nemlig en ledelsesoppgave og en prosess som går fra en prosjektidé til man har oppnådd ønskede gevinster. Fra et ledelsesperspektiv

henger gevinstrealisering tett sammen med ulike ledelsesteknikker for å realisere målene man har satt seg (Flak, 2012). For å sikre at gode og definerte mål fører med overordnede strategiske mål, bør gevinstrealiseringsarbeidet knyttes til strategiske mål og virksomhetenes kvalitetssystemer som for eksempel balansert målstyring. Balansert målstyring handler om systematiske modeller for å fremme ytelser gjennom konkrete målsettinger (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Figuren under viser hvordan en gevinstrealiseringsprosess ser ut steg for steg. I hvilken grad man lykkes med gevinstrealisering har sammenheng med ferdighetene og kunnskapen knyttet til gevinstrealisering som organisasjonen besitter. Fire ferdigheter som utpeker seg som elementære og viktige er: gevinstplanlegging, gevinstleveranser, gevinstmålinger og gevinstutnyttelse (Ashurst et al., 2008). Det er viktig å få fram at både små og store former for gevinst er like viktige. Det er anvendelsen av modellen som avhenger om man velger å gå for større og mer viktige gevinsttyper enn andre. Modellen gir god støtte for å identifisere og realisere et stort omfang av mulige gevinster. Dette henger sammen med offentlig sektors komplekse målbilde. I motsetning til privat sektor der man fokuserer på å optimalisere lønnsomhet, jobber man i offentlig sektor mot mål som lik fordeling av felleskapets midler, kostnadseffektiv ressursbruk, sikre felleskapets interesser, likbehandling, valgfrihet og medbestemmelse. Det er viktig å nevne at offentlig sektor står ovenfor andre forutsetninger for å hente ut gevinstene enn i privat sektor. Grunnen til dette er fordi offentlig sektor har et sterkt regelsett som gjør det tryggere for den enkelte å beholde sin posisjon. Dette bidrar til at offentlig sektor endrer seg langsommere i form av at man prioriterer heller å utnytte teknologien til deres fordel enn å kutte ned på bemanningen. Her tenker offentlig sektor på effektiv ressursbruk ved å øke kapasiteten med den bemanningen man allerede har tilgjengelig, og dermed slippe å bruke tid og ressurser på nyansettelser (Flak, 2012).



Figur 4 - viser ulike steg knyttet til motstand under omstillingsprosessen som kan påvirke hverandre i forskjellige retninger.

## 2.5 Prinsipper for gevinstrealiseringsarbeid

Når man arbeider med gevinstrealisering er det viktig å ha forståelse for hvordan et nytt tiltak, produkt, tjeneste eller prosjekt kan komme organisasjonen til gode og bidra til verdiskapning. Har man ikke denne forståelsen, blir det utfordrende å realisere gevinstene i IKT-prosjekter eller andre tjenester. Det legges fram seks prinsipper som er basert på britisk gevinstrealiseringsarbeid (Peppard et al., 2007):

**1. IKT har ingen verdi i seg selv, men gevinstene kan realiseres når IKT brukes på en effektiv måte og lar virksomheter gjøre ting på nye og bedre måter.** Et IKT-prosjekt kan føre til at man arbeider på nye og mer effektive måter. Å iverksette gjør imidlertid ikke nødvendigvis organisasjonen mer effektiv. Det kan koste mye tid og ressurser å innføre ny teknologi eller forbedring av en allerede eksisterende tjeneste ved å ikke ha noe nytteeffekt. Implementering av det digitale verktøyet handler om at ansatte og andre involverte parter som skal bruke teknologien klarer å håndtere den på en god måte. Dette kan kreve mye arbeid og andre måter å endre seg på som for eksempel arbeidsprosesser og organisatoriske endringer for å realisere gevinster til organisasjonen selv, men også innbyggerne.



**2. Gevinster av IKT-investeringer er mer enn rasjonalisering.** Offentlig sektor legger vekt på at IKT-investeringer må behandles likt både for den politiske og administrative ledelsen. Dette kan gjøres på den måten at man sannsynliggjør reduserte driftskostnader gjennom en eller annen form for rasjonalisering. Grunnen til dette er at det har blitt investert i flere prosjekter som ikke har levert gode nok resultater enten fordi de ikke kan levere innenfor den opprinnelige tidsfristen eller fordi de hadde ikke nok økonomiske midler. Rasjonalisering har et ensidig fokusområde, der offentlig sektor bare tenker på seg selv og ser bort fra andre muligheter, spesielt hvis det blir utfordrende å være kreativ i planleggingsfasen av IKT-prosjekter.

**3. Aktiv og tydelig ledelse er nødvendig for å realisere gevinster.** Det finnes mange forskjellige prosjektledere med ulikt kunnskapsnivå og erfaring. En god prosjektleder er aldri lett å definere og avhenger av flere faktorer. Det er viktig at prosjektlederen holder fokus fra idemyldringen av et prosjekt og helt til slutten av prosjektet, håndterer fremdriften, passer på nødvendige korrigeringer og vurderer kvaliteten på arbeidet underveis i prosjektet. Prosjektledere som står alene i denne prosessen gir ingen garanti for realisering av gevinstene. Prosjekteieren står bak prosessen for å realisere størsteparten av gevinstene. Dermed kreves det aktiv ledelse fra prosjekteier også gjennom hele prosessen, spesielt i starten av fasen, før det er definert som et formelt prosjekt og etter at prosjektet er avsluttet. Når ikke aktive ledere er med fra starten av prosjektorganisasjonen er det lite sannsynlig at gevinstene blir realisert ettersom prosjekteier ikke har tilstrekkelig forståelse rundt målsettingen i prosjektet og heller ikke forutsetningene for å følge opp prosessen som startet tidlig i prosjektfasen.

**4. Samarbeid mellom politisk og administrativ ledelse for å realisere gevinster fra IKT-investeringer.** Selv om teknologene har kunnskap om den nye teknologien som skal innføres betyr ikke det at de har kjennskap til organisasjonens overordnede mål og utfordringer på samme måte som linjeorganisasjonen og toppledelsen. Derfor er det viktig at teknologiledelsen og strategisk ledelse samarbeider og forstår hverandres definerte mål og utvikling av IKT-prosjekter. Kravspesifikasjoner og systematiske målbeskrivelser samt identifisering av mulige gevinster gjør prosjektorganisasjonen og linjeorganisasjonen mer rustet til å treffe sine mål bedre. Selv om et prosjekt er avsluttet, og teknologien går til drift, er det fortsatt viktig å vise interesse, engasjement og forventninger til investeringen.

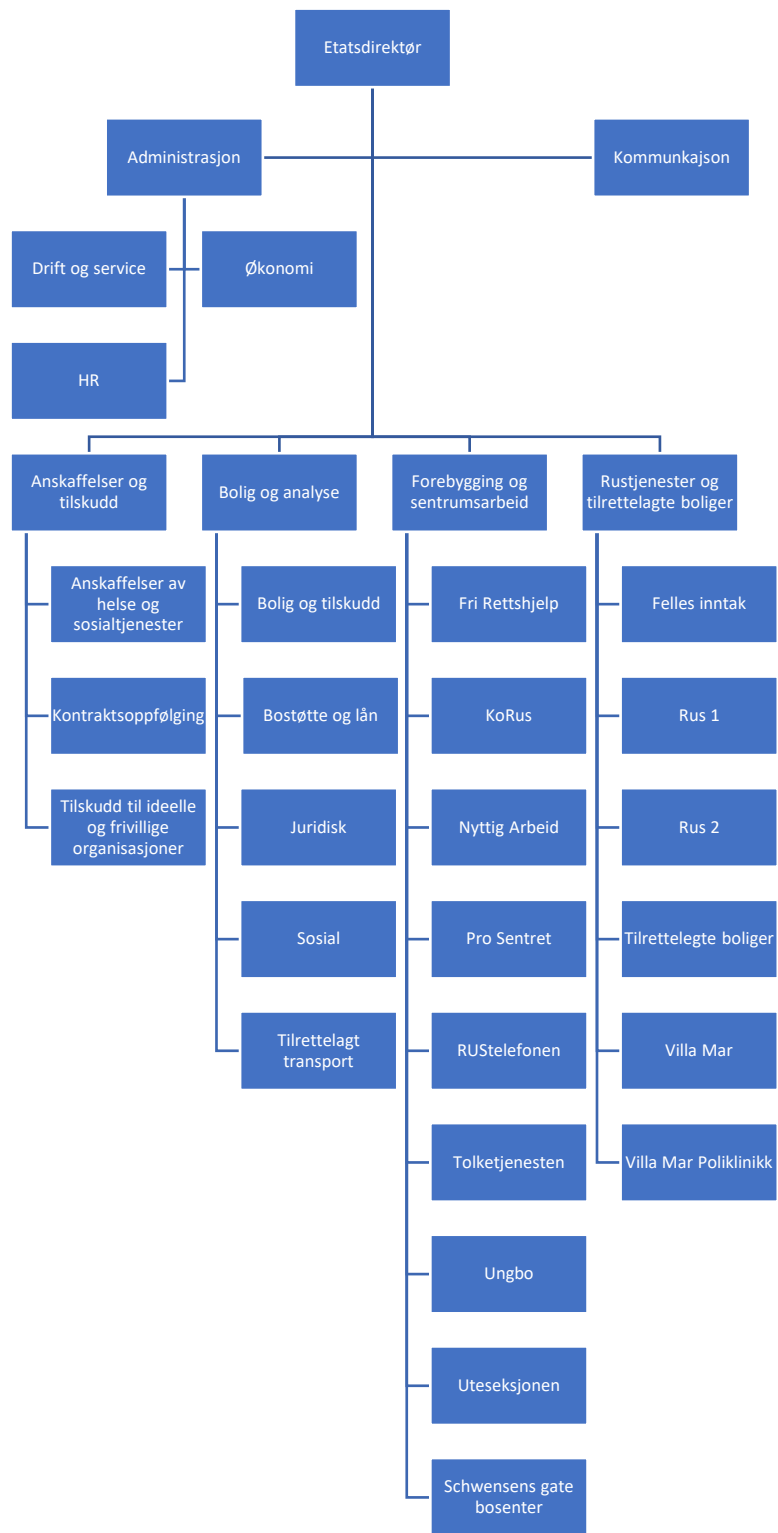
**5. IKT-prosjekter er også en organisasjonsutvikling.** Oppgraderinger av gamle og eksisterende fagsystemer eller nye digitale løsninger kan bidra til ny funksjonalitet, nye muligheter og nye måter å jobbe og organisere seg på for organisasjonen. Ansvarsfordelingen

og ansvarsrollene for gjennomføringen av IKT-prosjekt og IKT-utviklingen kan være en utfordring mellom IKT-ansvarlig og den administrative ledelsen. Denne skjeve ansvars plasseringen tyder på at linjeledelsen ikke involveres aktivt nok som fører til lite interesse og engasjement for prosjektets utfall og premisser. På den ene siden handler digitaliseringstiltaket om funksjonaliteten i det produktive delsystemet og de administrative rutinene, mens på den andre siden handler det om personene som faktisk skal bruke teknologien.

**6. Ikke alle resultater er gevinster.** Prosjekter gir alltid en eller annen form for resultat, men ikke alle resultatene er gevinster. Men, som nevnt tidligere, avhenger det av rammer og betingelser prosjektet har fått. Et prosjekt kan ta lengre tid enn forventet. Det er et stort spenn i IKT-prosjekter fordi mange tekniske og organisatoriske forhold er ukjente når prosjektet settes i gang. For at et resultat skal bli tatt ut som en gevinst må man kunne si hvem som har tatt nytte av den og hvilken nytte de har fått.

## 2.6 Velferdsetaten i Oslo kommune

I det følgende vil jeg ta for meg velferdsetaten i Oslo kommune og gi en oversikt over de ulike avdelingene og seksjonene. Velferdsetaten er en fagetat som utvikler og tilbyr omfattende tjenester som bidrar til gode levekår for innbyggerne i Oslo. Omkring 1300 ansatte er fordelt på cirka 50 tjenestesteder, inkludert administrasjonen. Etatens ansvarsområder er: tjenester til rusavhengige, sosiale og økonomiske boligvirkemidler, tjenester i boliger for grupper med særlige behov, anskaffelse av helse- og omsorgstjenester på vegne av bydelene, tiltak for å skape et trygt miljø i Oslo sentrum, transporttjenester for personer med nedsatt funksjonsevne, juridisk støtte, råd og veiledning for utsatte grupper. Etaten samarbeider med bydelene, spesialisthelsetjenesten, brukerorganisasjoner, brukere og pårørende, NAV, samt andre ideelle organisasjoner for å gi brukerne i Oslo et godt og helhetlig tilbud (Fauske, 2017).



Figur 5 - viser organisasjonskart over Velferdsetaten i Oslo kommune - i korte trekk

Velferdsetaten ble etablert i 2012 og er organisert som en funksjonell organisasjon med ulike fagavdelinger som rapporterer videre i linjeorganisasjonen. Oppdrag, rapportmeldinger og annen informasjon går som regel nedover i hver avdeling, og det rapporteres oppover.

Fagavdelingene har som mål å gi så gode, varierte og meningsfulle aktivitetstilbud som mulig til Oslos befolkning. Velferdsetatens strategiplan (2016-2020) definerer sin visjon slik: «Å skape gode, trygge og likeverdige levekår for de som har mest behov». (Fauske, 2017).

Strategiplanen legger vekt på utnyttelse av den enkeltes ressurser, samt involvering av bydeler, organisasjoner, ansatte og pårørende for å bidra til at flere får bedre livskvalitet. Med kunnskap og kompetanse skal velferdsetaten utvikle seg i takt med befolkningens behov. Det er avgjørende for etaten å sikre god brukermedvirkning både på system- og individnivå. Etatens samfunnsoppdrag med å sikre gode levekår for innbyggerne styres med hjelp av Oslo kommunes verdigrunnlag, som går under navnet «BRER». «BRER» er satt sammen av første bokstav i hver enkelt av kommunenes verdier: Brukerorientering, Redelighet, Engasjement og Respekt. Verdiene kan også være til hjelp for helsepersonell med å gjøre gode etiske og faglige valg i arbeidshverdagen (Fauske, 2017).

Velferdsetaten skal videre være en åpen, inkluderende og lærende organisasjon.

Organisasjonskulturen deres skal bidra til å fremme samarbeid og kompetansedeling. Etaten skal være imøtekommende og en god «lytter» overfor medarbeidere og brukere. I

Velferdsetatens strategiplan står det at de vil: øke faglig kunnskap gjennom grundig analyse av årsakssammenhenger, måle effekten av tiltak som er iverksatt og gjennomført for å tilpasse seg det som er best for kommunen, være et godt eksempel og en pådriver for praksis nær forskning, samt styrke samarbeidet med interne og eksterne samarbeidspartnere og kunnskapsmiljøer (Fauske, 2017).

## 2.7. Journalføring

Tjenesteyter, altså den som gir helsehjelp, har plikt til å dokumentere hjelpen som gis til tjenestemottaker - den som mottar hjelp. Innholdet i pasientjournalene følger god yrkesetikk og inneholder relevante og nødvendige opplysninger om brukeren og helsehjelpen. I journalen registreres det blant annet vurderinger, beslutninger, observasjoner, tiltak og evalueringer. Det er viktig at pasientjournalen er forståelig og har et godt og tydelig språk, slik at annet helsepersonell kan gjøre nytte av informasjonen. Med tanke på at pasienter og verge har krav

på innsyn i journalen er det viktig at journalføringen er gjort på en profesjonell måte, uten noen form for stigmatiserende, nedverdiggende ord eller uttrykk (Flåtten et al., 2018).

For å sikre gode og forsvarlige tjenester er det viktig at tjenesteyteren er godt forberedt før vedkommende går inn til en pasient. For å spare tid og ressurser er det viktig at tjenesteyteren har satt seg godt inn i pasientens situasjon og historikk. Dette gir bedre oppfølging av pasienten, og som regel bedre kvalitet på arbeidet. Derfor er det viktig at bruken av teknologi, herunder digitale verktøy som benyttes til kommunikasjon, brukes riktig (Flåtten et al., 2018).

### 2.7.1 EPJ (Elektronisk pasientjournal)

I dag finnes det mange typer teknologiske løsninger i helsesektoren med ulike funksjoner, forutsetninger og behov. Denne oppgaven vil i hovedsak fokusere på LMP-Gerica, et fagsystem med eget IT-system som er koblet opp til Gerica-systemet på blant annet stasjonære datamaskiner. Dette elektroniske pasientjournalssystemet har blitt brukt i mitt forskningsstudium og brukes aktivt i hverdagen til de ansatte på min arbeidsplass.

For å løse et helseproblem er det viktig å gi helsehjelp, men for å gi helsehjelp er det også viktig å yte gode tjenester, også i form av kommunikasjon og dokumentasjon for å sikre et godt kvalitetsarbeid. Elektronisk pasientjournal (EPJ) er et eksempel på dette. EPJ har blitt utviklet som et journalsystem siden 1990-tallet som Gerica, CosDoc og Profil. EPJ blir betegnet som sentrale digitaliseringsverktøy i helse- og omsorgssektoren som skal inneholde relevante opplysninger rundt bruker. De sentrale bruksområdene for EPJ finnes igjen i kommunal og privat sektor innen hjemmetjenesten, sykehus eller sykehjem, legesenter etc. EPJ er en samlebetegnelse med flere systemer som føres inn i egne IT-systemer som tilhører mobilenheter, datamaskin eller i Pad for rapportering og registrering av nødvendig informasjon. Den elektroniske pasientjournalen skal være et dokumenteringsverktøy og kommunikasjonsverktøy mellom helsepersonell som følger pasienten, og som kan ha betydning for pasienten og senere behandling (Bjørnerås & Gynnild, 2016).

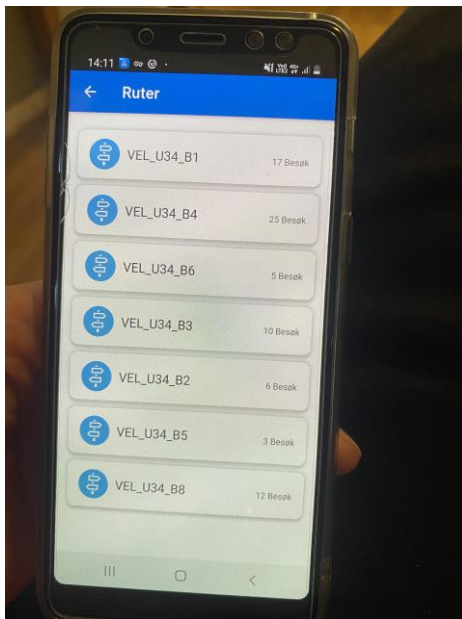
Det gis ofte beskjed eller notater som skal nås annet fagpersonell som leger, fysioterapeut, tannleger etc. som er viktig å få med seg vedrørende pasienten som skal følges opp.

Kommunikasjonsflyt og informasjonsformidling er viktig for å etablere og utvikle et godt samarbeid mellom involverte parter. Det skal være kvalitet og brukervennlig å ta i bruk et elektronisk pasientjournalssystem, men det kommer an på hvor bra den løpende journalføringen blir håndtert.

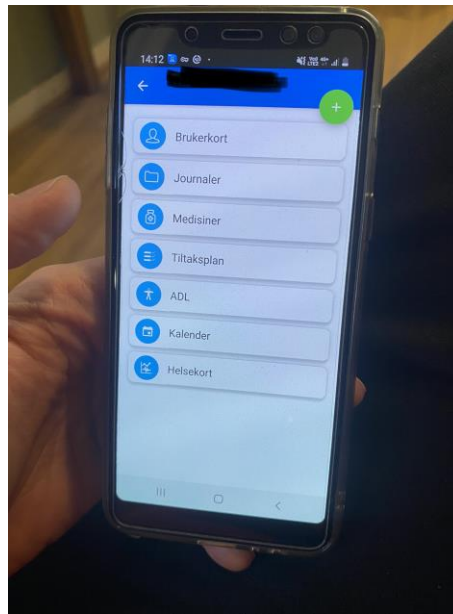
### 2.7.2 Lifecare Mobil Pleie (LMP)

I det følgende skal jeg kort forklare hva LMP-Gerica er og hvordan det brukes som helseteknologi i velferdsetaten på arbeidsplassen min. På arbeidsplassen i bolig tjenesten vår bruker vi LMP-Gerica som EPJ-system, der den ansatte dokumentere og fullfører hver enkelt arbeidsliste / besøk på den brukeren den enkelte ansatte skal forholde seg til den dagen / vekten. Informasjonen vil variere fra bruker til bruker, men innebærer som regel daglige gjøremål slik som stell, medisin, aktiviteter, jobb, tiltak, oppfølging og så videre. Lifecare Mobil Pleie (LMP) er en digital tjeneste som skal bidra til smidigere drift i helsesektoren, mer tid til pasientene, og bedre pleie. LMP Gerica er en mobil enhet (telefon) som har til hensikt å gjøre det enklere og raskere å journalføre arbeid. Studierapporten viser at IT-kompetanse og helsefaglig kompetanse er viktig ettersom LMP-Gerica skal gjøre hverdagen enklere for brukerne, og kvalitetssikre arbeidet til brukere (Lo & Waldahl, 2017). Enheten fungerer via en applikasjon der man kan hente ut opplysninger om pasienter, og legge inn informasjon til journalsystemet Gerica. Informasjonen er lett tilgjengelig der det er raskt og enkelt å finne frem til nødvendig informasjon for å øke kvalitetssikringen på arbeidet man gjør. Funksjonene i LMP Gerica er tilpasset behovene til hver enkelt arbeidsplass, og kan blant annet inneholde brukerinformasjon, tiltaksplaner, arbeidsoppgaver, og kontaktopplysninger til fagpersonell. LMP har som mål å spare tid og ressurser, som skal virke mer effektivt og produktivt for organisasjonen og jobben man gjør som helsepersonell (Tieto, 2014).

Tjenesten har blitt tatt i bruk flere steder, med ulike gevinstutfall, der noen har vært vellykket og andre ikke. Det er begrenset hvor mye forskning som ligger ute om LMP. Det finnes imidlertid en studie utført i hjemmetjenesten i Trondheim kommune i 2016. Studien tok for seg ulike helseteknologiske verktøy, inkludert LMP. Denne undersøkelsen besto av 13 informanter med ulik bakgrunn, utdanning, opplæring og ansiennitet, disse ble observert og intervjuet. Resultatet fra informantene viste at noen brukere opplevde den mobile enheten som brukervennlig, og at den bidro til økt effektivitet og bedre samarbeid. For andre, spesielt de uten opplæring, var det vanskelig å håndtere telefonen. Resultatene varierte også med hensyn til brukernes erfaring, utdanning, alder og IT-kompetanse (Bjørnerås & Gynnild, 2016). Under kommer det bildefigurer av hvordan LMP-Gerica ser ut visuelt på min arbeidsplass.



**Bilde 1 - viser hvordan det ser ut når du først logger inn med brukernavn og passord på LMP-telefonen, med ruter og antall besøk på hver bruker som har sine egne initialer som starter på bokstaven B.**



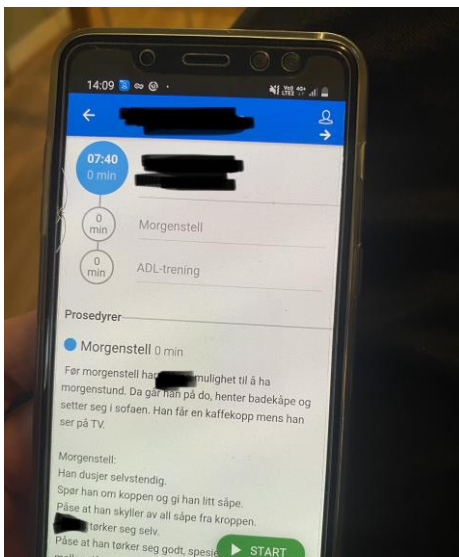
**Bilde 2 - viser en enkel oversikt over hvilke funksjoner som er tilgjengelige rundt brukeren man har ansvar for, som skal gi nødvendig informasjon raskt og enkelt.**

Bilde nummer én viser flere initialer. «VEL» står for velferdsetaten, mens «U34» står for bolig tjenesten jeg jobber på. Det fremkommer hvor mange besøk som skal gjennomføres hos hver enkelt bruker. Som vi ser, finnes det flere besøk på enkelte brukere. Dette kan komme av ulike årsaker, som behov og ønsker rundt brukeren. Disse rutene blir laget av fagansvarlig på arbeidsplassen, som lager rutebeskrivelser for hver sin bruker. Disse rutene skal allerede stå klare når man først logger inn med sitt brukernavn og passord.

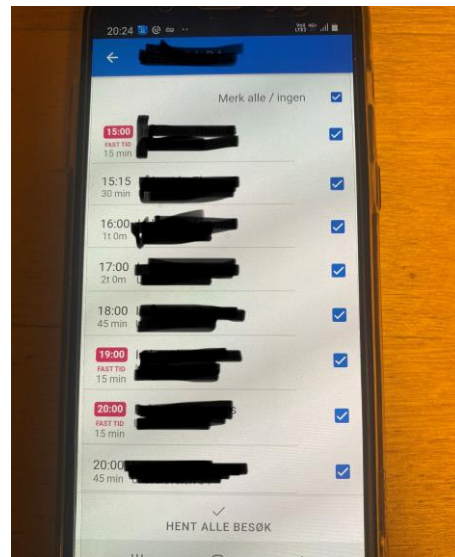
Bilde nummer to viser en oversikt over de ulike kategoriene som kommer opp når du har logget inn på smarttelefonen. Her får man et helhetlig bilde av pasienten som gjør det tryggere for den ansatte å jobbe og ta riktige valg. Alle disse kategoriene er lett tilgjengelig for å gi brukeren den informasjonen som behøves for å yte best mulig helsehjelp. Kategoriene gir en oversikt over helsetilstand, medisiner og brukerens kontaktopplysninger. De gir også kontaktopplysninger om de som står ansvarlig for brukeren når det kommer til viktige beslutninger, eksempelvis verge. Man finner også informasjon om ADL-ferdigheter og tiltaksplaner som er utarbeidet og tilpasset etter brukerens behov ut fra den psykiske og

fysiske tilstanden. Kalender er en viktig funksjon med påminnelser til bruker eller annet helsepersonell for viktige gjøremål. På denne måten blir kommunikasjonsflyten effektiv og beskjeder kommer frem til riktig person og bruker. Denne effektive kommunikasjonsmetoden og oppfølgingen kan gjøre at brukere får raskere tilgang til rett hjelp.

De ulike funksjonene gjør også at man enkelt kan sette inn tall og tekst på områder hvor det er behov for å oppdatere og dele informasjon rundt brukeren. Dette gjør at man stort sett slipper å lete fysisk i permer for å finne informasjon og opplysninger.



**Bilde 4 - viser tidspunkt til et av besøkene rundt brukeren og hvordan prosedyren / tiltaket skal gjennomføres.**



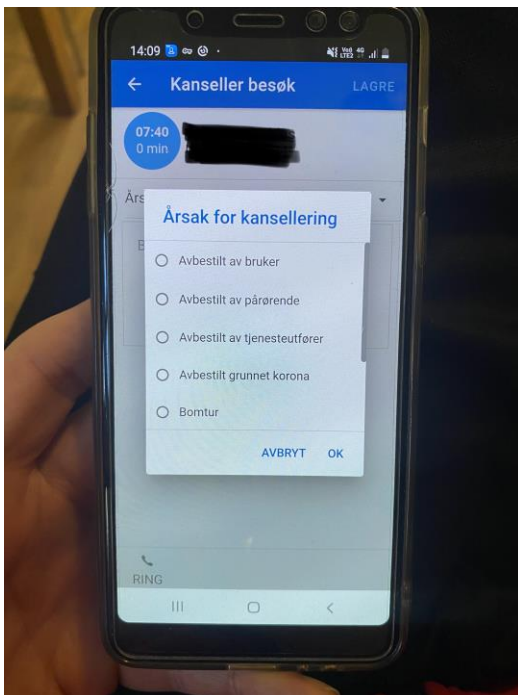
**Bilde 3 - viser en oversikt over tidsintervallene på de ulike arbeidsoppgavene for den enkelte bruker og hvor varigheten på dem.**

Nederst på figuren på bilde nummer tre, vises også funksjonen «ring» lett tilgjengelig for å ringe til annet helsepersonell hvis noe skulle oppstå eller haste. Funksjonen «utlys» på bildet henviser til at for eksempel dagvakt kan utlyse et besøk eller flere til kveldsvakten som «henter» ut ruten(e) hvis dagvakt ikke har hatt mulighet til å gjennomføre besøket. Dette kan for eksempel være hvis bruker har sovet lenge og man ikke har fått utført morgenstell. Dette vises bedre på neste bildefigur. Funksjonen «kanseller» innebærer hvis besøket ikke er gjennomført av ulike årsaker som forklares mer på bilde nummer 6.

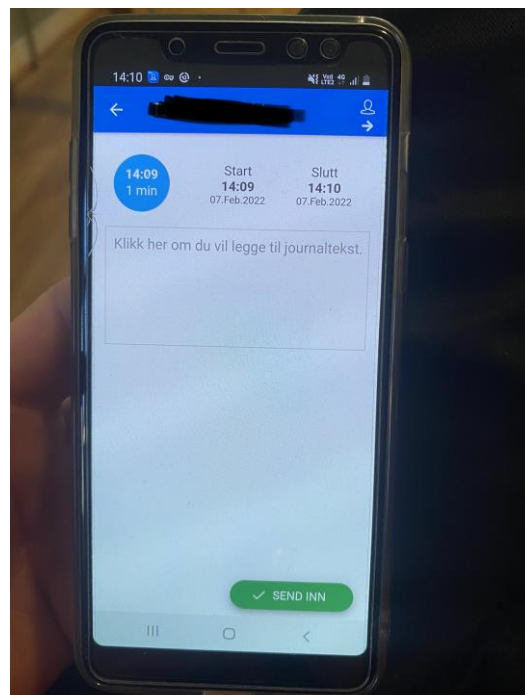


På bilde nummer fire fremgår det også hvilket klokkeslett morgenstellet skal gjennomføres for at riktige tidspunkt skal følges opp og registreres. Bakgrunnen for prosedyrebeskrivelsen er at den skal minne de ansatte på hva som skal bli gjort i hver situasjon, noe som vil være spesielt nyttig for nye ansatte.

På bilde nummer fire ser man viktigheten av å «huke» av besøkene til riktig tidspunkt slik at man unngår utfordringer når tiltak og statistikk iverksettes og følges opp rundt bruker i senere tid. Bildet viser i dette tilfellet at kveldsvakten «huker» av og henter ut de besøkene som skal gjennomføres på brukeren. Her er det viktig at riktig besøk og tidspunkt hentes ut slik at man ikke henter ut dagvakt, kveldsvakt eller nattevakt sine besøk. Glemmer man å hente ut besøkene sine, risikerer man at registreringen ikke blir gjort og at man må fysisk inn på en stasjonær PC for å registrere dette i etterkant.



Bilde 5 - viser ulike årsaker for kansellering av besøket og derfor ikke gjennomført.



Bilde 6 - viser en oversikt over journaltekst eller fritetekst som kan skrives inn med nødvendig informasjon utenom det vanlige.

På bilde nummer fem ser man at det er mulig å kansellere et besøk, etter ulike årsaker. Kansellering av et besøk kan gjøre det lettere å få en oversikt over hvor eventuelle utfordringer ligger. Finner man ikke en passende årsak, velger man den årsak som passer best

før man eventuelt fyller inn mer utfyllende informasjon i friteksten som trer frem på neste side.

På bilde nummer seks ser man at fritekst også kan skrives inn etter valgt årsak for kansellering av et besøk. Dette gjør det lettere å følge opp brukeren og eventuelt justere og evaluere tiltak eller besøkslistene til noe bedre og mer lønnsomt.

Hensikten med LMP er blant annet at tjenesteytere kan journalføre og dokumentere fortløpende (Tieto, 2014). LMP er tilpasset slik at besøkene som regel står klart før man kommer på jobb. Dette gjør arbeidet for de ansatte mer strukturert og systematisert. Man kan også endre på besøkene på oppdrag hvis det skulle dukke opp sykdom eller noe annet uforutsett skulle oppstå. Det at man kan ringe og kommunisere med ansatte gjør arbeidet mer effektivt i form av at arbeidet blir lettere å utføre. Ved at informasjon blir lett tilgjengelig, øker tilgjengeligheten og dokumentasjonen går raskere. Bruk av LMP kan spare mye tid og redusere PC-køen på kontorene, dersom de stasjonære pc-ene skulle være opptatt (Tieto, 2014).

## 3 Metode

---

En metode er et hjelpemiddel som benyttes for å samle inn og behandle data. I dette kapittelet skal jeg beskrive og begrunne mitt metodevalg. Jeg skal også gjøre rede hvordan jeg har utført forskningsarbeidet. I denne forbindelse vil jeg diskutere sterke og svake sider ved undersøkelsen min, med fokus på reliabilitet og validitet.

### 3.1 Valg av metode

Valg av metode har sammenheng med problemstillingens utforming. Det er viktig å velge en metode som kan gi svar på det overordnede spørsmålet. Innenfor samfunnsvitenskapen skiller man mellom kvalitative og kvantitative undersøkelser. Jeg bestemte tidlig at jeg ville undersøke andres opplevelse, da dette er noe av kjernen i samfunnsvitenskapelig forskning. I samfunnsvitenskapelig forskning skal man som forsker forsøke å skaffe seg innsikt og forståelse (Grimen, 2004). Ettersom jeg ønsker å gå mer i dybden, og å få innsikt i den subjektive opplevelsen til de ansatte, falt valget mitt på kvalitativ metode. Den kvalitative metoden ble imidlertid supplert med kvantitativ metode, da jeg ønsket å knytte funnene til demografiske variabler. I en kvalitativ metode arbeider forskeren med få enheter. Kvalitativ metode er ofte intensive som sikter mot forståelse i dybden. Et eksempel på et intensivt opplegg kan være å undersøke hverdagen til noen få ansatte i Oslo kommune. Når det kommer til kvantitativ metode, jobber forskeren derimot med mange enheter og variabler. Denne metoden er ofte ekstensive som sikter mot forståelsen i bredden. Forskeren kan her trekke et representativt utvalg og undersøke sammenhengene mellom to variabler som eksempelvis kjønn og inntekt.

Denne studien har i hovedsak benyttet seg av kvalitativ metode gjennom semi-strukturert intervju av fem informanter ettersom jeg ønsket innsikt og forståelse rundt bruken av LMP-Gerica. I tillegg har jeg supplert kvalitativ metode med kvantitativ metode, i form av tall og tabell. Her har jeg samlet sammen totalsummen på antall ganger fordeler og ulemper ble nevnt av informantene som ble satt inn i tabellform. Det ga meg bedre oversikt over antall ganger fordeler og ulemper ble nevnt. Valg av kvantitativ metode førte også til at jeg kunne knytte funnene mine fra intervjuene til demografiske variabler (kjønn, utdanning, erfaring, stilling og så videre). Disse to metodene utfylte hverandre, slik at jeg fikk mer data å analysere fra intervjuene mine. Metodene har gitt meg muligheten til å validere og teste gyldighetene til funnene. Sammenhengen mellom ulike bakgrunnsinformasjon fra

informantene og påstandene deres rundt LMP-Gerica ga meg bredere og rikere forståelse av fenomenet LMP-Gerica. Det semi-strukturerte intervjuet ga meg mulighet til å se nærmere på de ulike meningene, holdningene og erfaringene til de utvalgte informantene på min arbeidsplass. I en kvalitativ tilnærming får man tilgang til ulike former for data, slik som svar på spørsmål, uttrykk for følelser, fortellinger fra informantene og lignende. Gjennom et slikt forskningsopplegg finnes det er større spillerom for forskerens egne vurderinger. På denne måten får man en bredere forståelse for informantenes ståsted (Tjora, 2021). Det var ønskelig å få til en fri samtale om opplevelsen rundt bruken av LMP-Gerica som tema.

Som nevnt supplerte jeg de kvalitative intervjuene med kvantitativ metode. Kvantitativ metode er en tilnærming som er basert på tall og mengde som er målbart. Tellinger, målinger og kalkulasjoner er viktig for bruk av kvantitativ metode ettersom det kan bli fremstilt iblant annet tabeller med ulike variabler. Suppleringen av kvantitativ metode med kvalitativ metode ga meg fyldigere og rikere data. Jeg samlet og blandet dataene fra kvantitativ og kvalitativ metode, der jeg analyserte de hver for seg og brukte funnene til å svare på mine spørsmål (Jacobsen, 2015). utfordringene helse- og omsorgstjenesten står ovenfor er ofte komplekse, noe som fører til at vi må bruke flere metoder og ulike analyser i arbeidet vi måtte stå ovenfor. Grunnen til at jeg ikke la mer vekt på kvantitativ metode var begrensningene jeg hadde rundt tid, ressurser og kapasitet. Det stilles store krav til forskeren å samle, analysere, bearbeide funnene og sammenligne data.

### 3.2 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode

En kvalitativ tilnærming handler i utgangspunktet om at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, og man ønsker å samle informasjon i form av ord som åpner for flere nyanser. Kvalitative tilnærminger har flere sterke og svake sider. Noen av de positive sidene som trekkes frem av Jacobsen (2015) er blant annet åpenhet, nærhet og relevans. Å samle inn data i form av ord betyr at forskeren går inn i en relativt naturlig relasjon med den eller de som undersøkes. Selv om språk kan være forskjellig vil en kvalitativ tilnærming vektlegge å møte dem som intervjues på deres premisser, ikke forskerens. Dette vil i stor grad gi en nærhet mellom den som undersøker, og den eller de som blir undersøkt. Målet er å få den undersøktes oppfatning, formidlet gjennom egne ord.

En annen positiv side ved kvalitative tilnærminger er fleksibilitet, ifølge Jacobsen (2015). Prosessen blir interaktiv i den forstand at vi kan gå tilbake og endre problemstilling og måten man innhenter data etter hvert som undersøkelsen pågår.

Av ulemper kan vi trekke frem at kvalitative data er ressurskrevende. Å samle inn kvalitative data krever mye ressurser. Inngående intervju tar ofte lang tid og krever mye oppmerksomhet og energi. Har man begrensede ressurser, må man ofte nøye seg med få informanter. Dermed må vi foreta et valg der vi prioriterer nyanser fremfor mange enheter. Dette fører igjen til generaliseringsproblemer, ettersom vi forholder oss til et fåtall av personer. Er disse få respondentene representative for andre enn seg selv? Kvalitative tilnærminger vil i hovedsak alltid møte denne typen generaliseringsproblemer. Med andre ord vil kvalitative tilnærminger ha problemer med den eksterne gyldigheten. Med dette kan vi si at kvalitativ metode kan ha lav overføringsverdi. Det er viktig å understreke at dette ikke er direkte knyttet til kvalitativ data. Teoretisk kunne man tenkt seg å samle inn kvalitative data fra et representativt utvalg. Informasjonen vi får inn gjennom kvalitativ metode kan være vanskelig å tolke på grunn av sin nyanserikdom. Et intervju på en time utgjør veldig mange ord. I tillegg vil dataene være ustrukturerte, noe som blant annet medfører vansker med å sortere dataene inn i oversiktlige kategorier. Dataene kan kort sagt være komplekse. Et mer prinsipielt spørsmål er om forskeren i det hele tatt klarer å være helt åpne for detaljer og nyanser. Mennesker er lært opp til å se noe og overse noe annet, dermed vil det være en fare for at vi mister viktig informasjon. Nærheten, som over ble ansett som en positiv side ved kvalitativ metode, kan også være en ulempe i noen sammenhenger. Når noen observerer en gruppe over lang tid, kan de risikere å bli en del av «gjengen». Det kan gjøre at vi mister evnen til kritisk refleksjon. Når vi blir en av dem vi intervjuer, kan vi raskt komme i en situasjon der vi begynner å forsvare det en gruppe sier og/eller gjør i stedet for å forholde oss kritiske og frie. Ofte kan vi prøve å motarbeide for å komme med kritiske spørsmål og kommentarer til en person vi har kjenner godt, og ofte ser vi ikke de svake sidene til dem vi kjenner best (Jacobsen, 2015).

I min studie var det mest formålstjenlig å benytte seg av kvalitativ metode. Ettersom jeg ønsket meg mer utfyllende og beskrivende svar (kvalitativ) enn svar fra tall og statistikk (kvantitativ) gjorde valget mitt enklere å ta. Det ga meg mer omfattende, reflekterende og dyptgående svar, enn hva jeg hadde fått ved kvantitative svar. Dataene ble mer «virkelighetsnære».

### 3.2.1 Intervju

Den teknologiske utviklingen de siste årene har åpnet for en rekke muligheter for gjennomføring av individuelle intervjuer. I praksis betyr det at forskeren har en rekke ulike kanaler å velge mellom, det vil si hvordan kommunikasjonen mellom intervjuer og intervjueren skal foregå.

I denne oppgaven har jeg gjennomført semi-strukturerte intervjuer for å samle inn data. Semi-strukturerte intervju brukes ofte som en annen betegnelse for dybdeintervjuer som består av åpne spørsmål. I begrepet ligger det at intervjuet har en halvfast struktur (Tjora, 2021). Under intervju kan det komme fram ny viten, utdypende forklaringer og endringer kan gjøres underveis. Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Derfor er det viktig at forskeren har en strategi for hvordan man skal gå frem (Jacobsen, 2015). Hensikten med dybdeintervjuer er i stor grad å skape en åpen og fri samtale som kretser rundt noen spesifikke emner, eller temaer som forskeren har bestemt på forhånd. Informanten har mulighet til å gå i dybden der de kan fortelle i detaljer. Derfor er det viktig å skape en rolig og behagelig stemning og ta seg god tid for å få informantene til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle teamet som blir tatt opp (Tjora, 2020). Denne oppgaven fokuserte på et bestemt tema og hadde formulert en intervjuguide på forhånd. Intervjuguiden besto av tema, fast rekkefølge og åpne svar. I stedet for å betrakte strukturering som et enten-eller, kan vi betrakte det som en glidende skala fra ett ytterpunkt, der samtalen ikke har noen spesiell plan og rekkefølge, til et annet ytterpunkt, der intervjuet består av faste spørsmål i en fast rekkefølge. Dette illustreres i følgende figur (Jacobsen, 2015):



Figur 6 - viser grader av strukturering av et intervju

Generelt kan vi si at intervjuet ikke bør være så strukturert at det bare består av en forhåndsbestemt rekke av spørsmål med faste svaralternativer. Da bør man heller velge spørreundersøkelsesskjema. Intervjuet bør heller ikke være helt åpent og ustrukturert, det er viktig å ha en plan for hva samtalen skal inneholde. Det er også lurt å utarbeide en intervjuguide med oversikt over ulike temaer man skal innom i løpet av intervjuet. Dette for å sikre at intervjuet kommer inn på de viktige temaene som vi ønsker å belyse. Videre er det viktig å være forberedt for å kunne gjennomføre et godt intervju. Det betyr at forskeren er godt kjent med temaet som intervjuet omhandler. Objektiv forskning bør vanligvis også være så objektiv som mulig. Dersom man kjenner informantene fra før er det lettere å bli subjektiv (Tjora, 2021).

### 3.2.2 Fordeler og ulemper med semi-strukturerte intervju

Fordelen med å være forberedt med spørsmål og rekkefølge, er at det kan bli enklere og raskere å bearbeide dataene senere. Du får svar på de spørsmålene du har lagd på forhånd, noe som gjør at du får mer tid til å intervju flere informanter. En ulempe kan være at du stiller spørsmålene oppstykket, og at det ikke blir god kommunikasjonsflyt. Det er derfor viktig å tenke gjennom hvordan man formulerer gode og riktige spørsmål. Intervjuene kan utforske forhold som kan knyttes til informantens subjektivitet eller informanten som subjekt. Dette kan for eksempel være hvordan informantene skaper mening, eller en forståelse av sin virkelighet, på bakgrunn av de erfaringer og opplevelser de har, eksempelvis i forbindelse med en omorganisering på arbeidsplassen. Dette kalles for sosialkonstruktivistisk perspektiv (Jacobsen, 2015).

Andre fordeler ved intervjuer ansikt-til-ansikt kan være at det hjelper på tillit og åpenhet. Det kan også gi god flyt i samtalen. Forskeren har kontroll og kan dermed observere både kroppsspråk og andre ting som faller naturlig. På den andre siden kan de fysiske møtene mellom forsker og informant gi høye kostnader ettersom metoden er synkron, altså at intervjuer må være til stede under hele intervjuet. Enkelte informanter kan også være vanskelig å få tak i grunnet geografisk beliggenhet. Enkelte vil kvie seg for å stille til slike intervjuer grunnet nervøsitet eller andre personlige årsaker. I tillegg kan intervjueteffekten potensielt være sterk (Jacobsen, 2015).

Det er viktig å nevne at dette bare er noen av de sterke og svake sidene. Det sentrale poenget er at vi må tilpasse intervjustilen til dem vi skal intervju. Vi bør reflektere grundig over hvilken stil som passer til hvert enkelt intervjuobjekt. Lange innledninger til intervjuene og en ekstrem lyttende holdning kan virke irriterende på en som har sterke meninger om et tema og som har meninger og evne til å formulere disse meningene. På en annen side kan man opparbeide tillit mellom forsker og informant, noe som er viktig der vi forsker på sensitive temaer. Et intervju med en viss varighet, der det er lov å snakke «litt rundt grøten» gjør det imidlertid mulig for intervjueren å la informanten komme inn på temaer som kan oppfattes som vanskelige og personlige. Samtidig skal man ikke intervju så lenge at det sliter ut informantene. Å ha tid til å snakke litt sammen vidt, eller fra tid til en annen der det faller seg



naturlig, kan føre til en mer avslappet situasjon for informanten. Da er det enklere å få informasjon til å svare på spørsmålene i undersøkelsen (Tjora, 2021).

### 3.2.3 Utvalg av informanter og gjennomføring

Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervju situasjoner er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Dette kalles for teoretiske eller strategiske utvalg. I mitt tilfelle skjer det en omstillingsprosess i en organisasjon knyttet opp til teknologiske endringer ved bruk av LMP-Gerica. Derfor er det lurt å intervju ansatte som blir berørt av endringen ved eksempelvis endrede arbeidsoppgaver eller ansatte som har et spesielt ansvar i forbindelse med prosessen. I dette tilfellet handler det om opplevelsen og ansvaret rundt bruken av LMP-Gerica. Siden jeg skulle utføre intervjuene på min arbeidsplass, valgte jeg å spørre de som var tilgjengelig om de hadde mulighet til å være med på intervju.

Jeg startet først med å fortelle hva intervjuet skulle gå ut på slik at de hadde en formening om hva det skulle dreie seg om. Jeg intervjuet til sammen fem personer; tre menn og to kvinner med ulik bakgrunn og kompetanse. Informantene ble først og fremst valgt ut ifra tilgjengelighet, men jeg valgte også å se på sammensetningen av utdanning, kunnskap og erfaring.

Tabell 2 - viser oversikt over fordeling av ulik bakgrunnsinformasjon

Informant	Alder	Kjønn	Utdanning	Antall år i organisasjonen	Erfaring med LMP	Opplæring i LMP
1	40	Mann	3 årig eller mer høyskole (vernepleier) - jobber som seksjonsleder	11	Ja, men bruker det ikke daglig	Ja
2	43	Mann	3 årig eller mer høyskole (vernepleier)	8	Ja	Nei
3	39	Mann	Ingen	13	Nei	Nei, bare litt fortløpende informasjon
4	28	Kvinne	3 årig eller mer høyskole (vernepleier)	3	Ja	En dag med med en som ikke kunne

5	42	Kvinne	Bachelorutdanning og tre videreutdanninger	10	Ja	det så godt heller En-dags kurs for lenge siden
---	----	--------	--	----	----	---

Før intervjuet startet ble det avtalt og informert om hvordan intervjuet skulle foregå og hvordan det senere skal benyttes. Informantene ble tildelt en invitasjon til å delta i et intervju (se vedlegg nummer 1) i en forskningsstudie som skulle benyttes i en masteroppgave. Deretter sendte jeg ut en e-post med samtykkeerklæring, og ba om skriftlig bekreftelse på at den ble mottatt, lest og forstått, i tillegg til at mottaker bekreftet samtykke til deltakelse. Informantene fikk ikke tilsendt spørsmålene jeg skulle til å stille under intervjuet på forhånd.

Jeg understrekte for den enkelte informanten at intervjuet var frivillig og at man til enhver tid under intervjuet kunne trekke seg fra undersøkelsen. Hver informant fikk et ID-nummer som erstattet navnet deres under innhenting av data, for å ivareta anonymiteten. Nummeret ble skrevet på skjemaet de fylte ut og ble tatt opp i lydopptaket for å holde orden på hvem som hadde sagt hva. Dette ble senere slettet for å ivareta retningslinjene rundt personvern og data (NSD, u.å.).

For å få et helhetlig bilde av intervjuet og informantene, delte jeg intervjuguiden min i Tjora (2021) sine tre deler (se vedlegg nummer 2); oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Oppvarmingsfasen besto av enkle, korte og konkrete spørsmål om alder, dagligliv, arbeidsoppgaver og ansvar. Dette er spørsmål som ikke krever mye tid eller refleksjon, men som likevel var viktig for å skape en tryggere og mer avslappet stemning hos informantene. Deretter benyttet jeg meg av refleksjonsspørsmål som utgjør selve kjernen av intervjuet. Her stiller man gjerne åpne spørsmål med den hensikt at informanten går i dybden og kommer med sine egne tanker, refleksjoner, opplevelser og erfaringer rundt det aktuelle temaet (Tjora, 2021). Noen av informantene trengte kun et par spørsmål for så å snakke seg gjennom hele intervjuguiden. Dette gjorde at jeg ikke trengte å stille oppfølgingsspørsmål. Andre intervjuobjekter trengte oppfølgingsspørsmål som ble stilt etter nesten hvert spørsmål og underveis i intervjuet. Dette for å hjelpe dem litt på veien. Det ble foretatt noen omformuleringer av spørsmålene underveis ut fra *hvem* jeg intervjuet. For noen av informantene fungerte det å vente med å stille oppfølgingsspørsmål til at de automatisk utdypet og reflekterte over egne svar. Dette var interessant å prøve ut, men krevde

tålmodighet. Avrundingsspørsmål leder gjerne oppmerksomheten bort fra refleksjonsnivået og spørsmålene knyttet til refleksjon (Tjora, 2021).

Mot avslutningen stilte jeg spørsmål som avrunder og normaliserer situasjonen mellom meg som intervjuer og informantene. Tema og spørsmål som ble tatt opp var hva dataene jeg hadde fått fra informantene skulle brukes til, hva som skjer med datainnsamlingen og hvordan informantene syntes det gikk. Det ble gitt ros og gode tilbakemeldinger uavhengig hvor lite eller mye nyttig informasjon som hadde kommet frem. Jeg rundet av med en god avslutning som førte til at noen spørsmål ble tatt opp på telefon eller e-post. Intervjuguiden ble tilpasset hver informant og knyttet opp mot problemstillingen.

#### 3.2.4 Refleksjoner rundt utvalg av situasjon

Det er vanlig å tenke at utvalg ofte dreier seg om mennesker man skal intervjuer. Det er imidlertid også viktig å tenke på hvilket sted man intervjuer informantene. Informanter kan gjøre og si forskjellige ting på forskjellige steder. Derfor er det viktig å finne steder som oppleves som et trygt og godt sted å foreta intervjuene på. Det kan være større mulighet for å få bedre svar i rom man føler seg trygg og sikker som kontorer man kjenner til fra før. Valg av sted avhenger av hvilken problemstilling man har lyst til å få svar på. Dette kommer an på fra situasjon til situasjon og organisasjon til organisasjon. Noen ganger er det slik at de fleste rom er opptatt slik at man ikke har så mange alternativer. Intervjuene mine ble utført på arbeidsplassen på ledige og uforstyrrede rom/kontor. Dette ble gjort for å skape et trygt og avslappende miljø for intervjuobjektene, uten støy, samtidig som det var det mest praktiske da alle informantene var geografisk plassert på samme sted som meg. Dette anbefales ettersom det vil øke sjansene for at intervjuobjektene føler seg mer komfortable og åpne rundt temaet og dermed har stor betydning i intervjusituasjoner (Tjora, 2021). Jeg satte av godt med tid og lot informantene tenke seg om før jeg gikk videre. Jeg snakket sakte og tydelig og var oppmerksom på uttalen min for at informantene skulle forstå meg best mulig. Det hendte at jeg gjentok viktig informasjon og tok flere pustepauser under intervjuet.

Intervjuene i denne oppgaven ble gjennomført i perioden februar 2022 – mars 2022. De fire første intervjuene ble utført fire dager etter hverandre som sier noe om tilgjengeligheten og fleksibiliteten til de ansatte. Intervjuene ble gjennomført tidlig på formiddagen når brukerne

enten var på dagsenteret og man hadde noe «ledig» tid, eller så hadde informantene kontortid. Det er viktig å nevne at ikke alle dager er like å finne ledig tid på.

Det er også viktig å tenke på hvilket tidspunkt man intervjuer informantene på. I en organisasjon har livet normalt en rytme og hverdager som man blir preget av. Derfor er det kanskje ikke lurt å intervjuer på de mest hektiske tidspunktene når informanten har mye å gjøre. Hektiske hverdager kan påvirke humøret og stressnivået, noe som kan gi utslag i et intervju og gjøre at dataene blir feilaktige (Grimen, 2004). Informantene fikk også beskjed om at all informasjon de ga ville bli tatt lydopptak av, samlet inn som data, transkribert og slettet så de ikke hadde noe å bekymre seg over. Til sammen ble det ca. tre timer og 40 minutter med intervjuer på lydopptakeren. Intervjuene varte fra 30-90 minutter med hver informant og jeg brukte til sammen 14 dager på innsamlingen av data.

### 3.3 Bearbeiding og analyse

Kvalitativ analyse krever mye tankearbeid, fokus og sensitivitet for hva som finnes i empirien ut over problemstillingen og forventinger. I tillegg til dette, kreves en evne å arbeide systematisk og strukturert. Det har skjedd at flere prosjekter eller forskningsarbeid har kollapset i dette stadiet av forskningen, og ender opp som en samling anekdoter. Den kvalitative analysen kan føles mer utrygg, og skjør, sammenliknet med datagenereringen, hvor det er lettere å lage et systematisk opplegg, og hvor møtet med feltet føles mer konkret i positiv forstand (Tjora, 2021). Mange får panikk fordi de opplever de ikke har fått frembragt nok interessante data eller at resultatene ikke peker i en analytisk retning. Under kommer det trinnvis hvordan analysen min har foregått.

**Trinn 1:** Det første jeg gjorde i analysen var å transkribere lydfilene ord for ord i et Word-dokument. Jeg skrev ned en F foran teksten når forskeren snakket og en I foran teksten når informanten snakket for å gjøre det oversiktlig og forståelig.

**Trinn 2:** Når transkriberingen var ferdig skrevet ned, leste jeg over teksten mange ganger for å få en helhetsforståelse ved å samle informasjonen sammen fra intervjuene på et sted. Deretter markerte den delen av teksten som svarte på min problemstilling. Den markerte teksten satte jeg inn i et skjema i et Excel-dokument.

**Trinn 3:** Etter jeg hadde satt inn all teksten som var relevant og svarte på min problemstilling leste jeg gjennom teksten. For hver gang en ny fordel eller ulempe ble nevnt, skrev jeg dette inn i neste rad for å få en bedre oversikt og struktur. Jeg spolte fram og tilbake i lydopptakene

og noterte når og hvilke fordeler og ulempene ble nevnt under intervjuene. Det ble en fordel og ulempe i hver rute bortover og jeg fikk en oversikt over alle. For å sikre bedre forståelse gikk jeg gjennom transkriberingen flere ganger da noen intervjuer varte lengre enn andre.

**Trinn 4:** Når jeg hadde fått oversikt over alle fordelene og ulempene skrev jeg de ned i en kort setning eller oppsummerte dette med noen ord i kolonnen. Fordelene og ulempene ble kodet i en ny kolonne der de forklares i korte trekk og mer spesifikt.

**Trinn 5:** Deretter samlet jeg fordelene og ulempene sammen og kategoriserte for å vise fram resultatet av funnene. Jeg fant uttalelser som omhandlet det samme og plasserte disse sammen i grupper. Jeg valgte å utvikle kategorier ut fra hva informantene sa under intervjuene. Dette vises under i tabellene.

Tabell 3 - viser oversikt over informanter og kategorifordeling ved positive funn

Fordeler nevnt ved bruk av LMP (N=17)					
Kategorier	Enkelt å registrere	Raskere å registrere	Sparer tid	Mindre papir	Tilgang og deling av informasjon
Informant 1	X	X	X	X	
Informant 2	X	X	X		X
Informant 3	X	X			
Informant 4	X	X	X		X
Informant 5	X	X		X	
<b>Totalt</b>	5	5	3	2	2

Vi ser at det har blitt nevnt totalt 17 fordeler fra informantene som har blitt intervjuet. De to første kategoriene utgjorde forskjellen der alle informantene nevnte kategoriene «enkelt å registrere» og «raskere å registrere» som en fordel. Vi ser også at vi får forskjellige fordeler fra forskjellige informanter. For å finne ut av dette er det flere forhold som kan spille inn. Sammenhengen mellom forholdene kommer jeg til å diskutere i diskusjonskapittelet.

Tabell 4 - viser oversikt over informanter og kategorifordeling ved negative funn

Negative sider nevnt ved bruk av LMP (N=8)						
Kategori	Telefonen går strømtom	Mister telefonen i bakken	Liten skjerm og tastatur	LMP ikke tilpasset tjenesten vår	For mange besøk	Besøkene er ikke generert
Informant 1	X	X				
Informant 2			X	X		X
Informant 3					X	

Informant 4						X
Informant 5				X		
<b>Totalt</b>	1	1	1	2	1	2

Av denne tabellen ser vi at det har blitt nevnt åtte negative sider ved bruk av LMP som journalføringsverktøy. Det har blitt nevnt en negativ side på hver kategori utenom to kategorier. Her også ser vi at vi får forskjellige negative sider fra forskjellige informanter. Sammenligner vi fordelene med ulempene, ser vi at det blir nevnt flere fordeler enn negative sider ved bruk av LMP-telefonene.

### 3.4 Å studere egen organisasjon

Når man studerer egen organisasjon, har man god kjennskap til organisasjonen og dens virke. Det er lettere å få tilgang til informasjon ettersom man allerede kjenner sine kollegaer, og vet hvilken «vei» man skal ta. Dette fører til større åpenhet og tillit, noe som gjør det lettere å vurdere kvaliteten på denne informasjonen. Ifølge Norsk senter for forskningsdata (NSD, u.å.) finnes det noen etiske utfordringer som jeg også møtte på underveis i intervjuene. Det ene gjaldt frivillighet. Jeg opplevde at det var vanskelig for mine kollegaer å takke nei til å delta i et intervju ettersom vi allerede hadde et godt forhold til hverandre. Dette gjaldt spesielt ved forhold med ujevnt maktforhold i relasjonen. Dette kan for eksempel være en relasjon mellom ansatt og leder, eller mellom kollegaene seg imellom. Her kommer man også inn på dette med roller. Når man står ovenfor kollegaen sin i en rolle som forsker, er det viktig at denne rollen ikke blander seg med rollen som ansatt. Derfor må det være tydelig i hvilken rolle du spiller i ulike situasjoner og når du samler data. Som en ansatt i organisasjonen kjenner man menneskene språket, systemet og rutinene rundt organisasjonen. Man er med andre ord godt innarbeidet fra før og i den sammenheng både er kulturbærer og kulturskaper. Under intervjuene kunne jeg lett identifisere og gjenkjenne det informantene snakket om som gjorde det lettere for meg å forstå det de snakket og dermed stille oppfølgingsspørsmål der det falt naturlig. Det gjorde meg også mer avslappet og sikker når informanten foran meg var en bekjent. Man kjenner til organisasjonens styrker og svakheter som man vet når man skal nevne og ikke nevne. Enkelte kan oppfatte meg som forsker som partisk selv om jeg klarer å holde en «nøytral» tilnærming. Det kan være nærliggende for informanten å oppfatte meg som en person som utfører et oppdrag enten for ledelsen eller for en annen gruppe. Dermed kan det bli mistenksomt for informanten. Dette kan også være en risiko for å påvirke gyldigheten og troverdigheten i forskningsarbeidet.

En annen etisk utfordring man står ovenfor når man intervjuer informanter på egen arbeidsplass er taushetsplikten. Som ansatt må du overholde taushetsplikten. Den informasjonen og de opplysningene som du har tilgang til, med tanke på stillingen din som ansatt, kan ikke brukes i forskningen. De opplysningene og den informasjonen du får via intervjuene kan ikke brukes i journalnotater eller til noe annet i arbeidsforholdet (Nielsen & Repstad, 2004). Man kjenner også gjerne til de kritiske hendelsene som påvirker organisasjonens liv. Kritiske hendelser kan beskrives som organisasjonens historikk flere år tilbake i tid, men som man stadig vekk nevner og snakker om. En forsker og intervjuer utenfra, som ikke har innsikt eller kjennskap til den historiske og/eller kulturelle bakgrunnen kan lett feiltolke eller misforstå. Man kan også bruke sine egne erfaringer ved for eksempel en organisasjonsendring når man som intervjuer stiller spørsmål til sine kollegaer. Her har man muligheten til å få mer fyldigere og mer nyansert datamateriale, ettersom man kan stille presise spørsmål samt oppfølgingsspørsmål der det faller naturlig. Ettersom man har kunnskaper og erfaringer rundt organisasjonen, eller vet hvor man kan finne den, sparer man mye tid, og den tiden blir alltid knapp i en undersøkelsessituasjon. Det minsker også risikoen for å skrive feilaktig informasjon i rapporten (Jacobsen, 2018).

Disse ovennevnte punktene kommer med en forutsetning om at vedkommende er erfaren og velintegrert i organisasjonen. Nykommere, uerfarne eller de som ha vært fraværende en stund vil stå svakere. Som regel vil det være slik at jo høyere du står plassert i organisasjonens hierarki, desto større kunnskap sitter du inne med.

### 3.5 Reliabilitet og validitet

Hovedformålet med forskningsarbeid er å få frem gyldig (valid) og troverdig (reliabel) kunnskap og informasjon om virkeligheten. Når man samler inn data er det viktig at dataene er troverdige, gyldige og at dine spørsmål blir besvart så godt som mulig (Jacobsen, 2015). Det er mange aspekter ved undersøkelsene som kan påvirke dette.

For å få kvalitetsarbeid innen kvalitativ forskning er vi opptatt av validitet og reliabilitet. Validitet (gyldighet) handler om at de dataene vi samler inn, svarer på våre spørsmål og problemstilling. Kan man trekke gyldige konklusjoner om det man har valgt å undersøke? Mangler dataene vi samler inn gyldighet kan det føre til konsekvenser, slik som å ta avgjørelser på feil beslutningsgrunnlag. Gyldighet kan også dreie seg om at dataene er gyldige og kan overføres til andre situasjoner. Dette kalles for overførbarhet og knyttes til

forskningens relevans utover de enhetene som faktisk er undersøkt (Jacobsen, 2015). Er det man har undersøkt også aktuelt for andre organisasjoner enn sin egen? Kan opplevelsen av bruken av LMP-Gerica som et journalføringsverktøy overføres til andre organisasjoner eller institusjoner? Det kan være vanskelig å samle inn data som gir et helhetlig bilde, oversikt over empiri som er relevant for den problemstillingen man jobber utfra, i tillegg til at dataene er til å stole på (valid). Med andre ord må dataene som samles inn være innhentet på en pålitelig måte (troverdig) som vekker tillit og som kvalitetssikrer forskningsarbeidet (Jacobsen, 2015).

Det kan diskuteres om selve datainnsamlingsmetoden er egnet til den problemstillingen som man ønsker å belyse. Metoden vil også påvirke dataens pålitelighet fordi alle metoder er selektive i sin informasjonssamling, eksempelvis ved at noe informasjon faller systematisk ut, samt fordi selve metoden kan påvirke resultatene på en spesiell måte (såkalt undersøkelseeffekt). Utvalg av informanter vil være et annet moment som har betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet. Spørsmålet kan være: «Kan vi stole på den informasjonen vi får fra informantene? Her kan vi møte på informanter som ikke snakker sant ved at de sier at de ikke har nok kunnskap om det vi skal intervju om, eller at de på andre måter gir feilinformasjon (Grimen, 2004)

Informasjonsskriv og notater underveis har blitt oppbevart innelåst i papirform og all persondata er anonymisert. Etske problemstillinger preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse, og man må ta hensyn til mulige etiske problemstillinger helt fra begynnelsen av undersøkelsen og til man er ferdig (Kvale & Brinkmann, 2014).

### 3.6 Etiske hensyn ved intervjuer

Mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjon av data, eksempelvis når det gjelder anonymisering og transkribering. Forskningsetikk har imidlertid også med selve gjennomføringen av intervjuer å gjøre. Det er viktig at intervjueren ikke kommer til skade fordi vi ikke vet informantens historikk, kunnskap eller helsetilstand, godt nok, til å vurdere hvilken informasjon eller spørsmål som kan være følsomme for informanten. Derfor er det viktig å «lette på stemningen» og eventuelt komme tilbake til det aktuelle temaet når man har skapt god stemning igjen. Det kan også være befriende for informanten å vite og bli påminnet at intervjuet kan avsluttes. Informanten kan også trekke seg fra intervjuet etter at intervjuet er gjennomført og eventuelt be om at deler av intervjuet ikke skal brukes i forskningsarbeidet. Det kan hende at informanten vil dele informasjon som de ikke vil skal tas



opp på lydopptak. Å skru av lydopptaket i den delen av intervjuet, etter informantenes ønske, viser respekt for vedkommende privatliv og opprettholder tilliten i situasjoner der informasjonen som fremkommer oppleves som sensitiv (Tjora, 2021).

## 4 Resultater

---

I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra de semistrukturerte intervjuene. Funnene er delt inn i overordnede kategorier for best mulig oversikt. Intervjuene ble utført på egne kontorer på arbeidsplassen i Oslo kommune. Funnene inneholder sitater fra informantene. Fra kapittel 4.3 kommer jeg til å drøfte disse resultatene nærmere.

### 4.1 Positive funn

I det følgende vil jeg se nærmere på funnene jeg har valgt å kategorisere som «positive funn» ved bruk av LMP-Gerica. Jeg kommer til å gjengi sitater som er hensiktsmessige til min problemstilling og videre arbeid omkring valgt tema. Positive funn betyr ikke nødvendigvis funnene at er positive for alle. En ulempe kan likeså snus til en fordel eller til et forbedringspotensial. Dette avhenger av vedkommende sitt behov, kompetanse og erfaring.

#### 4.1.1 Enkelt å registrere

Lett tilgjengelig informasjon og deling av informasjon gjør hverdagen enklere for de fleste, også informantene. Informantene syntes LMP virket enkelt når besøkene står klare i det man logget inn på mobilen, ettersom det da bare var å fullføre besøkene med mindre det er noe bemerkelsesverdig som burde nevnes i fritekst.

*Sitat 1: «Enkelt. Enkelt å logge seg inn og «huke» av så fullføre. Ferdig. Da rekker du bussen».*

*(Informant 3)*

*Sitat: 2 «Det er jo egentlig mobiltelefoner som man går inn på å registrere og henter besøkene og registrere på. Det er et sånt veldig funksjonelt og lett verktøy å nyttiggjøre seg av, så langt har vi gode erfaringer med det. Folk synes det er OK. Ja, det er veldig funksjonelt at vi kan ha det veldig lett tilgjengelig da med disse mobilene så det tror jeg er sånn suksessfaktor for å kunne lykkes med gode registreringer».*

*(Informant 1)*

Besøkene skal allerede være generert og klare til å hentes ut når man kommer på jobb. Dette er da en forutsetning for at det skal være enkelt. De får oppgitt både tidspunkt og varighet på

de ulike besøkene de skal foreta i løpet av vekten. Det gir en oversikt på hvor lang tid man bruker på ett besøk. Dette kan hjelpe ansatte med videre planlegging og effektivisering.

#### 4.1.2 Raskt å registrere

Når informasjon er lett tilgjengelig og oversiktlig går det raskere å registrere, noe som var viktig for informantene. En av informantene sa følgende:

*Sitat 3: Jeg synes det er helt supert at man har en håndholdt PC nærmest i hånda og at det gjør at du til enhver tid kan registrere både underveis og raskt, spesielt når man har flere brukere å forholde seg til».*

*(Informant 1)*

Med LMP skal det gå raskt å logge inn med brukernavn og passord. Serversystemet går mye raskere enn på en stasjonær pc. Man har et sikkert og raskere nett på LMP-telefonen. Det går som regel raskt å registrere når man har kjennskap og kunnskap til LMP. Den ansatte trykker bare på «registrer» og «fullfør» når han eller hun er ferdig med å registrere. Det går også raskere å finne fram til andre kategorier og helseopplysninger om sin pasient og andre pasienter dersom man slipper å lete dette frem i en perm.

#### 4.1.3 Sparer tid

Tidsbesparing var ett viktig punkt for informantene. Når det er enkelt og det går raskere å registrere gir dette folk mer tid til overs. Det at de nå slapp å stå i kø for å registrere på PC betydde mye for dem, da det var en del misnøye knyttet til treg innlogging via PC. Dette var noe de nå slapp med LMP-løsningen:

*Sitat 4: «Det er ikke tid nødvendig som alltid står i veien fordi du slipper unna den påloggingen på stasjonær PC. Det er liksom bare rett inn på en telefon også er det meste egentlig innafor. Det tar ikke så mye tid».*

*(Informant 1)*

Arbeidsplassen mener det er mangel på stasjonære pc-er på avdelingen dersom det er over 15 ansatte på vakt. Det var derfor godt å ha at LMP-telefonene for å unngå lang ventetid for å få tak i en ledig datamaskin for å registrere. Samtidig slapp man å vente i lang tid før den stasjonære pc-en logget seg på.

Prosedyrebeskrivelsen inne på LMP gjør det enklere og mer oversiktlig for brukerne av LMP. Det er mye tid å spare på å unngå leting etter tiltaksbeskrivelser i permer og papirform, spesielt for ringevikarer:

*Sitat 5: «Det er at det ligger ute. Tiltaksbeskrivelsen. Inne på disse besøkene. Så ligger det klart hva du skal gjøre. Det er en fordel, kommer det en vakt, hvert fall for ekstravaktene, så er det et veldig godt hjelpemiddel for å se hva som skal gjøres. Hvilken tur dere skal gå på, hvilken jobb de skal utføre så står det inne på LMP-en. Vi prøver å gå vekk fra permene».*

*(Informant 4)*

I en hektisk hverdag med mange arbeidsoppgaver for den ansatte er det en lettelse å ha disse LMP-telefonene for å registrere besøkene på telefonen på sin bruker når man selv ønsker. Det kan også gi den ansatte mer tid til pasienten og øke livsgleden til pasienten:

*Sitat 6: Jeg kan nå høre på musikk og spille LUDO sammen med brukeren min uten å måtte tenke på å registrere på stasjonær PC. Jeg slipper disse treige datasystemene. Vi ler også er det gøy å se de smile! Du slipper å logge inn på dataen. Det er veldig kjekt. Du har det på mobilen. Det går mye raskere. Så er det veldig greit hvis man skal på tur da over flere dager så kan man registrere når man er der fremfor å måtte vente et par dager og gå tilbake og måtte gjøre etterregistrering».*

*(Informant 4)*

Når man frigjør mer tid pasienten pga. raskere og enklere registrering kan det også bidra til å bygge gode relasjoner med pasienten. Man får tid til å gjøre andre arbeidsoppgaver og kanskje

hjelpe andre kollegaer. Det kan skape bedre samhandling og samarbeid som igjen kan utgjøre en forskjell for pasienten, men også for organisasjonen. LMP-telefonene kan også spare organisasjonen for overtid til de ansatte som kanskje før måtte logge inn på den stasjonære PC-en og journalføre på slutten av dagen.

#### 4.1.4 Mindre papir

Personvern og sikkerhet er viktig for å ivareta data om mennesker og samfunnet. Det er viktig at journalopplysninger lagres og deles på en mest mulig sikker og hensiktsmessig måte. Lover og regelverk er noe man har fulgt opp på denne arbeidsplassen. Derfor har man prøvd å følge opp kravet om digitalisering seg og prøvd å bruke minst mulig registrering i papirform:

*Sitat 7: «Vi har manglet pasientjournalssystem i mange år, vi gikk i dialog med alternativer for å se på hva som kunne vært mulig å nyttiggjøre seg av. Og det er jo noe med det å liksom digitalisere seg som henger fast i samfunnet som skal gjøre dette mer papirfritt og ikke være nødt til å liksom ha perm på perm og arkivere ting. Det genereres enormt mye papirer på denne brukergruppen her hvis man skulle registrere alt for hånd. Så det er en ting. Så er det noe med forsvarligheten og sikkerhetsperspektivet med at dette ligger en plass hvor det er mer sikkert enn det det ville vært i et arkiv til tross at man imøtekommer arkivloven og hvordan man forvalter disse registrene, men det er mindre sikkert da ikke sant. Så det er jo mer krav som ligger der, at man skal på se at dette er oppe og går».*

*(Informant 1)*

Sitat 8: «At det ikke blir så mye papirer, løse papirer rundt omkring»

*(Informant 5)*

#### 4.1.5 Tilgang og deling av informasjon

Det var viktig for informantene at brukerinformasjon var lett tilgjengelig som gjorde arbeidet mer effektivt. Innsyn og deling av lett tilgjengelig informasjon på LMP telefonene gjør kommunikasjon også mer effektiv:

*Sitat 9: «Det finnes løsninger som brukerkort hvor du kan legge inn f.eks. kroppsvekt, blodsukker høyde en del sånne ting fortløpende når du sjekker det sånn at du får en graf på det og sånne ting som er veldig kjekt sånn at du kan legge det rett inn istedenfor å måtte skrive på papir først og senere f.eks. føre det inn på Excel. Det er en fordel».*

*(Informant 2)*

Å ha en toveis kommunikasjon, både internt og eksternt, er viktig for å skape flyt og god kommunikasjon. Det er derfor viktig å ha god og tett dialog med fagpersonell for å få avklart situasjoner rundt bruker:

*Sitat 10: «Det finnes noen funksjoner som å legge inn beskjeder og avtaler og sånn inne på LMP-en, hvor det teoretisk skal være mulig å legge inn dager hvor jeg vet f.eks. bruker skal være hjemme i stedet for på dagsenter så kan jeg legge inn en sånn beskjed til kveldspersonal dagen før «huske avbestill TT-taxi dagen etterpå». Også kan jeg legge inn en beskjed til nattevakten f.eks.: «husk beboer skal være hjemme dagen etter. Ikke nødvendig å vekke».*

*(Informant 4)*

God kommunikasjon med samarbeidspartnere kan bidra til å komme et skritt nærmere et vellykket resultat i en endringsprosess. Hvilken kommunikasjonsform man benytter seg av avhenger av hvem man kommuniserer med, og vil variere når det kommer til form, innhold og tid. Involverte parter med ulike personell og faglig bakgrunn sammen med pårørende og andre interne- og/eller eksterne samarbeidspartnere er med på å skape en god dialog og beslutningspunkter. Et slik tverrfaglig samarbeid er nødvendig for at arbeidsplassen skal kunne tilby best mulig tjenester til både pasienter og ansatte.

## 4.2 Negative funn

I det følgende vil jeg presentere de negative funnene som kom til uttrykk under intervjuene jeg gjennomførte. Generelt sett var det ett mindretall av negative funn, og disse kan forklares ut fra ulik bakgrunn og kompetanse, samt erfaringer rundt LMP- Geric. «Negative funn» kan virke som noe uønsket på en arbeidsplass. Slike funn kan imidlertid være positive, dersom man velger å rette oppmerksomheten mot dem og utforske ulike løsninger. Disse løsningene kan bidra til økt produktivitet og større tilfredshet på sikt.

### 4.2.1 Telefonen går strømtom

Å ikke få registrert i tide kan føre til at viktig informasjon blir glemt, noe som igjen fører til mangel på registrering. Selv om batteritiden på slike smarttelefoner skal holde en god stund byr det på utfordringer når de faktisk går tom:

*Sitat 11: «Oi. Jeg har egentlig vært med på å fokusere på det som utelukkende er positivt, fordi det handler om på en måte hva du skal videreformidle til dine ansatte og når du får motstand i en endringsprosess så er det du på en måte som må bevege deg og se de tingene som er positivt. I utgangspunktet ser jeg det på som LMP-superverktøy. Det som kan være til hinder er sånne ting som telefonene går tom for strøm. Det er ikke som en PC som står tilkoblet i veggen og har strøm til enhver tid».*

*(Informant 1)*

### 4.2.2 Mister telefonen i bakken

Det er ikke bare batteritiden som kan by på problemer. Det hender også at ikke alle er like flinke til å håndtere en telefon, spesielt på hektiske dager:

*Sitat 12: Uhell kan skje og har skjedd ved anledninger hvor det er mye å gjøre at jeg får beskjed fra ansatte «jeg mistet telefonen på gulvet, skjerm knuste». Altså de tingene som kan skje med tekniske ting og folk behandler det, ikke alltid da, så veldig varsomt. Det er det jeg sånn UMIDDELBART kan se på som negativt, men jeg ser bare på det positive, ikke negative»*

(Informant 1)

Erfaringsmessig forekommer ikke disse problemene hver dag, men de kan oppstå fra tid til annen. Dette kan bli et problem når man er borte flere dager med pasienten eller man får tekniske problemer. Det kan også skape problemer dersom man er uoppmerksom på verktøyet når man har det travelt. Det er viktig å nevne at dette var de eneste negative aspektene som ble nevnt av sjefen. Det skal også sies at sjefen selv ikke bruker LMP i arbeidshverdagen.

#### 4.2.3 Liten skjerm og tastatur

Digitale løsninger skal være brukervennlige og enkle å håndtere. I utgangspunktet skal det også være praktisk å lese og taste inn tekst på LMP-mobilen selv om dette ikke alltid er tilfellet for alle. Noen opplevde vanskeligheter med å skrive på LMP-telefonen når de skulle registrere, ettersom de mente at tastaturet og skjermen var for liten. Dette spesielt hvis man skulle skrive en lang tekst:

*Sitat 13: «Se på de her. Jeg brukte sååå lang tid med disse tjukke fingrene og jeg ble så irritert når jeg ikke klarte å skrive en ordentlig fordi tastaturet var så lite. Også måtte vi skrive så mye i den boksen, hva heter den .... Teksten ... Friteksten. Det gjorde også at vi brukte mer tid på å registrere. Skjønner ikke hvorfor vi ikke bruker ipad»  
Det ble også mye tekst å lese på så liten skjerm som gjorde at vi måtte scrolle nedover og nedover og tilbake og fram og tilbake».*

(Informant 2)

For noen kan det være utfordrende å scrolle seg nedover en liten mobilskjerm, eksempelvis for å lese prosedyrene rundt en bruker. Det kan være lettere og mer oversiktlig å lese det fra ark, da mobilskjermen kan oppleves mindre visuell og det kan være vanskelig å få et godt overblikk.



#### 4.2.4 LMP ikke tilpasset tjenesten vår

Vi er pliktig til å registrere og det er bedre å registrere for mye enn for lite. På arbeidsplassen vår jobber vi med utviklingshemmede brukere med utageringsproblematikk. Det er ikke alle funksjoner LMP-Gerica har eller fanger opp som gjør at ansatte må registrere på papir:

*Sitat 14: «Når jeg skal registrere en utagerings situasjon med brukeren må jeg fysisk inn på PC-en fordi LMP-telefonene ikke har denne funksjonen i tillegg til å skrive på ark» Ikke får jeg gitt beskjed eller lagt inn at det er bading i morgen, husk badetøy!  
Takk gud for notatlapper!*

*(Informant 5)*

Det blir ikke særlig tidsbesparende når de ansatte må logge inn seg inn på den stasjonære-pc-en og registrere, ettersom ikke alle funksjoner og registreringer er inne på LMP-telefonen. Situasjonen blir ikke bedre når man i tillegg må registrere i papirform. Det resulterer i at vi registrerer tre ulike steder. En annen ting man ikke får registrert på LMP-telefonen er samhandlings-minuttene man har hatt med pasienten i løpet av vekten. Dette må også registreres separat på papir. Ettersom telefonen ikke støtter Excel, får man heller ikke lagt inn tall, grafer eller lignende.

#### 4.2.5 For mange besøk

Noen ganger kan det være flere besøk på noen brukere enn på andre brukere. Dette kommer av at brukeren har forskjellige behov og forutsetninger:

*Sitat 15: «For mange oppgaver i en oppgave. Liksom du trykker på et besøk så kommer det opp 30 forskjellige småting og huke av for. Noen er det jo 3 stykker liksom, frokost, stell og jobb eller medisin, mens på andre kan det være 30. Jeg tenker at det ikke er noe poeng i å ha så mange».*

*(Informant 3)*

#### 4.2.6 Besøkene er ikke generert

Samhandling handler om å jobbe sammen for å løse en konkret oppgave eller situasjon der alle deltakere har et ansvarsområde som skal følges for å nå et felles mål. I noen tilfeller kan

dårlig samhandling by på utfordringer noe informantene opplevde under arbeidsdagen. Det er ikke alltid besøkene er laget og står klare når vi logger inn på LMP-telefonen. De ansatte har en forventning om at verktøyet samarbeider, og at ting er på stell når man kommer på jobb. Dette er imidlertid ikke alltid tilfelle:

Sitat 16: «*Nei, det er jo de gangene det ikke blir lagt ut noe besøk så er det plutselig ingenting å registrere, også står man der og skal registrere også er det ingen besøk der. Og da må man inn på stasjonær PC og gjøre etterregistrering*».

*(Informant 4)*

Noen får seg en overraskelse når de som registrerer på slutten av dagen logger seg inn på LMP-telefonen og ser at besøkene ikke er lagt inn. Dette kan forekomme dersom det er andre som har hentet ut dine besøk ved en feiltakelse, eller dersom den ansvarlige for å generere besøkene ikke har gjort jobben sin. Dette kan da føre til overtid og mer bruk av tid på noe som kunne vært unngått, dersom vedkommende hadde logget seg inn tidligere og sjekket om alt var utført på riktig måte.

### 4.3 Drøfting av resultater

Videre skal jeg drøfte resultatene mine i lys av teori. Drøfting handler om å få fram hvilke funn og resultater som støtter eller ikke støtter opp under vår hypotese. I det følgende vil jeg ta for meg teori omkring lovverk, psykologi, ledelse og IT-kompetanse og organisasjoner i endring. Dette er teorier som er relevante ettersom de sammenfaller med funnene i denne oppgaven.

#### 4.3.1 En digital offentlig sektor

Av funnene fra intervjuobjektene så vi at flertallet på flere områder mente at LMP hadde et overtall av gevinster. Dette ble begrunnet med at det var enkelt og raskt å registrere da man kunne ta med telefonen på tur, som sparte oss for tid og kunne registrere underveis. Veien for en mer digitalisert verden er et mye omtalt tema. For første gang samarbeider nå statlig og kommunal sektor på tvers av sektorene, om å digitalisere offentlig sektor, ved å effektivisere digitale tjenester for å gjøre hverdagen enklere for brukere. Digitaliseringsstrategien og arbeidet rundt effektivisering av digitale løsninger i offentlig virksomhet skal gjelde for

offentlig sektor i perioden mellom 2019-2025 (Astrup & Helgesen, 2019). Funnene mine viser at majoriteten av informantene var enige om dette. I en moderne og fremtidsrettet EPJ, slik som LMP-Gerica, har det blitt tatt hensyn til strenge krav for sikkerhet, effektiv autentisering, samt brukertilgang og informasjon med eget brukernavn og passord (Jacobsen, 2015).

Informantene nevnte også at tiden var inne for at arbeidsplassen skulle digitalisere seg. Det ble nevnt at de ventet ni år på å få innført LMP-Gerica, slik at de kunne gå bort fra papirregistrering og arkivering i permer. Dette ble ansett som både positivt og negativt hos informantene ved at de nå slipper å registrere dagligdagse gjøremål som frokost og stell på papir. I tillegg til at LMP-Gerica har en funksjon som registrerer utfordrende atferd, må man logge inn på stasjonære pc-er i tillegg til å registrere på ark. Regjeringens mål om digitalt førstevalg forutsetter at dagens papirformsystemer i arbeidsprosessene erstattes med brukervennlige og gode digitale tjenester. Digitale tjenester og digital samhandling øker kvaliteten på forvaltningen både gjennom bedre tjenestekvalitet og mer effektiv ressursbruk (Flak, 2012). Derfor er det viktig å kommunisere seg i mellom ved overlappssituasjoner for at journalføringen skal bli riktig. Det kan gi bedre kommunikasjonsflyt og samarbeid mellom de ansatte, som igjen kan gi færre beskjeder i papirform og kortere tid til rapportskrivning (Fleten & Semb, 2016).

#### 4.3.2 Opplæring

Opplæring er alltid viktig for å følge rutiner og kvalitetssikre arbeidet man gjør. Mangel på opplæring kan by på problemer, noe informantene også opplevde. Den ene informanten nevnte at det bare var å legge inn avtaler på LMP-telefonen, mens den andre informanten mente at man ikke kunne legge inn verken beskjeder eller avtaler. Dette fremstår som mangel på opplæring rundt funksjonene til LMP-Gerica. Det ble nevnt at bydelen hadde kommet med lite informasjon om «input» rundt LMP- Gerica og at man skulle prøve seg frem. Det har også vært tilfeller hvor studenter som jobber på arbeidsplassen min ved siden av studiene, har informert og lært bort funksjonene rundt LMP. Ifølge arbeidstilsynet er det et krav til gjennomgående, dokumentert og sertifisert opplæring som er nødvendig for å utføre arbeidet på en trygg måte. I tillegg skal opplæringen være tilpasset den enkeltes behov utfra bakgrunn som eksempelvis utdanning, alder, kjønn, kompetanse, erfaring etc. som spiller en viktig rolle.

Dette kan for eksempel være ny ansatte, unge mennesker eller studenter. Derfor er det viktig at de som har behov for opplæring får tilstrekkelig og tydelig informasjon rundt opplæringen. (Arbeidstilsynet, u.å.). Når man arbeider i helse- og omsorgstjenesten er det også viktig at vi på en effektiv og sikker måte kan dele og lagre data. Dette fører til en smidigere prosess, og følgelig ett bedre samarbeid mellom kollegaer (En digital offentlig sektor, 2019). Dette bidrar i sin tur til at ting går lettere og at det og at det blir mer flyt i arbeidet.

Informantene hadde erfart LMP gjennom å jobbe sammen med andre, men LMP var ikke inkludert i opplæringen. Dette begrunnes ved at det har vært «learning by doing». Noen av informantene følte at de ikke hadde hatt grundig nok opplæring, og at dette førte til stadige feilregistreringer. De mente at ledelsen ikke satt av nok tid til opplæring rundt LMP-telefonene. Noen av informantene mente at det ble satt opp notatlapper med informasjon om å ta noen raske kurs selv og prøve seg selv fram i arbeidstiden sin. Når man arbeider med en brukergruppe som krever fullbemanning og med utfordrende atferdsproblematikk, har man ikke tid til å lære LMP-Gerica når man er i en jobb som krever oppmerksomhet og full tilstedeværelse. De ansatte måtte hjelpe hverandre ved å gi kontinuerlig opplæring, noe som gikk utover deres egen arbeidstid og oppgaver. Det var ingen «superbruker» på avdelingen, der var derfor ingen som hadde spesialkompetanse på LMP. Det var en egen stilling med en «superbruker» som hadde sluttet, men det var ikke brukt tid eller ressurser på å få inn en ny «superbruker». Det gjorde at personalgruppen ble svekket og måtte ta saker i egne hender for å lære bort en spesialkompetanse man kanskje ikke hadde så mye erfaring med.

Andre ytringer var basert på at informantene ikke fant besøkene når de logget inn. Dette sees ikke på som en direkte negativ side ved LMP, ettersom det handler mer om hvem som står bak for å generere besøkene slik at de står klare for å hentes ut. Generering av besøkene ble gjort av ledende miljøterapeut og hovedkontaktene for de ulike brukerne. Det hendte imidlertid at ledende miljøterapeut og hovedkontaktene ikke hadde gjort jobben sin. Dette gjorde at man måtte registrere på stasjonære pc-er i etterkant. Dette forekom ofte i helgene da ledende miljøterapeut og hovedkontaktene ikke var på jobb. Det er derfor svært viktig å finne frem til metoder som kan få frem det beste i hele teamet når det kommer til gruppeprosesser, både for individets tilfredshet, gruppers effektivitet og harmoni - men også for organisasjonens yteevne (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det kan skape frustrasjon og dårlig arbeidsmiljø dersom ansatte, som allerede har dårlig tid, må ta på seg andre kollegaer sine arbeidsoppgaver eller rette opp i feil gjort av andre. I senere tid har interessen for å få grupper

til å fungere bedre, med tanke på trivsel og produktivitet, ført til oppmerksomhet omkring problemet med å få grupper til å fungere som et team (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

#### 4.3.3 Psykososialt klima

Begrepet psykososialt klima brukes for å dekke innholdet og kvaliteten i samspill og samhandling mellom mennesker i organisasjonen slik at dette blir opplevd, fortolket og vurdert av organisasjonens medlemmer. Det dreier seg om et konglomerat av holdninger, følelser, og atferd som karakteriserer livet i en organisasjon, og som vil utgjøre summen av organisasjonsmedlemmenes oppfatning av organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det virket som at det ikke hjalp å ringe til ledelsen da de ikke var tilgjengelige verken på kontor eller telefon, hvis man trengte hjelp med noe som hastet. De mente at de var opptatt store deler av dagen. Meninger fra ledelsen om at LMP-Gerica følges opp og evalueres på teammøter eller personalmøter har ofte «falt» bort da ansatte bruker møtene til andre viktige temaer eller fordi lederen ikke er til stede under møtet.

Noen ansatte syntes dessuten det var litt skummelt med LMP da de ikke visste hva det innebar eller hvordan det fungerte. De virket usikre på egen kompetanse, og de var redd for å gjøre feil. Noen kan også ha vært flau eller redde for å spørre om hjelp rundt LMP-telefonen fordi de har en forventning om å kunne bruke LMP-telefonen til å registrere. I implementeringsfasen hadde de mange spørsmål rundt LMP og de måtte tåle en del avvik i starten. Det ble gjort registrering på papir samtidig som man registrerte på PC-en på Gerica for å iverksette LMP-telefonene. Det er en stor avdeling og vanskelig å nå ut til alle, spesielt de med helgevakter. Da må man sette lit til fulltidsstillinger som allerede jobber fullt og be dem følge dette opp, men med forutsetning om at de også må være trygge på LMP.

#### 4.3.4 Organisatoriske mestringsstrategier

Hektiske dager hos de ansatte som tar på seg mer ansvar, kan føre til stor påkjenning. I følge Kaufmann & Kaufmann (2003) kan for mye ansvar koste mye tid, energi og ressurser for personalet som kan føre til utbrenthet og stress. Utbrenthet er tap av grunnleggende engasjement og opplevelse av mening med jobben, ledsaget av fysisk, psykisk og følelsesmessig utmattelse.

I følge Kaufmann & Kaufmann (2003), kan stress oppfattes forskjellig, men knyttet til jobb kan det dreie seg om forhold som ansvar (lederansvar), status, arbeidstid (overtid), selve arbeidsutførelsen, samt ny teknologi og overbelastning. Kvantitative (hvor mange) og kvalitative (hvilke) belastninger spiller også en rolle her. Å ta på seg mer ansvar enn det man er kapabel til for å vise status, som ved å gi opplæring og oppfølging rundt LMP, kan være en overbelastning for noen. Derfor er det viktig med sosial støtte i form av formidling til en annen om at han eller hun blir sett og blir satt pris på. Dette nevner Kaufmann & Kaufmann (2003) kan forekomme gjennom fire støttebegreper:

**Følelsesmessig støtte:** som å vise interesse, omsorg og oppmerksomhet

**Oppgavestøtte:** som klargjøring og hjelp til systematisering av problemer og så videre

**Informasjonsstøtte:** eksempelvis at ledelsen er nøye med å informere hva som skjer i en krisesituasjon som ved større endringer.

**Praktisk støtte** i hverdagen og i krisesituasjoner i form av tid, penger råd eller hjelp

Topplederen var usikker på om det var flere avvik før LMP-telefonene ble innført, eller etter at det ble innført (for tre år siden). De brukte LMP-registreringene til dokumentasjonsgrunnlag og føring av statistikk. Det var imidlertid vanskelig å bruke LMP-registreringene til å føre informasjon inn på Excel-ark for å lage grafer og tall da LMP-telefonen ikke støttet Excel og lignende funksjoner. Dermed måtte man registrere flere steder; på papirform, inne på stasjonær PC-en og inne på LMP. Dette gjorde ting veldig komplisert, det tok mye tid og ressurser, noe som kunne bidra til økt stress i en allerede travel hverdag. Noen ansatte underrapporterer også – de registrerte at de hadde gjort og fullført besøkene på LMP-telefonen, men i realiteten hadde de ikke det. En av grunnene til dette kan være at de ikke turte å si ifra, eller hadde mye å gjøre, eller manglet kunnskap om LMP. Det kan også være at de var usikre på egen kompetanse. Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2003) finnes det effektive tiltak for å motvirke stress i organisasjoner. Dette forutsetter en helhetlig analyse av prosesser som foregår i den enkelte organisasjon. I tillegg til sosial støtte som en beskyttende faktor, er det funnet andre organisatoriske mestringsstrategier som kan ha positiv effekt. Dette kan være:

- Desentralisering og økt medvirkning i beslutningsprosesser
- Forbedring av prosedyrer og kommunikasjonsnettverk

- Bruk av opplæring- og utviklingsprogrammer
- Utvikling av arbeidsgrupper og team
- Endring i arbeidstidsordninger og jobbrotasjon
- Bedriftshelsetjeneste
- Muligheter for personlige veiledere og mentorer
- Fysisk trening

#### 4.3.5 Samfunnsøkonomisk analyse og interesseanalyse

Som tidligere nevnt benyttet ikke seksjonslederen LMP-Gerica på daglig basis selv. Det gjør at kompetansen og erfaringene rundt å bruke denne under arbeidshverdagen blir begrenset. Den interne opplæringen har også vært svært mangelfull. Under intervjuene ble det nevnt at det ikke tok lang tid å finne ut at de som brukte Gerica var bedre på det enn de som implementerte det. Det kan virke useriøst når ledelsen skal komme og vise hvordan vi skal bruke Gerica når de ikke vet det selv. Det ble også nevnt at de nesten ikke hadde vært med på prosjektprosessen på grunn av lite tid, noe som gjorde det vanskelig å organisere og lede slik at mulige gevinster fra LMP-telefonene faktisk ble realisert. Organisasjonen hadde en «superbruker» eller en ekspertise som var på to-dagers kurs, men denne personen sluttet etter tre måneder. Etter dette har oppgaver blitt delegert til linjeorganisasjonen som toppledelsen, teamleder, ledende miljøterapeut og miljøterapeuter. For å identifisere gevinster og vurdere de ulike tiltakene før virksomhetslederen fastsetter hvilket prosjekt som skal settes i gang er det hensiktsmessig å legge fram en samfunnsøkonomisk analyse. Denne analysen er gunstig med tanke på en gevinstrealiseringsprosess der man planlegger detaljert, synliggjør kost- og nyttevirkningene, og avdekker risikoene som kan oppstå underveis i prosjektet (Flak, 2012). Derfor er det viktig å vite *hva* som endres i virksomheten, og *hvor stor* endringen er (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Knyttet til LMP hadde dette vært et mye bedre resultat dersom man hadde gjort en grundig analyse og kartlegging også før prosjektet startet. Da hadde organisasjonen hatt bedre oversikt over hvilke mål som skulle oppnås, samt fokus på dokumentasjon av målene når disse var oppnådd. Ved å gi god nok opplæring, råd og oppfølging rundt LMP-telefonene kunne organisasjonen spare tid, ressurser og kostnader.

#### 4.3.6 Kommunikasjon og kommunikativ kompetanse

God kommunikasjon er viktig for å skape og vedlikeholde gode relasjoner på arbeidsplassen. Når det gjøres en endring i informasjon rundt en pasient på LMP er det viktig å kommunisere og dele denne informasjonen til den eller de aktuelle personene. Dette kan være utfordrende på arbeidsplassen omtalt i denne studien, da det ikke alltid er like lett å holde oversikt over hvem som er på jobb mange dager i forveien. Det kan derfor være utfordrende å sørge for at riktig person har tilgang til informasjon om brukerne. Selv om rutinen er å sjekke opp hvem som er på vakt og hvem som har ansvar for de ulike brukerne, hender det at vaktboken ikke alltid er oppdatert. Dermed har det hendt at beskjeder ikke kommer frem fordi han eller hun er syk og ikke kommer på jobb. Det er også et krav at en erfaren miljøterapeut, eksempelvis, drar på legebesøk sammen med pasienten dersom to uerfarne ekstravakter kan ha problemer med å finne legekantoret og de ikke kjenner pasienten godt.

Et annet problem ligger i at folk ikke logger seg inn på LMP-telefonen før på slutten av vekten. Dette fører til at beskjeder kommer for sent og fører til at møter og andre viktige hendelser ikke blir fanget opp. Derfor er det viktig å logge seg inn på starten av vekten. Hvis det blir foretatt endringer inne på tiltaksplanene på LMP-telefonen, kan det være endring i medisin eller endring i vaktplan og man får ikke denne beskjeden før man er tilbake på jobb og logger inn på LMP. Folk er ikke bevisste på viktigheten av å logge seg inn på starten av vekten ettersom manglende oppdatering av informasjon ikke har fått store nok konsekvenser enda. Samtidig virker det også som at folk ikke sjekker jobbmailen sin ofte nok. Grunnen kan være informasjonsbelastning der man fort får over 100 e-post hver dag som man ikke gidder å lese eller svare på. Det virker som om informasjonsflyten ikke er god nok i organisasjonen.

Det hevdes at mellommenneskelige kommunikasjon er selve limet i alle organisasjoner. Det å ha en kommunikativ kompetanse er en avgjørende forutsetning uansett organisasjonsform og ledelsesnivå. Forskning viser at ledere faktisk bruker så mye som opptil 80% av sin arbeidstid til skriftlig og muntlig kommunikasjon. Kommunikasjon er et av de viktigste samordningsprosessene i organisasjoner, og en svært viktig lederoppgave. God kommunikasjon fremheves ofte som kjennetegn på vellykkede bedrifter (Kaufmann & Kaufmann 2003).

Feilkommunikasjon som ved for eksempel feilregistrering i LMP-Gerica kan føre til ulykker eller uhell ved bare enkelte ordfeil. Mangel på ord kan få store konsekvenser. På besøkene er det lagt inn tidspunkt og varighet for hvert enkelt besøk på en pasient, men fortsatt registrerer



og fullfører noen ansatte alle besøkene i full fart på slutten av vekten. Her legger de inn at besøkene varte kun noen minutter, når besøket egentlig skal vare i 30 minutter. Dette kan vise seg i at registreringen som ble utført viste at morgenstell tok ett minutt når det egentlig skulle vart i 30 minutter. Dermed kan det indikere at et morgenstell ble utført 14:29 når det egentlig skulle vært utført 07:40. Det kan gi utslag i skjevhet i statistikkføringen og implementering av tiltak som gjennomføres og lages. Det kan også gi store konsekvenser dersom en hendelse med en pasient havner i retten der man har hatt en besøksliste med mange besøk som det ser ut som har blitt utført på noen minutter, men som egentlig skulle tatt mye lengre tid. Dette går på kommunikasjon og informasjonsformidling.

#### 4.3.7 Mangel på IT-kompetanse og ferdigheter

De fleste har smarttelefoner i dag; en slik telefon er noe de fleste kan håndtere i 2022. Det er et fåtall som ikke har smarttelefon på arbeidsplassen, men de fleste klarer å manøvrere seg gjennom på en god måte og med nok veiledning og oppfølging fra kollegaer. Å ta i bruk ny teknologi krever økt digital kompetanse blant både utviklere og arbeidstakere (Bergsjø & Bergsjø, 2019). Anvendelse av IT-verktøy i virksomhetssammenheng har ført til organisatoriske endringer og får kontinuerlig oppmerksomhet fordi folks arbeid øker (Robey et al., 2013). Dette kan ses i sammenheng med at det ble vanskelig for de ansatte å håndtere LMP-telefonene når de verken fikk tilbud om kurs eller informasjonshefte om LMP-Gerica. Vi ser også at lederne kunne gi opplæring, råd og veiledning rundt håndtering av LMP-telefonene. Dette kommer tydelig til uttrykk når informantene nevner at de ikke klarer å håndtere LMP-telefonen på grunn av mange avanserte funksjoner som er vanskelige å finne fram til og at det er vanskelig å foreta registreringer på en god måte. Dette gjorde at det ble brukt en god del mer tid, kostnader og ressurser som egentlig kunne vært gjort mye enklere og raskere med opplæring, veiledning og oppfølging i LMP-Gerica.

Det lederen ikke nevnte under intervjuene, var at LMP-Gerica også ble utviklet og implementert nesten samtidig som andre digitale verktøy som Workplace og Teams der ansatte raskt og enkelt kan nå hverandre uten å bry seg om den kostbare og tidskrevende reisevirksomheten. Her delte man informasjon og hadde møter digitalt hvor man kobler til kamera og mikrofon til datamaskinen slik at det ikke var nødvendig å forlate kontorpulten for å delta på digitale møter. I tillegg til Workplace og Teams benyttet man også e-post som elektronisk kommunikasjonskanal der man mottok informasjon og beskjeder. Det skapte

usikkerhet, forvirring og motstridende informasjon hos ansatte der de ikke visste hvilken informasjon de skulle følge. Poenget er at når man først starter med et tiltak, en tjeneste eller et prosjekt, så er det viktig at det blir fullført før man starter på noe nytt - ellers kan folk bli stresset over manglende evne og kompetanse til håndtering av mange ulike digitaliseringsløsninger. Selv om et prosjekt har tidsfrister, begrenset kostnader eller budsjett å forholde seg til, gjør ikke det oppgaven enklere for organisasjonen ved å begynne på et nytt prosjekt når ikke det første prosjektet er gjort på en ordentlig måte.

Noen av informantene nevnte også at LMP-Gerica ikke var tilpasset arbeidsplassen. Den hadde blant annet kategorier og alternativer («bomtur») som tilhørte hjemmetjenesten og andre helsetjenester der faste rutiner og hyppige besøk var vanlig arbeidsrutine hos brukere som bodde hjemme hos seg selv. Mens besøkene trenger ikke å følges, selv om de allerede er lagt inn på telefonen. Det kan hende at brukeren en dag ikke vil dra på tur, og da får man ikke gjort noe annet enn å kansellere besøket. Brukeren legger selv opp sin hverdag og vi hjelper med å tilrettelegge ved behov. Dette viser mangel på IKT-kompetanse og forståelse rundt teknologien som begrenser evnen til å se hvordan denne digitale løsningen skal utvikle organisasjonen. Ferdigheter innenfor gevinstrealisering må i stor grad utvikles og modnes gjennom egne erfaringer. Metoder for gevinstrealisering danner et utgangspunkt for å starte arbeidet, med det er først ved egen prøving og feiling at man lærer og ferdigheter utvikles (Flak, 2012). En av informantene med erfaring fra hjemmetjenesten sa LMP var et mer egnet verktøy til bruk i hjemmetjenesten på grunn av detaljert informasjonsflyt vedrørende brukers helsetilstand, her kunne som gjorde den ansatte som skulle på jobb neste vakt kunne lese seg opp umiddelbart. I tillegg blir ordet «besøk» benyttet, noe som gir enda en argumentasjon for at dette tilhører hjemmetjenesten som har faste besøk og faste rutiner med brukere. Typiske eksempler fra hjemmetjenesten kan være: «*Fru Hansen skal ha sine medisiner kl. 09:00*» eller «*husk å kvittere og signere for ...*». Hjemmetjenesten har flere tjenester med eldre som brukergruppe, enn boligjenester som har mindre yngre brukergrupper med utviklingshemmede. Ser man med et større perspektiv på det, kan man forstå at det kanskje er her man legger lista for utvikling primært på en sånn type system som LMP-Gerica.

Det tok heller ikke lang tid å finne ut at de som brukte Gerica var bedre på det enn de som implementerte det. Jeg synes det er noe flaut at ledelsen skal komme å vise hvordan man skal bruke Gerica, når de egentlig ikke vet det selv. Jeg tror det er et stort behov for å heve den generelle teknologiforståelsen og kompetansen blant toppledere og teamledere. I tillegg samarbeides det ikke internt i organisasjonen om arbeidslistene der noen av arbeidsoppgavene

inne på LMP hos noen av pasientene er veldig mange og lange, som skaper frustrasjon og unødvendig bruk av tid. Flere enkelte besøk hos en bruker kunne kanskje vært sammenslått som en arbeidsoppgave for å kunne registrere og dokumentere raskere. På arbeidsplassen kan ansvaret til tider bli gitt fra fagansvarlig til miljøterapeuter eller miljøarbeidere med ulik erfaring og kompetanse, noe som kan føre til misforståelser og mangel på ruter og rutiner når man som ansatt kommer på jobb. Dette kan føre til mangel på registrering og man «glemmer» å registrere underveis.

#### 4.3.8 Lederens argumenter

En leder skal ha en positiv holdning og motivere sine ansatte. Det er lederen sin jobb å sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført ut fra de overordne målene. Noen ledere kan være «høye» på seg selv, og ikke være kritisk rundt arbeidet eller medlemmene man har rundt seg i organisasjonen. Argumentene lederen kommer med under arbeidet mot målene kan «bikke» mer over mot positive enn det negative. Lederen som ble intervjuet nevnte at han fokuserer bare på det positive rundt LMP-Gerica og ikke kunne se noe negativt ved det. De negative sidene som ble nevnt av seksjonslederen var at LMP-telefonen kan gå tom for batteri og at man kan miste telefonen i bakken. Dette kan imidlertid også skje med personlige og private telefoner. Samtidig nevnte lederen under intervjuet at han hadde snakket med brukerne av LMP og bare hadde fått gode tilbakemeldinger - men hvor troverdig er det? Dette kan være feilinformasjon i form av at ikke alle kan være like ærlige med sin leder, ettersom noen kan oppleve å skape dårlig stemning, og usikkerhet om fremtidig samarbeid med lederen sin. Det ser ut som at det alltid finnes en vei for å se bort ifra problemet og bare fokusere på det positive.

En god leder er vanskelig å definere og kommer an på flere faktorer. Noen roller som er viktig i ledelsens arbeid er blant annet det å ta beslutninger. Her er det viktig å ta initiativ til forandringer og forbedring av gruppens arbeid, være en god problemløser og ha evne til å løse konflikter. Lederen skal være en symbolfigur som representerer organisasjonen utad og innad og opprettholder organisasjonskulturen. Dette er viktig for å skape trivsel og motivere arbeidere. Det er viktig at lederen klarer å bygge nettverk som tar viktige beslutninger, slik som viktige rammebetingelser for organisasjonen. Lederskap er et begrep som stadig blir viktigere og viktigere når vi går oppover i ledersjiktet. Lederskap innebærer å skape visjoner

som virker motiverende og samler organisasjonen medlemmer om felles betingelser for å nå bedriftens sentrale mål iblant annet en endringsprosess (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Lederfunksjoner som skiller effektive ledere fra ineffektive ledere, kan være mange. Noen viktige trekk er de personlighetsstrekkene som karakteriserer effektive ledere. Det kan være høyt energinivå, toleranse for stress, personlig integritet, emosjonell stabilitet og selvtillit. En leder med høy integritet er ærlig, etisk og pålitelig. En annen ting er at ledere har tekniske ferdigheter som handler om kompetanse når det gjelder prosesser og aktiviteter som er viktige i organisasjonen. Kognitive ferdigheter er også viktig for å holde seg oppdatert over det som foregår i organisasjonen, utvikle nye ideer, vurdere saker på en fornuftig måte, og ta gode strategiske beslutninger i omgivelser som ofte preges av mye usikkerhet.

Mellommenneskelige forhold er en tredje faktor som dreier seg om evnen til å forstå andre menneskers behov og atferd, skjønne hva som foregår i grupper og mellom grupper, være følsom for andres ideer og kunne uttrykke seg på en slik måte at en lett blir forstått (Kaufmann & Kaufmann, 2003). I tilfellet med LMP-Gerica er det høyst aktuelt når det skal implementeres og brukes av medlemmer, uavhengig av organisasjonens bakgrunn, behov, ressurser og tidsperspektiv.

Lederen nevnte at ansatte bruker mye mindre papir i omløp, men at noe fortsatt ikke er digitalisert og at han håper på ytterligere systemer i tiden fremover som er digital. Dette kan frigjøre mer tid til pasienten og kan gjøre arbeidet mer effektivt. På en annen side kan det for noen være enklere, større og mer visuelt å lese fra et A4-ark med bilder og farger som gjør det mer «behagelig» å lese, enn fra en liten mobilskjerm. Det kan gjøre at man husker informasjonen bedre. Ulempen er at det er utrygt med tanke på personvernet, da disse papirene kan bli lagt på ulike steder, eller ikke ivaretatt godt nok. Det kommer igjen an på hva man velger å prioritere og hva man har for budsjett å forholde seg til. Lederen nevnte også under intervjuet at man ikke får et helt optimalt system fra tjenestene. Det hadde dem meldt inn til kommunen og sett på alternative systemer tidligere enn Gerica. Det virker som det er vanskelig å få inn systemer på vår arbeidsplass med våre tjenester hvor man registrerer ekstra ting som LMP ikke har. Slike systemer kan føre til masse kostnader og systemene blir dyre. Under intervjuet med lederen ble det også sagt at kommunene er opptatt av å få mest mulig ut av minst mulig kostnader.

## 4.4 Endringsprosess

Endring er som regel knyttet til en viss form for endringsmotstand, og at endringsprosesser ikke alltid er like enkelt å håndtere. Det er alltid vanskelig å ikke fortsette å gjøre det du kan, og det man kjenner til. Folk kan synes det er litt skummelt, og vet ikke hva dette innebærer. Å ta i bruk flere verktøy samtidig kan by på utfordringer for brukere av verktøyene, men også for selve organisasjonen (Teece, 2007). På arbeidsplassen tok man digitaliseringen under ett, ble det nevnt under intervjuene; man opp Workplace samtidig som man startet opp Gericca. Dette bød på noen utfordringer, med tanke på innloggingsproblemer og flere informasjonskanaler å forholde seg til. For å lykkes med endringsprosessen, er det viktig å vite hvilken motstand det dreier seg om. Derfor er det viktig å ha en oversikt og en plan over hva som er viktig å ta hensyn til for å gi et best mulig resultat. Å ta i bruk LMP på en arbeidsplass krever at alle disse elementene tas med i prosessen før LMP-prosjektet settes i gang. Noen elementer vil kanskje være mer aktuelle og vektlegges mer avhengig av hvilken teknologi og behov organisasjonen har. Innføring og implementering av ny teknologi krever et samspill mellom selve teknologien, menneske og organisasjonen. Uansett om det er enkel eller vanskelig teknologi man tar i bruk, vil det kreve en endring i arbeidsprosesser, systemer, struktur og lignende. Det vil også stille krav til ny kompetanse og kunnskap som vil være betydningsfull for resultatet av prosjektet.

Gjennom god endringsledelse kan man lykkes med sine resultater og gevinster. Ved motstand mot endring er det viktig å ikke gi opp. Prosjekter som mislykkes ved endringsprosesser, kan komme av følgende (Flak, 2012):

- Ikke godt nok forankring på ledelsesnivå. Ledelsen tar ikke nok eierskap, tid og engasjement til prosjektet
- Prosjektteamet viser mangel på mandat, styring og planlegging
- Mangel på kunnskap og erfaring rundt prosjektstyring og metode
- Endring av mål og behov underveis i prosjektet som er vanskelig å håndtere
- Motstand fra medarbeidere

Det finnes ulike faser som skal hjelpe til å skape bedre tjenester for innbyggere i ulike kommuner som er involvert. Endringer rundt tjenstedesign-prosesser slik som LMP gjør at man også må tenke på systemnivå for at en endring skal bli vellykket. De 6 ulike fasene

starter med et behov som oppstår til det behovet utvikles eller endres og settes ut i drift (KS, u.å.):

### **Fase 1 – Forankring**

Her handler det om at organisasjonen og de involverte partene klarer å definere problemet og utfordringene som har oppstått og sammen forstå både problem og mål. For en vellykket endringsprosess i en tjenesteinnovasjon er det viktig å starte tidlig i prosessen med grundig forarbeid, gode planleggingsevner og bred forankring. Det handler ikke bare om å motta og gi beskjeder / informasjon. Det er viktig å gripe fysiske møter med alle berørte deltakere på alle nivåer, ha en god dialog og kommunikasjon fra begynnelsen av, og være med forankring gjennom hele prosessen.

### **Fase 2 – Innsikt**

Tjenester blir vellykket og gode når innsikten og forarbeidet rundt de faktiske behovene som trengs har blitt gjort. Derfor er det viktig å behov og avdekke rot årsakene til problemene før man kommer med en løsning. Dette kan bidra til at man minsker risikoen for å velge feil løsning. Det er også viktig å innhente kunnskap gjennom hele prosessen da det kan dukke opp nye ting, utfordringer eller endringer som man må være forberedt på.

### **Fase 3 – Tjenesteutvikling**

Her omdannes kunnskapen og innsikten til ideer som videreutvikles til tjenestetilbudene før de settes i gang. Igjen er det viktig at de involverte deltakerne er med i prosessen for å sikre forankring og finne riktige løsninger. Noen ideer kan raskt tas i bruk, mens andre mer større og krevende ideer bør tas videre med bevisstgjøring av rollefordeling og ansvarsområder.

### **Fase 4 – Pilotering**

Pilotering handler om at tiltaket eller tjenesten skal prøves ut en periode for å se om tiltaket fungerer eller ikke. Poenget er å avdekke eventuelle feil eller mangler, identifisere uforutsette problemer som gjør at risikoen forhåpentligvis minsker.

### **Fase 5 – Overgang til drift**

Denne fasen går ut på at tiltaket eller tjenesten settes ut i drift på en god måte. Dette gjelder planlegging, og gjennomføring av iverksettelsen og eventuelle anskaffelser. Det er når ansatte

blir motivert til å være med på endringsreisen av resultater og gevinster blir realisert. Det er ledelsen sin oppgave å skape et engasjement og tillit til å involvere de berørte partene i overgangen til drift.

### **Fase 6 – Ny praksis**

I denne fasen er det viktig å realisere og oppnå de ønskede gevinstene for brukerne, pårørende og kommunen. Det er viktig å huske på at gevinstrealisering ofte er en lang prosess og tar lang tid som krever mye kontinuerlig handling og oppfølging. Ved synlig framgang øker motivasjonen som igjen kan øke sannsynligheten for at prosjektet eller tiltaket blir vellykket.

Det er vanlig å gjøre som sjefen sier. Derfor er det viktig at ledelsen, under en endringsreise, drar frem lederegenskaper som skal oppfylle de forventende resultatene av prosjektet. Derfor er et viktig at endringsarbeidet starter så tidlig som mulig for å øke sjansene til å lykkes. Et godt samarbeid mellom prosjektleder og linjeledelsen i form av gode planleggingsferdigheter, gjennomføringsevne og implementering er nødvendig for å sikre vellykket prosjektgjennomføring. Prosjektmetoden i seg selv vil ikke klare å oppnå forventende at gevinstene blir realisert. Derfor er det nødvendig at virksomheten, medarbeiderne og virksomhetens omgivelser endrer seg i takt med prosjektet. Opplæring, veiledning og oppfølging rundt bruk av teknologi vil som regel gjøre arbeidet enklere for alle parter. Det spares for mye tid, ressurser og kostnader når økt kunnskap, erfaring og deling av informasjon som brukes på andre viktige behov for organisasjonen. Når man mangler ferdigheter og IT-kunnskap rundt teknologiforståelsen hos toppledelsen kan det være vanskelig å lære opp sluttbrukerne som skal kunne bruke LMP-telefonen på dagligbasis. Det blir ikke satt av nok tid og ressurser til prosjektet som bidrar til at man allerede ligger dårlig an fra start. Toppledelsen må sette av nok tid og ressurser til å viktige avgjørelser innen metodevalg, omfang, team, budsjetter, planer og mål. Ettersom et prosjekt eller en aktivitet tar mye tid og kapasitet kreves det også at toppledelsen må prioritere prosjektet fremfor sine daglige gjøremål. Det er fort gjort å undervurdere et prosjekt eller aktivitet å tenke at «*dette fikser jeg lett*» - helt til det motsatte er bevist (Flak, 2012).

#### **4.4.1 Overgang fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon**

Det er når prosjektet er avsluttet og IKT-løsningen skal tas i bruk at resultatene skal overføres til linjen. De som har opplevd eierskap til prosjektet, leverer det fra seg og gir ansvaret til

andre å realisere storparten av gevinstene. Overgangen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjonen er kritisk med tanke på forståelse for den potensielle nytteverdien fra prosjektet og motivasjon til å realisere nytten. Det kreves tidlig involvering fra linjeorganisasjonen, til med de ansattes rett til medvirkning og medbestemmelse så langt det lar seg gjøre. Det er viktig å utvikle en plan for å realisere gevinster tidlig, slik at man kan plukke ut gevinster eller nytteeffekter underveis i prosjektfasen. Det er prosjekteier som har hovedansvaret for gevinstrealiseringsplanen. En annen viktig del for å øke sannsynligheten for god overgang mellom prosjekt og linje er å etablere en prosjektorganisering der involverte parter for linjeledelsen blir ansvarliggjort gjennom prosjektperioden (Flak, 2012).

#### 4.4.2 Målinger og indikatorer

Ifølge ISO (International Organization for Standardization, 2018) kan det være utfordrende å utføre målinger i forbindelse med resultatoppfølging. Det ene kan være hvordan man måler, altså hvilken indikator man skal bruke. Den andre kan være når og hvor ofte skal man måle. Dette hadde man ikke gjort på min arbeidsplass hvor man blant annet kunne måle brukervennligheten rundt bruken av LMP-Gerica for å få en indikasjon på hva som var bra, hvor bra var verktøyet, hva som kunne vært gjort bedre. Dette hadde gjort organisasjonen mer «rustet» til å håndtere de utfordringene de måtte ha med å gjøre. Det er mange som forstår hva brukervennlig betyr, men når man skal utdype og forklare mer rundt definisjonen kan det bli vanskelig. For å forstå begrepet brukervennlighet og hvordan man måler det må vi se på hva brukervennlighet består av. En av definisjonene lyder som følger: «Extent to which a product can be used by specified users to achieve specified goals with effectiveness, efficiency, and satisfaction in a specified context of use.» International Organization for Standardization (2018) definerer tre elementer i definisjonen:

- **Effectiveness:** innebærer håndteringen rundt en oppgave og hvor mange feiltakelser som blir gjort fortløpende.
- **Efficiency:** handler om hvor mye ressurser som går til å utføre en oppgave med tanke på blant annet hvor lang tid som disponeres
- **Satisfaction:** går ut på hvor fornøyd eller misfornøyd vedkommende er med verktøyet. Her vil hver og en komme med egne meninger og tolkninger.



Når man brukertester digitale verktøy kan det hende at man får en lang rapport fra forskjellige fagfolk. Det kan være kritikk fra brukerne i form av vanskelighetsgrad, problemområder og forbedringspunkter. Dette kan reise mange spørsmål som «er dette verktøyet for oss?». Som regel kommer det gode argumenter for god ledelse ved å si at «ut ifra tilbakemeldingene opplever vi at ansatte trivdes med verktøyet». Videre nevner ISO (2013) to verktøy som man kan bruke for måling av brukervennlighet.

### **System Usability Scale (SUS)**

System Usability Scale blir regnet som den mest vanlige og en av de kjente metodene for måling av brukervennlighet. Den ble opprettet tilbake i 1980-tallet og har blitt aktivt brukt siden den gang. SUS innebærer et spørreskjema der brukeren selv skal evaluere hvorvidt verktøyet eller produktet etter at brukertesten er avsluttet. Spørreskjema inneholder 10 utsagn som brukeren skal forholde seg til og gi en score fra en skala fra 1-5. Dermed tas det en gjennomsnittsberegning som kan ligge mellom 0-100. For at resultatene fra SUS skal nyttiggjøres og kunne brukes til videre arbeid bør man ha minst 12 besvarelser per bruker

### **Single Usability Metric (SUM)**

Mens SUS målte brukervennlighet overfladisk, fokuserer SUM og går mer i detaljer på oppgavene som brukeren skal kunne klare å håndtere seg gjennom. Her måles det på oppgavegjennomføring, hvor mange feil, tidsbruk per oppgave og tilfredshet. De samlede dataene regnes om til en prosent score for hver enkelt oppgave pluss en overordnet score. SUM bidrar til å sammenlikne flere brukergrupper og gir en indikasjon på om igangsatte tiltak kan øke brukervennligheten.

Verken disse ovennevnte eller andre måleinstrument ble benyttet i min organisasjon for å måle brukervennlighet rundt LMP-verktøyet. Her hadde det vært mulig å be leder om å benytte seg av et slikt måleverktøy for å måle tilfredsheten av LMP-Gerica. Det er tross alt de ansatte som skal bruke LMP-verktøyet til daglig. Hvilket måleinstrument som er best egnet avhenger av behovet til de ansatte og organisasjonen. Det er også en ledelsesoppgave å finne ut om man bør fortsette å bruke LMP-Gerica eller ikke.

#### 4.4.3 Pålitelighet og gyldighet ved å studere egen organisasjon

Det gjelder å holde tunga rett i munn når man skal gjennomgå funnene sine. Under intervjuene sa den ene informanten at det var for mye tekst i prosedyrebeskrivelsen, mens den andre sa det stod fint beskrevet hva man skulle gjøre. Det virker som at informantene er oppriktige, men har bare ulike oppfatninger og ulikt syn på hva som er positivt og ikke. Det betyr ikke nødvendigvis at de ikke snakker sant. Det virker som de har ulik opplevelse av produktet - for den ene kan visse ting være positivt, men de andre personene kan oppleve samme produkt ulikt.

Jeg kunne ha vært flinkere til å sjekke min oppfatning med oppfølgingsspørsmål for å sjekke om jeg hørte riktig. Som sagt er det fordeler og ulemper ved å studere egen organisasjon. Om fordelene er sterkere enn ulempene er vanskelig å si. Helt prinsipielt kan vi si at det å studere egen organisasjon har så mange fordeler at det i alle fall ikke bør sees helt bort i fra. Det er på ingen måte ulovlig å innhente data fra egen organisasjon, men det er viktig å være påpasselig (Jacobsen, 2015). Arbeider du sammen med de som du ønsker å intervjuer, er det alltid en risiko man må ta hensyn til. Du som ansatt er med i en organisasjon eller virksomhet som du selv forvalter. Dermed kan resultatene av intervjuene bli noe usikkert og ustabil. Derimot bør man være forsiktig med å studere egen organisasjon hvis man ønsker å «bevise» at noe er galt eller vet at man vil bli møtt med mistanke om å opptre på vegne av noen i organisasjonen. I slike tilfeller vil forskningsarbeidet som regel bli «skjevt» av at det kan ha liten overføringsverdi (generaliseringsproblemer) for andre studier, sammenhenger eller situasjoner. I etterkant var det lett å tenke at jeg skulle intervjuet flere objekter med annen bakgrunn i tillegg til en annen organisasjon for å få mer bredde og sammenheng.

Ledende spørsmål kan være en faktor som har skapt de spesielle resultatene jeg har kommet fram til. Informantene kan også ha blitt påvirket av meg som intervjuer, at jeg blir sett på som en «kollega» og ikke en intervjuer eller forsker utenfra. Påliteligheten til dataene kan bli påvirket av dette. Når det gjelder gyldigheten, kunne jeg muligens videre ha kombinert kvalitativ og kvantitativ metode for å få mer grunnlag og informasjon som kanskje hadde gjort datainnsamlingen min mer pålitelig og bedre - selv om dette hadde tatt en del mer tid og ressurser. Jeg kunne også ha notert bedre og stilt flere spørsmål for å kvalitetssikre arbeidet mitt. Jeg kunne ha delt ut et spørreskjema til informantene med svaralternativer i tillegg til intervjuet, eventuelt utført observasjon som hadde gjort oppgaven min mer omfattende og innholdsrik.



## 5 Avslutning

---

I dette kapitlet vil jeg gi en oppsummering av oppgaven, med fokus på hovedfunnene mine fra dette studiet. Jeg kommer også til å gi en kort kommentar til videre forskning på området.

### 5.1 Konklusjon

I denne oppgaven søkte jeg svar på hvilke fordeler og ulemper de ansatte opplevde rundt bruken av LMP-Gerica på min arbeidsplass. Flertallet av informantene nevnte flere fordeler ved bruk av LMP-Gerica enn ulemper ved den. Vi ser at majoriteten nevnte at det var enkelt og raskt å registrere, noe som sparte dem for mye tid. Spesielt enkelt er det når prosedyrebeskrivelsen følges slik det står beskrevet - for da er det bare å fullføre. Hvis det skulle dukke opp noe annet må man skrive dette i ny journal, og det er det ikke alle som vet. Derfor er det viktig å ha god erfaring med LMP-Gerica, samt god opplæring og oppfølging i bruken av verktøyet. De nevnte ulempene fra seksjonslederen ved at telefonene kan falle i bakken og gå tom for batteri. Dette sier lite om selve verktøyet. Et moment her er at seksjonslederen ikke bruker LMP daglig. Det å bare ha fokus på positive sider ved LMP og bare fokusere på det gir en indikasjon på at seksjonslederen ikke er veldig kritisk til seg selv og organisasjonen. De andre ulempene som var nevnt så jeg ikke på som negativt, men mer som forbedringspotensialet rundt bruken av LMP. Dog kan jeg vedkjenne at funksjonaliteten ikke var optimal tilpasset behovene og arbeidsmåtene på den spesifikke arbeidsplassen. Resultatene ga noe variasjon på grunn av IT-kunnskaper ved bruk av smarttelefon, erfaring med LMP og ikke minst opplæring rundt LMP.

Jeg vil si at det virker som at LMP-telefonene fungerer som de skal, men at de kanskje hadde fungert enda bedre med opplæring og tett oppfølging rundt bruken av disse. I tillegg er det viktig å nevne at LMP-Gerica nok har sine fordeler på denne arbeidsplassen, men den er nok mer egnet for andre helse- og omsorgstjenester med andre behov og forutsetninger. Hvem, hva og når jeg hadde intervjuet kunne ha gitt meg andre svar som kanskje hadde sett annerledes ut hvis jeg hadde intervjuet personer med lavere grad av utdanningsnivå, erfaring, kunnskap og alder. Resultatene hadde kanskje også blitt påvirket hvis jeg hadde spurt flere informanter og kanskje ikke ledere i virksomheten - som nesten utelukkende kommer med gode tilbakemeldinger.

## 5.2 Resultat og videre forskning

Resultatene kan tyde på at noen av fordelene med LMP-Gerica som et journalføringsverktøy ikke kan knyttes direkte til en fordel da resultatene tyder på at det ikke har så veldig mye med selve LMP-verktøyet å gjøre, men kanskje heller mer med hvordan man klarer å håndtere LMP-telefonen og dens funksjoner. Det kan kanskje være et slags bindeledd mellom det å ikke klare å logge seg inn med brukernavn og passord på LMP-Gerica, og det sees på som en ulempe når det egentlig ikke er LMP-Gerica som er problemet. Resultatet kan også være preget av at undersøkelsen ble foretatt i egen organisasjon uten å undersøke andre organisasjoner eller institusjoner gjør forskningsarbeidet lite representativt og derfor mindre troverdig. Funnene viste blant annet at LMP-Gerica ikke egentlig var tilpasset deres behov, mål og forutsetninger sammenlignet med for eksempel hjemmetjenester.

Ved at jeg kombinerte min organisasjon med en annen organisasjon kunne dette ført til mer troverdighet og pålitelighet da jeg kunne sammenligne og trukket flere tråder. Jeg kunne muligens ha intervjuet en annen organisasjon som brukte LMP mer og som hadde mer erfaring eller opplæring i bruken av LMP. Jeg kunne også tatt utgangspunkt i en organisasjon som var mer tilpasset deres behov, slik som for eksempel hjemmetjeneste. Det kunne gjort oppgaven min mer innholdsrik og gjort det mulig å se ting fra ulike perspektiver. Utvalget av informantene kunne også vært noe annerledes. Jeg kunne intervjuet flere informanter på mitt arbeidssted med ulik bakgrunn og prosentstillinger som kunne gitt meg mer grunnlag og tyngde til å reflektere og argumentere for så å gjendrive disse. Eksempelvis kunne jeg intervjuet IKT-ansvarlig for helseseksjonen vår med spesialkompetanse på feltet.

Teamlederen hadde også vært en mulighet å intervjuet for å høre han eller huns meninger og tanker rundt LMP-Gerica og sammenlikne med de andre informantene.

Å starte et prosjekt som LMP-Gerica samtidig som et annet prosjekt kan være utfordrende. På arbeidsplassen var de allerede godt i gang med implementering av Workplace og Teams. Det hadde trolig vært mer nyttig å ta et system av gangen. Det hadde også kanskje vært bedre å ha et fagsystem med en grunnstamme med tjenester (besøk) som man henter ut selv. Det viser fokus på brukermedvirkning i den forstand at den ansatte selv kan legge inn tidspunkt, sted, varighet og så videre. Dette kan skape et friere system og en bedre løsning for den ansatte, brukeren og organisasjonen. Uansett nytter ikke dette hvis ikke nødvendig opplæring er gitt i tillegg til å heve IT-kunnskapen og ferdighetene rundt bruken av et nytt teknologisk verktøy eller et allerede eksisterende.

Mine resultater og forskningsarbeid kan være nyttig i forbindelse med videre forskning og opplæring, når det kommer til LMP-Gerica i boligjenester. Funnene mine kan brukes som grunnlag for andre undersøkelser på feltet. Av mine funn fant jeg ut at det lønner seg å være godt forberedt allerede fra idémyldringen når man starter opp med en ny digital løsning i en organisasjon. Det er viktig at berørte parter, spesielt brukere av den digitale løsningen, er med aktivt i implementeringsprosessen – ikke minst får god opplæring og oppfølging av verktøyet. Deltakere med spesialkompetanse kommer også godt med når IT-kunnskapen settes på prøve. Det er også viktig å nevne at det er en ledelsesoppgave å jobbe målrettet og ta nok eierskap og tid for prosjektet for å få mest mulig effekt av organisasjonens ressurser. Endring av mål underveis i prosjektet og motstand fra medarbeidere er noe man må regne med i en slik IKT-investering. Derfor er kunnskap, erfaring og styring i prosjektteamet viktig for å gi brukere en enklere hverdag med effektive og brukervennlige digitale løsninger i helsesektoren.

## 6. Litteraturliste

---

- Arbeidstilsynet. (u.å.). *Generelle krav til opplæring*. Hentet 10. desember 2022 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/generelle-krav-til-opplaring/>
- Ashurst, C., Doherty, N.F. & Peppard, J. (2008). Improving the impact of IT development projects: the Benefits Realization Capability Model. *European Journal of Information Systems*, 17(4), s. 352-370. <https://doi.org/10.1057/ejis.2008.33>
- Astrup, N. & Helgesen, G.M. (2019). *En digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Kommunal- og distriktsdepartementet. Hentet 24. juni 2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>
- Bergsjø, L.O. & Bergsjø, H. (2019). *Digital etikk: Big data, algoritmer og kunstig intelligens*. Universitetsforlaget.
- Bjørnerås, C.E. & Gynnild, K.R. (2016). *Samarbeidsverktøy i hjemmetjenesten. En case-studie på mobile helseløsninger – En case-studie på mobile helseløsninger* (Masteroppgave, Universitet i Trondheim, Norge). <http://hdl.handle.net/11250/2406927>
- Brugha, R. & Varvasovszky, Z. Stakeholder analysis: a review. *Health policy and planning*, 15(3), s. 239-246. <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239>
- Fauske, L. (2017). *Velferdsetaten: I korte trekk. Zoom Grafisk. Design: Kikkut kommunikasjon*.
- Fleten, A. & Semb, Solfrid, S. (2016, 11. november). *LMP: Life Care mobil pleie*. Hentet 20. september 2022 fra <https://www.statsforvalteren.no/siteassets/utgatt/fm-telemark/dokument-fmte/helse-og-omsorg/2016-kurs/hostkonferansen/lysark/7-handholdte-enheter-porsgrunn-solfrid-semb-og-aud-fleten.pdf>
- Flåtten, S.E., Langnes, M., Simonsen, E., Søreide, C. & Wickstrøm, C. (3.utg.). (2018). *Kompetansehefte III: Etikk og profesjonelle ferdigheter*. Design: Kikkut kommunikasjon. Trykk: Zoom Grafisk
- Grimen, H. (2004). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter* (3.utg.). Universitetsforlaget.

Helsedirektoratet. (2022, 17. april). *Om velferdsteknologi og digital hjemmeoppfølging*. Hentet 10. august 2022 fra <https://www.helsedirektoratet.no/tema/velferdsteknologi/om-velferdsteknologi-og-digital-hjemmeoppfolging>

Helsedirektoratet. (2020, 15. juni). *Velferdsteknologi*. Hentet 15. april 2022 fra <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/omsorg-2020-arsrapport-2019/moderne-lokaler-og-boformer/velferdsteknologi>

Hofmann, B. (2013). Ethical challenges with welfare technology: a review of the literature. *Science and engineering ethics*, 19(2), 389-406. DOI: [10.1007/s11948-011-9348-1](https://doi.org/10.1007/s11948-011-9348-1)

ISO. (2013). Usability of consumer products and products for public use: Part 2: Summative test method. *Online Browsing Platform (OBP)*. ISO/TS 20282-2:2013(en)

Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). CAPPELEN DAMM AS 2015

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (3.utg.). Fagbokforlaget.

Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D. (1993). The challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It. *The Free Press, New York*, 22(5), s. 718-719. <https://doi.org/10.2307/2074647>

KS. (u.å.). *Veikart for tjenesteinnovasjon*. Hentet 8. september 2022 fra <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. (2.utg.). Gyldendal Akademisk.

Lo, C. & Waldahl, R.H. (2017). 20 prosent teknologi? Digitalisering av pleie- og omsorgstjenestene i Bodø kommune. 1585. Nordlandsforskning. <https://omsorgsforskning.brage.unit.no/omsorgsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2730299/Lo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Muravu, N. (2020). Strategic Change Management in International Non-Profit Organisations: Comparative Study. *European Journal of Business and Management*, 12(14), s. 79-103.

DOI:[10.7176/EJBM/12-14-09](https://doi.org/10.7176/EJBM/12-14-09)

NSD (u.å.). *Vi sørger for at data om mennesker og samfunn kan hentes inn, bearbeides, lagres og deles trygt og lovlig, i dag og i fremtiden*. NSD – Norsk senter for forskningsdata  
Hentet 07.10.2022 fra <https://www.nsd.no/>

NTNU. (u.å.). Endringsledelse. Hentet 5. april 2022 fra <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Endringsledelse>

Peppard, J., Ward, J. & Daniel, E. (2007). Managing the realization of business benefits from IT investments. *MIS Quarterly Executive* 6(1), s. 1-22.

[https://www.researchgate.net/publication/42795451\\_Managing\\_the\\_realization\\_of\\_business\\_benefits\\_from\\_IT\\_investments](https://www.researchgate.net/publication/42795451_Managing_the_realization_of_business_benefits_from_IT_investments)

Robey, D., Anderson, C. & Raymond, B. (2013). Information Technology, Materiality, and Organizational Change: A Professional Odyssey. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(7), s. 379-398. DOI: 10.17705/1jais.00337

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), s 1319-1350.

<https://doi.org/10.1002/smj.640>

Tieto. (2014). *Lifecare Mobil Pleie* [brosjyre].

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg.). Gyldendal Akademisk.

## 7. Vedleggsoversikt

---

7.1 Informasjonsskriv til informantene

7.2 Intervjuguide semi-strukturert intervju

7.3 Utdrag fra transkribering av intervju fra en av de ansatte

## 7.1 Informasjonsskriv til informantene

Formålet med denne studien er å kunne få en oversikt over positive og negative sider ved bruk av LMP her på arbeidsplassen som kan brukes til videre arbeid. Ved å fylle ut dette skjemaet under samtykker du i å delta i denne studien, som består av et intervju. Dette tar til sammen ca. 30 minutter – 1,5 time å delta, og du kan trekke deg når som helst uten å oppgi noen begrunnelse. Alle data som samles inn vil være anonymisert, og lydopptakene vil bli slettet når vi har skrevet det om til tekst. Jeg som gjennomfører datainnsamlingen er masterstudent i ledelse ved Universitet i Agder. Navnet mitt er Sahmir Tomic.

## 7.2 Intervjuguide semi-strukturert intervju

### *Oppvarming*

1. Hva er alderen din?
2. Kan du fortelle litt om deg selv?
  - a. Hva er din stilling her?
  - b. Hvor lenge har du jobber her?
  - c. Hva er dine arbeidsoppgaver?
  - d. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?

### *Hoveddel*

3. Kan du fortelle litt om arbeidsplassen din?
  - a. Hva slags brukergrupper har dere her?
  - b. Hvilken aldersgruppe er de i?
  - c. Hva slags tjenestetilbud har de?
  - d. Hva er det overordnede målet til brukerne?
  - e. Hva er det overordnede målet for deres organisasjon?
4. Hvor mange ansatte har dere her på huset?
  - a. Hvilken utdanningsbakgrunn har de ansatte?
  - b. Hva er det første de gjør når de kommer på jobb?
  - c. Hva er det første de egentlig skal gjøre?
5. Hvordan registrerer / journalfører dere?
  - a. Hva er LMP Gerica?
  - b. Hvorfor ble dette verktøyet innført?

- c. Hvordan ble dette verktøyet innført?
- d. Hvor ofte bruker dere LMP Gerica?
- e. Hva synes du er positivt med å bruke LMP Gerica?
- f. Hva synes du er negativt med å bruke LMP Gerica?
- g. Hvor mye opplæring / oppfølging har du fått med å bruke LMP?
- h. Hva skjer hvis du glemmer å regisiterere på LMP en dag?
- i. Registrerer dere andre steder? Evt hvor?

### ***Avslutning***

- j. Ville du anbefalt LMP videre? Hvorfor / hvorfor ikke?
- k. Hva er dine råd for å lære LMP bedre?
- l. Kunne du tenkt deg å gjøre noe annerledes med LMP hvis du fikk muligheten?
- m. Er det noe annet du ønsker å dele som du har på hjertet enn det som har blitt sagt?

- 1. Kan du fortelle litt om deg selv?
  - a. Hva er din stilling her?
  - b. Hva er din utdanningsbakgrunn?
  - c. Hvor lenge har du jobber her?
  - d. Hva er dine arbeidsoppgaver?
  - e. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?

### ***Hoveddel***

- 2. Kan du fortelle litt om arbeidsplassen din?
  - a. Hva slags brukergrupper har dere her?
  - b. Hvilken aldersgrupper er de i?

- c. Hva slags tjenestetilbud har de?
  - d. Hva er det overordnede målet til brukerne?
  - e. Hva er det overordnede målet for deres organisasjon?
3. Hvor mange ansatte har dere her på huset?
- a. Hvilken utdanningsbakgrunn har de ansatte?
  - b. Hva er det første de gjør når de kommer på jobb?
  - c. Hva er det første de egentlig skal gjøre?
4. Hvordan registrerer / journalfører dere?
- a. Hva er LMP Gerica?
  - b. Hvorfor ble dette verktøyet innført?
  - c. Hvordan ble dette verktøyet innført?
  - d. Hvor ofte bruker dere LMP Gerica?
  - e. Hva synes du er positivt med å bruke LMP Gerica?
  - f. Hva synes du er negativt med å bruke LMP Gerica?
  - g. Hvor mye opplæring / oppfølging har du fått med å bruke LMP?
  - h. Hva skjer hvis du glemmer å registrere på LMP en dag?
  - i. Registrerer dere andre steder? Evt hvor?

### ***Avslutning***

- j. Ville du anbefalt LMP videre? Hvorfor / hvorfor ikke?
- k. Hva er dine råd for å lære LMP bedre?
- l. Kunne du tenkt deg å gjøre noe annerledes med LMP hvis du fikk muligheten?
- m. Er det noe annet du ønsker å dele som du har på hjertet enn det som har blitt sagt?

### 7.3 Utdrag fra transkribering av intervju fra en av de ansatte

**F: Forsker**

**I: Informant**

**F:** Hva er alderen din?

**I:** 43år

**F:** Hva er din stilling her?

**I:** Jobber som vernepleier

**F:** Hva er dine arbeidsoppgaver?

**I:** Det er ganske mye forskjellig. Hovedkontakt for to beboere så da har jeg egentlig ansvar for ansvarsgruppen til begge beboerne og en del samarbeidsmøter med ledelsen.

Medisinoppgaver og en del ansvar i forhold til kurs i helse- og omsorgstjenesteloven kap. 9.

Også jobber jeg kanskje 50% i miljøet med beboerne.

**F:** Hvor lenge har du jobbet her?

**I:** 10 år

**F:** Hva er din utdanningsbakgrunn?

**I:** Bachelor i vernepleier og tre videreutdanninger, sånn ett-årig videreutdanninger, psykisk helse, psykisk utviklingshemming, spesialpedagogikk, tilrettelegging og fysisk aktivitet. Ja, husker ikke helt.

**F:** Hva slags type brukergrupper har dere her?

**I:** Psykisk utviklingshemming har vel de fleste diagnosene, også er det en del tilleggdiagnoser, voksne, vi har også utfordringer i forhold til atferdsproblematikk.

**F:** Hva er aldersgruppen?

**I:** 30-50

**F:** Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?

**I:** Det er veldig variert. En vanlig arbeidsdag er vanskelig å si. Enten så er jeg jo i miljøet sammen med beboeren mest mulig. Det er ikke alltid de ønsker samhandling så da bruker jeg

tiden på forefallende arbeid som regnskap, medisiner og slike ting. Ellers er det en del møtevirksomhet da fordi jeg er med på en del prosjektgrupper og kursutviklingsprogrammer så det blir en del møter egentlig. Mye teams.

**F:** Hva er det første du gjør når du kommer på jobb?

**I:** Drikk kaffe. Jeg leser også om det er noen beskjeder da. Kanskje det var det du ville ha svar på?

**F:** Hvor er det du gjør det?

**I:** Overlappingsperm. På papir. Gammeldags.

**F:** Hvordan registrerer du eller journalfører du?

**I:** Geric. På LMP.

**F:** Og hva er LMP?

**I:** Den håndholdte journaltelefonen.

**F:** Er det det samme som Geric på pc?

**I:** Ja, men det er på en måte forenkla da vil man jo si ja. Man kan trykke opp tiltaksplanen hvis man vil lese den. Også journalfører man også henter ut de rutene man skal fullføre for dagen.

**F:** Hvor ofte bruker dere Geric?

**I:** Hver gang jeg har vært i miljøet og når jeg skal oppdatere tiltaksplanen.

**F:** Hva synes du er positivt ved å bruke Geric?

**I:** At det ikke blir så mye løse papirer. Har ikke så veldig mye annet å si.

**F:** Registrerer dere andre steder?

**I:** Vi registrerer tall, telling. Registreringsarbeidet gjør vi stort sett på papir fortsatt. VI vet ikke hvordan vi får et Excel-ark inne i Geric som er lett å journalføre på. Vi teller antall minutter, antall samhandlingsminutter. Vi teller veldig mange ting som vi ikke klarer å få inn i Geric. Eller som vi ikke har kunnskap til i hvert fall.

**F:** Så vil det si at dere registrerer samme ting flere steder?

**I:** Ja

**F:** Er det noe annet positivt ved LMP som du kommer på?



**I:** Det er jo at ting er samlet der da. At man kan gå inn å få brukerkort og helseopplysninger, altså at ting er samlet på et sted. At man føler at det er tryggere å ha det på telefon enn på papirer og permer på huset her. Men det er ikke brukervennlig. Skal ikke si de negative tingene nå, men. For det er ikke tilpasset våre beboere da.

**F:** Hvor vil du si at LMP er tilpasset en annen arbeidsplass?

**I:** Kanskje mer rus og psykiatri og hjemmetjenesten der hvor det er mer kortvarige institusjonsopphold. Og der er jo LMP-ene helt geniale.

**F:** Hvorfor er LMP-telefonene geniale der?

**I:** Fordi du kan ta den med deg overalt. Fordi det er kanskje litt annen type tiltaksplaner der rett og slett enn det vi har. De bor her over lang tid, ikke så veldig mye som skal ja, inn og ut da.

**F:** Hvor mye opplæring eller oppfølging har du fått ved å bruke LMP?

**I:** Har ikke fått opplæring i det tror jeg. Men jeg har gått på kurs for å lære Gerica i sin tid. Og det trengte man jo for det var ikke så brukervennlig. Men LMP-ene er litt mer kjent verktøy for oss, altså folk som trykker seg gjennom på en telefon kan også trykke seg gjennom en LMP. Du kan ikke de tinn på Gerica på de stasjonære pc-ene fordi man ikke vet hvordan man skal gå fram hvis man ikke har vært bort i det før.

**F:** Hva skjer hvis du glemmer å registrere på LMP en dag?

**I:** Altså nå er det jeg som sjekker alle de avvikene så jeg ser jo fort om jeg har glemt å registrere eller ikke. Men hvis det er noen andre som har glemt det får de skrevet navnet sitt på veggen også må de lukke avviket så fort som mulig. Også meldes avvikene videre til ledelsen hvis ikke de er lukket etter 14 dager.

**F:** Vil det da si at du må inn på den stasjonære pc-en å etter registrere der?

**I:** Ja

**F:** Ville du anbefalt LMP videre? Hvorfor / hvorfor ikke?

**I:** For når du sier LMP så mener du at du allerede har Gerica? Om jeg da ville anbefalt håndholdt?

**F:** Stemmer..

**I:** Absolutt. Så slipper folk å gå inn på pc-en og journalføre der.