

# MASTEROPPGAVE

**Emnekode:** LED5018

**Navn:** Hedvig M. Björklund,  
Brit L. Hoem & Tora K. Karlsen Volden

---

Ledelse i endringsprosesser med  
automatisering av menneskelige ressurser

---

Dato:

28.11.2023

Totalt antall sider: 90



**NORD**  
universitet

[www.nord.no](http://www.nord.no)

## Sammendrag

**Tittel:** "Ledelse i endringsprosesser med automatisering av menneskelige ressurser".

**Formål:** Hensikten med denne studien er å få et innblikk i lederes egne erfaringer for hvordan ledere kan håndtere endringsprosesser der teknologi tar over arbeidsoppgaver som utføres av menneskelige ressurser.

**Problemstilling:** "Hvordan kan ledere håndtere endringsprosesser der menneskelige ressurser blir automatisert?"

**Metode:** Kvalitativ forskningsmetode med semistrukturerte intervju. Utvalget er kriteriebasert, og er syv personer som er ledere eller har ledende roller ved Logistikkcenteret til Helse Midt-Norge. Innsamlet data har blitt transkribert som grunnlag for funn i denne studien. Det er et eksplorativ studie med en fenomenologisk og abduktiv tilnærming.

**Resultat og sentrale funn:** Vi fant fem hovedkategorier for hvordan ledere kan håndtere endringsprosesser med automatisering: lederens forutsetninger, herunder ledelsesstil; medvirkning; kommunikasjon; forankring; og kompetanse. Funnene viste viktigheten av relasjonsledelse, der lederen er synlig, inkluderende og åpen. At leder satt seg inn i medarbeidernes behov for informasjon var helt sentralt. Vi fant også at lederne selv har behov for å bli ledet. Leder må være bevisst på både egen og medarbeiderne sin kompetanse. I endringsprosesser der teknologi er av stor betydning, er kunnskap om selve teknologien nyttig for ledere. Som leder skal man også sikre god opplæring til medarbeiderne. Ledere må erkjenne at det er ulike behov for opplæring og hvor lang tid det tar. Forankring av endringen er viktig i egen del av organisasjonen, og i resten av organisasjonen. Partssamarbeid og involvering av ansatte var viktig for å håndtere endringsprosessen.

**Konklusjon:** Ledere kan håndtere endringsprosesser der menneskelige ressurser blir automatisert ved relasjonsledelse, legge til rette for god medvirkning, forankring på alle nivå og fokus på opplæring.

## Abstract

**Title:** "Management in change processes with automation of human resources".

**The aim of this study:** The purpose of this study is to gain an insight into leaders' own experiences of how leaders can handle change processes where technology takes over work tasks performed by human resources.

**Research question:** "How can leaders handle change processes where resources are automated?"

**Methods:** Qualitative research method with semi-structured interviews. The selection is criteria-based, and consists of seven people who are leaders, or someone who have leading roles at the Logistics Center for Helse Midt-Norge. Collected data has been transcribed as a basis for the findings in this study. It is an exploratory study with a phenomenological and abductive approach. The study is informed by theory, the theory in this thesis is primarily used to discuss the findings.

**Result and key findings:** We found five main categories for how leaders can handle change processes with automation: the leader's assumptions, including management -and leadership style; participation; communication; anchoring; and competence. The findings showed the importance of leadership, where the manager is visible, inclusive and open. It turned out that understanding the employees' need for information was absolutely central. We also found that the leaders themselves have a need to be led. Leaders must be aware of both their own and their employees' competence. In change processes where technology is of great importance, knowledge of the technology itself is useful for leaders. As a leader, you must also ensure good training for your employees. Leaders must recognize that there are different needs for training and how long it takes. Anchoring the change is important in your own part of the organization, and also in the rest of the organization. Party collaboration and employee involvement was important for coping with the change process.

**Conclusion:** Leaders can cope with change processes where resources are automated through leadership, participation, anchoring at all levels, and focus on training.

## Forord

Da var tiden inne for å levere denne oppgaven som avslutning på vårt masterstudiet på Nord universitet. Denne masteroppgaven teller 30 studiepoeng og inngår som siste del av MBA i strategi og ledelse. Det har vært en både spennende og utfordrende prosess mot det endelige målet. Takk til våre samboere som har bidratt mer enn hva vi kunne forvente med oppfølging av våre barn med leggetid, måltid, aktiviteter, humørsvingninger og alt som hører til småbarnslivet. Vi vil også takke vår fantastiske veileder Birgit Jevnaker som har hjulpet oss på veien og gitt oss en "boost" med motivasjon jevnlig under jobbingen med oppgaven. Takk til regionalt Logistikkcenter, Helse Midt-Norge, som har latt oss få forske på deres endringsprosess og etablering av nytt logistikk -og forsyningscenter. Takk til Driftsservice på St.Olavs Hospital som har bidratt med sin tid til oss, engasjement, og lån av møterom for å gjennomføre intervjuene. Sist, men ikke minst vil vi rette en stor takk til de syv personene som har stilt opp til intervju og gitt av seg selv, og gjort denne oppgaven mulig.

*“Det är konstigt med mej, tänkte hon. Jag kan så mycket. Skaffa julgran och vad som helst. Ja, jag kan allting faktiskt! Sen tittade hon vänligt på Bamsen som stod under granen på sina skeva små ben.”Fast det förstås”, sa hon. ”Inte slalom!”*

-Ur Visst kan Lotta nästan allting

Trondheim, 28. november 2023

Hedvig Björklund, Brit Langli Hoem og Tora Karoline Volden

# Innholdsfortegnelse

## Innhold

.....	0
1. Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.3 Avgrensning .....	4
1.4 Begrepsavklaring .....	5
1.4.1 Teknologi .....	5
1.4.2 Automatisering.....	5
1.4.3 Menneskelige ressurser .....	5
1.4.4 Endringsprosess .....	5
1.5 Valgt design og metode .....	6
2. Teoriperspektiver .....	7
2.1 Kotters åtte-trinnsmodell for endringsledelse .....	8
2.2 Lewins endringsmodell .....	10
2.3 Organisasjonskultur .....	13
2.4 Ledelsesstiler.....	14
2.4.1 Transformasjonsledelse.....	15
2.4.2 Transformasjonsledelse versus transaksjonsledelse .....	17
2.5 Digitaliserings- og teknologiledelse i endringsprosesser.....	20
2.6 PSO- utvikling .....	23
2.7 Medvirkning som middel for forandring .....	23
3. Metode .....	26
3.1 Forskningsdesign .....	27
3.1.1 Fenomenologi .....	29
3.2 Utvalg.....	30
3.2.1 Logistikkcenter.....	31
3.2.2 Informanter .....	33
3.3 Datainnsamling .....	34
3.4 Analyse .....	35
3.4.1 Analysemetode.....	36
3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet .....	38
3.5.1 Troverdighet.....	38
3.5.2 Overførbarhet.....	39
3.5.3 Bekreftbarhet.....	40
3.6 Styrker og svakheter ved valgt design og metode .....	40
3.7 Forskningsetikk.....	41
3.7.1 Informert samtykke .....	42
3.7.2 Konfidensialitet.....	43
3.7.3 Konsekvenser av å delta i forskningen .....	43

3.7.4 Refleksjon rundt egen rolle som forsker .....	44
4. Presentasjon av funn .....	46
4.1 Lederens forutsetning for å lede endringsprosessen .....	47
4.1.1 Ledererfaring og samarbeidspartnere .....	47
4.1.2 Lederstil .....	48
4.1.3 Organisasjonskultur .....	51
4.2 Medvirkning .....	52
4.2.1 Partssamarbeid .....	53
4.3 Kommunikasjon .....	55
4.4 Forankring .....	57
4.5 Kompetanse .....	59
4.5.1 Innføring av nytt systemverktøy .....	59
4.5.2 Prøvedrift og opplæring av ansatte .....	61
5. Diskusjon .....	64
5.1 Ledernes forutsetning for å lede endringsprosessen .....	65
5.1.1 Lederstil .....	66
5.1.2 Leders kompetanse og begrensninger .....	67
5.1.3 Organisasjonskultur .....	68
5.1.4 Målet med endringen .....	69
5.2 Medvirkning .....	69
5.2.1 Endringsvilje .....	70
5.2.2 Involvering .....	71
5.3 Kommunikasjon .....	73
5.3.1 Endringer i ansattes hverdag .....	73
5.3.2 Kommunikasjon i ledergruppene .....	74
5.4 Forankring .....	75
5.4.1 Identifisering av ansattes informasjonsbehov .....	75
5.4.2 Forankring ut til mottaker av tjenestene .....	76
5.5 Kompetanse .....	77
5.5.1 Leders kjennskap til ny teknologi .....	77
5.5.2 Tid til opplæring og ulike behov .....	78
6. Konklusjon .....	79
Litteraturliste .....	82
Vedlegg .....	86

# Tabeller og figurer

Figur 1: Lewins organisasjonsendringsmodell

Figur 2: Lederskapkontinuum

Figur 3: Tabell over tilnærming til datainnsamling ved deduktiv, induktiv og abduktiv metode

Figur 4: Bilde av Logistikkcenteret

Figur 5: Organisasjonskart: Logistikk og forsyning

Figur 4: Bilde innenfra Logistikkcenteret

Figur 6: Tidslinje over ulike hendelser og lederbytter i endringsprosjektet ved Logistikkcenter

Figur 7: Tabell med oversikt over de tre viktigste punktene de ulike informantene vil trekke frem i endringsprosesser

# Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjugal

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring



# 1. Innledning

Denne masteroppgaven retter søkelyset mot ledelse i endringsprosesser der arbeidsoppgaver blir automatisert. Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan ledere kan håndtere endringsprosesser der oppgaver som gjøres av mennesker i dag blir tatt over av teknologi. Vi presenterer i denne oppgaven en kvalitativ studie fra Helse Midt-Norge sitt regionale logistikkcenter som har gjennomgått en slik endringsprosess. Her har menneskelige arbeidsoppgaver på et lager blitt erstattet med teknologi. Man har gått fra å ha et lager med bare menneskelige ressurser til å bli et halvautomatisert lager.

Vi er tre masterstudenter som har skrevet denne oppgaven sammen, hvorav to av oss jobber ved Steril forsyning på St.Olavs hospital. Denne sterilsentralen er i utvikling med mange automatiserte arbeidsoppgaver. Masteroppgaven er basert på skissen vår fra emnet anvendt metode i masterstudiet, som vi har videreutviklet. Vi vil trekke inn elementer fra denne upubliserte semesteroppgaven gjennom oppgaven. I første del av dette kapitlet vil vi si litt mer om bakgrunnen for vår oppgave både sett ut fra samfunnsperspektiv, systemperspektiv, og eget perspektiv. Videre vil vi presentere problemstillingen. I tredje delkapittel vil vi vise kort til avgrensninger vi har gjort. Videre vil vi gjøre noen begrepsavklaringer, før vi presenterer valgt metode for oppgaven.

## 1.1 Bakgrunn

Vi har fundert mye på hvordan helsesektoren kommer til å endre seg i fremtiden, og hvordan personalsituasjonen vil se ut. Sterilsentralen ved St Olavs hospital er under ombygging for å bytte ut eksisterende maskinpark. Dette er en stor og krevende jobb, og per i dag blir ingen menneskelige oppgaver erstattet av roboter. Men hvordan skal man som leder kunne møte utfordringen med behovet for flere hender i helsevesenet? Hvordan kan man tilrettelegge hverdagen til helsepersonell, sånn at ressursene i et hardt presset helsevesen blir brukt på riktig måte? Robotisering og automatisering tror både vi, og Helsepersonellkommissjonen (NOU 2023:4, s. 256), er en viktig del av fremtiden for å håndtere personalmangel i helsesektoren. I søk etter en problemstilling begynte vi å undres på hvordan ledere jobber for å håndtere en endring der arbeidsoppgaver tas over av roboter. Ved en slik endring vil kanskje flere være redde for å miste jobbene sine. Dette er det ingen grunn til, flere av

arbeidsoppgavene vil fortsatt bli utført av menneskelige ressurser, selv om noen av arbeidsoppgavene kanskje vil endres. Det er heller motsatt med mangel på personell i helsesektoren, noe som heller ikke vil bli noe bedre i fremtiden.

På 60-70 tallet var befolkningsveksten i verden på sitt høyeste og har siden gått ned. FN har en modell for hvordan befolkningen utvikler seg som de har kalt demografisk overgang. Denne modellen er delt inn i fire faser der Norge og resten av verden nå befinner seg i fjerde fase. I denne fasen er fødselsrate og dødsrate lav, og dermed har vi også lav befolkningsvekst (FN-sambandet, 2023). Helsepersonellkommissjonens NOU 2023:4, Tid for handling, kom i februar 2023. Denne påpeker at helsevesenet må bruke de ressursene som finnes på andre måter enn det som gjøres i dag. Fram mot 2040 vil de store årskullene som ble født etter krigen bli pensjonister og antall innbyggere over 80 år i Norge vil øke kraftig. Det er allerede knapt med helsepersonell i flere kategorier (Zhiyang et al., 2023), spesielt sykepleiere, og for at disse skal kunne frigjøres til pasientbehandling, må man legge opp til at de slipper å utføre oppgaver som andre kan gjøre. Helsepersonellkommissjonen peker på viktigheten av å ta i bruk ny teknologi, digitalisere, automatisere og robotisere det man kan, for å frigjøre menneskelige ressurser. Siden mangelen på helsepersonell kan bli en enorm utfordring i fremtiden må vi tenke annerledes. Helsetjenestene må effektiviseres (Kværner & Hoholm, 2023).

Interne og ikke minst eksterne forhold krever endringer i organisasjonen. Mangelen på helsepersonell og kravet om økt effektivitet gjør at flere arbeidsoppgaver i helsevesenet må gjøres ved hjelp av ny teknologi. Endringer er imidlertid problematiske fordi at i en organisasjon ønsker man stabilitet samtidig som man ønsker endringer. Grunnene til at stabilitet er ønskelig i en organisasjon er mange, blant annet at endring er kostbar og at det kan være en økt belastning på ansatte. Endring kan også føre til jobbusikkerhet hos ansatte som gjør at man går med bekymringer om sin egen framtid (Andersen, 2018) i bedriften. Slik som i studiet vårt er potensialet der for at ansatte blir bekymret for sin egen jobb når arbeidsoppgavene tas over av teknologi.

På sterilsentralen på St Olavs hospital, er det cirka 45 årsverk og det er mange oppgaver som gjøres manuelt. Vår sterilsentral ble bygget i 2010, og det er i 2023 gjennomført en utbygging av maskinpark på grunn av slitasje og kapasitet. Det jobbes stadig med digitale forbedringer i avdelingen. Ser man til København har de en tilnærmet helautomatisert sterilsentral, og man

vet at med dagens teknologiske utvikling har det allerede blitt utviklet mange nye løsninger siden den ble ferdigstilt i 2022. Danmark er et land med kultur som er svært lik den norske og vil derfor være sammenlignbar i en endringsprosess. Arbeidsoppgavene i sterilsentraler følger europeiske standarder og vil derfor også være sammenlignbare. Instrumentene som vaskes og steriliseres er gjerne fra europeiske eller internasjonale produsenter og vil i hovedsak ha behov for samme behandling. Dette er kunnskap og teknologi vi må tilegne oss for å frigi menneskelige ressurser som kan brukes til støttefunksjoner i avdelinger. Det er flere sykehus i Norden som bygger nye sterilsentraler med en høy grad av automatikk nå. Eksempler på dette er Haukeland i Bergen og sykehuset i Skåne.

En finsk studie fra helsesektoren fant at innføring av roboter både medførte fordeler og ulemper. Det medførte ikke noen reduisering i antall stillinger, men endringer i personalets oppgaver. Et av hovedfunnene viste at personer som var "teknologisk positive", ofte rapporterte om en forbedret hverdag, og også kunne bidra med å implementere en endring mot å ta i bruk teknologiske løsninger (Tuisku et al., 2023). Vi ser store utviklingsmuligheter på den nye sterilsentralen, der mange av oppgavene som nå utføres av mennesker kan automatiseres. Hvordan håndterer vi som ledere en slik prosess der ny teknologi innføres og arbeidsoppgavene til ansatte blir endret? Det er dette vi ønsker å finne ut av i denne oppgaven.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens formål er å finne ut hvordan ledere kan håndtere endringsprosesser der teknologi tar over arbeidsoppgaver som utføres av menneskelige ressurser. Problemstillingen vi ønsker å finne svar på i denne oppgaven er derfor:

*“Hvordan kan ledere håndtere endringsprosesser der menneskelige ressurser blir automatisert?”*

For å finne svar på problemstillingen har vi intervjuet ledere og ledende personer som har vært igjennom en slik endringsprosess der menneskelige arbeidsoppgaver blir tatt over av teknologi ved Logistikkcenter i Helse Midt-Norge. Selv om dette er en endringsprosess som foregår innenfor helsesektoren, kan den likevel være relevant i andre kontekster.

Vi har valgt å forske på hvordan man som leder kan håndtere endringsprosesser der man automatiserer arbeidsoppgaver fordi det er aktuelt for oss som jobber som sykepleieledere på sterilsentralen på St. Olavs Hospital. Innen 10 år skal vi nemlig være med å planlegge, lede og gjennomføre en slik endringsprosess. Denne prosessen med automatisering av arbeidsoppgaver vil dermed kreve forankring, planlegging, oppfølging, og ledelse (Kværner & Hoholm, 2023). Ved å svare på den valgte problemstillingen mener vi at vi kan ha et godt grunnlag til å fortsette det videre arbeidet og endringsprosessen. Den vil være et godt hjelpemiddel til å ivareta alle ansatte i prosessen som følger med endringene. Forhåpentligvis kan denne oppgaven også hjelpe andre ledere å håndtere lignende endringsprosesser.

### 1.3 Avgrensning

For å avgrense oppgaven har vi valgt å ikke ta hensyn til endret utstyrbehov eller andre ytre faktorer fra den kliniske siden. Vi har også valgt å se bort fra økonomiske perspektiver i forbindelse med planlegging, innkjøp og bygging av ny logistikkcenter.

Vi har videre valgt å ikke gå dypere inn på de ulike formene for teknologi, og skiller ikke mellom digital og ikke-digital teknologi. Vi fokuserer på automatisering, se nærmere beskrivelse av dette i kapittel 1.4.3. I denne endringsprosessen er del av automatiseringen innføring av nytt IT-system, robotisering, og teknologi, der noe er vanlig teknologi, og noe er digital teknologi.

En annen avgrensning vi har gjort er at vi studerer ledernes opplevelser, ikke medarbeidernes, fordi det er leder-perspektivene vi er ute etter. Vi har valgt å bare intervju de lederne som var ansatt i organisasjonen i den perioden vi jobbet med oppgaven. Vi har dermed ikke intervjuet de lederne som var involvert tidligere i prosessen og som har sluttet. Det kunne vært interessant å få med disse lederne sine opplevelser, men av praktiske grunner er disse altså ikke tatt med. Vi vil nevne kort motstand mot endring gjennom oppgaven, men for å avgrense oppgaven har vi valgt å ikke gå dypere inn på dette.

## 1.4 Begrepsavklaring

### 1.4.1 Teknologi

Teknologi defineres ifølge Store Norske leksikon som: “læren om teknikker og de tilhørende materielle produkter innenfor et bestemt område”. “Teknologibegrepet kan ha en praktisk og en teoretisk betydning; fundamentalt i begge betydningene er kravet om at kunnskapen skal være formålsrasjonell, det vil si anvendelig eller samfunnsnyttig” (Gursli-Berg & Rosvold, 2023). Digital teknologi er teknologi der data er i digitalt format, altså enere og nuller, i motsetning til vanlig teknologi. Digital teknologi kan brukes til å automatisere arbeidsoppgaver, og arbeidsprosessen blir slik endret.

### 1.4.2 Automatisering

Automatisering kan beskrives som teknikken der systemer fås til å virke uten eller med liten innvirkning fra mennesker. Automatisering benyttes på alle områder hvor det er ønskelig å erstatte menneskelig arbeidskraft med selvvirkende systemer: i industri, handel og kontor, transport, kommunikasjon, administrasjon, helsevesen og i hjemmene (Andersen, 2021). Automatisering er en viktig del av digitaliseringen og effektiviseringen av samfunnet (Sintef, u.å.).

### 1.4.3 Menneskelige ressurser

Store norske leksikon definerer menneskelige ressurser, oversatt fra HR (Human Resources), som: “det de ansatte i en virksomhet utgjør av ressurser i form av arbeidskraft, kompetanse og innsats” (Sagberg, 2022).

### 1.4.4 Endringsprosess

Hva er endring? Endring kan være både et resultat av tilfeldigheter; en kontinuerlig, nesten ubevisst utvikling; eller en planlagt prosess (Høst, 2014). Denne oppgaven omhandler en planlagt endringsprosess. Det er ombyggingen av Sterilsentralen med ny teknologi som er det endringsprosjektet som er bakgrunnen for oppgaven. En endringsprosess er en prosess fra en nåværende, kjent, situasjon til en ønsket, ukjent situasjon. Fremtiden er usikker i en organisasjonsendring, og kan ha betydning for folks verdi, håndteringsevne, og kompetanse. Folk vil derfor være mot endringen hvis de ikke ser behovet for den (Cummings & Worley, 2003).

## 1.5 Valgt design og metode

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode i denne oppgaven, som kan gi oss noen svar på hvordan man som leder kan håndtere en endringsprosess der man automatiserer ansattes arbeidsoppgaver. Vi har valgt et fenomenologisk design, da vi ønsker å forstå andre lederes opplevelse av å gå gjennom en endringsprosess med automatisering på sin arbeidsplass. Vi ønsket altså med denne oppgaven et narrativt perspektiv på ledelse, der de subjektive, erfarte opplevelsene kommer frem. Det vil derfor ikke være et teoretisk grunnlag for alle våre funn, eller sammenhengen mellom de ulike funnene. Fordi det er erfaringene vi er ute etter, vil teorien være underordnet i oppgaven her. Vi er heller ikke ute etter å teste ut ulike teorier i denne studien, vi vil fange opp de vesentlige sidene ved lederes håndtering av endringsprosesser. Vi vil bruke utvalgte elementer fra Kotters åtte stegs modell for endring og Lewins endringsmodell for å understøtte funnene våre. Vi vil også trekke inn teori om organisasjonskultur, ledelsesstil, teknologi -og digitaliseringsledelse, person-, system-, og organisasjonsutvikling (PSO- utvikling), og medvirkning for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene, og understøtte det vi fant i denne studien.

Vår studie gir et innblikk i førstehåndserfaringer fra ledere som har vært involvert i en endringsprosess der menneskelige oppgaver blir automatisert. I denne oppgaven vil disse lederne dele sine egne erfaringer fra prosessen. Fem hovedfunn blir presentert i kapittel 4. I kapittel 5 knyttes drøftes disse hovedfunnene opp mot vår presenterte teori i kapittel 2.

## 2. Teoriperspektiver

I dette kapitlet vil vi presentere ulike teoriperspektiver for vår studie. For å belyse de ulike funnene ser vi behovet for innfallsvinkler fra mer enn én teori. For å forstå erfaringene som lederne sitter med i den konteksten vi studerer må vi altså se på flere faglige perspektiver. En teori forklarer ikke alle funnene våre, og vi har gjennom jobbing med oppgaven sett at vi kommer for kort med de ulike teoriene. Teoriene brukes i oppgaven her som komplementære perspektiver til våre egne funn.

Siden konteksten vi studerer er en endringsprosess, har vi først valgt å se på den velkjente teorien til Kotter og hans åtte steg for å lykkes med en endringsprosess. Ikke alle stegene i Kotters modell er relevante i oppgaven her, mye på grunn av at på det tidspunktet vi studerer fenomenet er det kommet langt i prosessen. Det vi henter ut fra Kotters modell for å støtte opp våre funn er derfor team-koalisjon, kommunikasjon, styrking av andre, og forankring.

Den neste modellen for endringsprosess vi vil belyse er Lewins modell for endring. Denne modellen vil vi bruke for å understøtte måten lederne jobber med involvering og forankring, både før og underveis i prosjektet. Både Kotter og Lewin sine teorier stammer fra amerikanske miljø, og selv om det kan argumenteres for at Lewin hadde et europeisk blikk på den amerikanske kulturen, har vi måttet hente inn teorier fra Europa og Norge for å komplementere våre funn ytterligere, som vi presenterer under.

I tredje del av dette kapitlet har vi også tatt med litt om organisasjonskultur. Dette var noe som kom frem som et viktig element i forskningen vår. Her vil vi si litt om hva som kjennetegner det å være leder i helsesektoren som er det feltet vi forsker innenfor.

I fjerde del av dette kapitlet vil vi komme inn på ledelsesstiler i endringsprosjektet, fordi funnene våre viste at ledelsesstil og personlighet til ledere kan være relevante i håndtering av endringsprosesser. Dette kapitlet har vi valgt å bygge på Andersen sin teori fordi flere av hans resonnementer passer til vår endringsprosess og stemmer overens med funnene våre. Andersen viser til flere studier som vi også ser at stemmer overens med de funnene vi har gjort. Det som er spesielt med vår studie er at det dreier seg om endringsprosess der teknologi innføres, vi har derfor også valgt å ta med teori om teknologi -og digitaliseringsledelse i endringsprosesser. Dette presenteres i femte delkapittel.

Etter dette trekker vi inn PSO-utvikling som modell for endringsprosesser. Dette velger vi å ta med fordi vi kom frem til i studiet vårt at det fenomenet vi forsker på er et komplekst prosjekt, og at det derfor kan være nyttig å ha en bred tilnærming til prosessen. PSO-utvikling er også spesielt aktuelt i prosjekter der ny teknologi skal innføres, slik det er i vår studie.

Til slutt i dette kapittelet vil vi si litt om medvirkning som middel i forandring fordi dette er noe som går igjen i de ulike funnene. Teoriene vi har valgt oss, nevner all medvirkning som et middel for endring, på ulike måter. Lederne vi har intervjuet sier noe om medvirkning for å oppnå endring. Medvirkning er gallionsfiguren på vårt teoretiske skip.

Til sammen vil teorigrunnlaget i kapittelet her støtte opp noen av funnene i denne oppgaven. Noen av funnene har vi imidlertid ikke teorigrunnlag for, fordi det er egne erfaringer vi er ute etter i studien her og noen av disse er ikke støttet av teori.

## 2.1 Kotters åtte-trinnsmodell for endringsledelse

Kotter sine åtte steg i en endringsprosess er:

1. Påpeke at det haster
2. Opprette en team-koalisjon for å styre prosessen
3. Lage en visjon og strategi
4. Kommunisere endringsvisjonen
5. Styrke andre for å handle i tråd med visjonen
6. Planlegge og skape kortsiktige resultater
7. Konsolidere forbedringer og skape flere endringer
8. Forankre endringene i organisasjonskulturen

(Kotter, 1995).

Modellen til Kotter viser at en endring må være systematisk og målrettet. Han påpeker at i en endringsprosess trengs det ledelse og ikke bare administrasjon (Appelbaum et al., 2012).

Kotters første steg er å belyse for ansatte at det er et behov for en endring og at det haster å gjøre endringen. Det er viktig at ansatte ser behovet, og slik er motivert for endring. Ved å



være motivert vil ansatte bidra (Kotter, 1995), som er en viktig faktor for å lykkes med endringsprosessen. I slike prosesser har man ofte ledere som fungerer mer som administratorer, enn som utøver lederskap. Endring krever mer lederskap enn administrering, derfor er dette første punktet svært viktig i endringsprosesser. Administrering er for å minske risiko og for å styre eksisterende systemer, mens en endring er å skape nye systemer. Derfor blir lederskap viktig i en slik prosess.

Det andre steget er å lage et team for å styre endringsprosessen. Dette teamet bør etableres i tidlig fase av prosessen og ha flere representanter. Disse bør være både ledere, kanskje en sterk tillitsvalgt og også andre ansatte fra organisasjonen. Det kan være rart å gå fra det normale hierarkiet i organisasjonen, men dette er nødvendig, fordi hvis alt hadde fungert bra innenfor det eksisterende hierarkiet ville det ikke ha vært behov for en endring. En av medarbeiderne bør være den som er teamlederen. Teamet er nødvendig for å gjøre en vurdering av organisasjonens problemer og muligheter, samt skape et minimum av tillit og kommunikasjon.

Det tredje trinnet handler om å lage en visjon og en strategi. En visjon er viktig for å skape retning for organisasjonen. En visjon skapes gjerne av et utkast fra en person, og er da ofte litt uklart. Etter å ha bearbeidet visjonen i team-koalisjonen i 3 - 12 måneder vil man kunne ende opp med en visjon som er tydelig og forståelig, og også komme opp med en strategi for å oppnå den. Visjonen må også kommuniseres bredt, som er det fjerde steget. Lederen må "walk the talk", altså være et forbilde for den nye retningen. Vi må også styrke ansatte for å handle i tråd med visjonen, og fjerne hindringer for å oppnå visjonen. Dette er det femte trinnet. Ikke alle hindringer kan fjernes, men de hindringer man oppdager, om det er en persons motsatte tanker, eller motstridende handlinger, må man handle slik at personen blir styrket, og at troverdigheten på endringen blir sterkere (Kotter, 1995).

Å planlegge og skape kortsiktige resultater er det sjette trinnet. Endring tar tid, og folk flest må se positive resultater etter 12- 24 måneder for å opprettholde motivasjonen. Det er derfor viktig å sette seg delmål og feire når målene er nådd. Det er imidlertid viktig å ikke erklære at hovedmålet er nådd, selv om kortsiktige resultater er oppnådd. Steg sju er derfor å bruke disse kortsiktige måloppnåelsene til å skape flere endringer og løse enda større problemer. (Kotter, 1995).

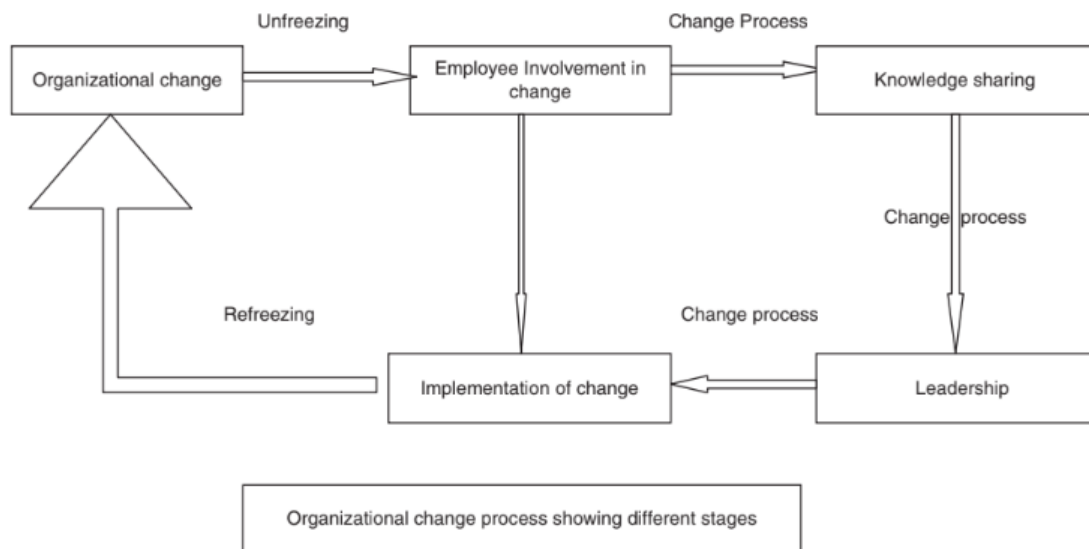
Det siste og åttende trinnet til Kotter er å forankre endringene i organisasjonskulturen. Endringen blir først varig når det er en del av kulturen og den vanlige måten å gjøre ting på. Da er den nye oppførselen etablert i de sosiale normene og i de felles verdiene til organisasjonen. For å forankre endringene er det viktig å vise at den nye måten å gjøre ting på fører til bedre resultater, og sikre at det overføres videre til nye ledergenerasjoner. For å lykkes med det sistnevnte må man investere tid til at den nye lederen virkelig identifiserer seg med endringene (1995).

Kotters åtte trinns modell for organisasjonsendring er relevant for hva ledere bør ta hensyn til for å håndtere en endringsprosess med automatisering av arbeidsoppgaver. Kotters modell har videre en praktisk tilnærming, er intuitiv og kan lett aksepteres fordi den har utgangspunkt fra erfaringer i virkeligheten. Kotters modell er imidlertid ingen garanti for at man som leder vil mestre endringsprosesser. I en endringsprosess bør denne modellen kombineres med andre modeller (Appelbaum et al., 2012). En del av kritikken mot Kotter er at hans studier i liten eller ingen grad relaterer sine forskningsfunn til andre studier i fagfeltet. Ingen av Kotters bøker fra 1996 eller 2002 inneholder en eneste referanse (Klev & Levin, 2021, s. 49)

## 2.2 Lewins endringsmodell

Lewins modell for endringsprosesser har tre steg: "Unfreeze", "Moving", og "Refreeze". Unfreeze handler om å løsrive seg og legge gamle vaner bak seg og bli åpen for endring. Moving handler om å innarbeide nye endringer ved å tilegne seg nye holdninger, verdier og atferd. I tredje fase, refreeze, skal de nye holdningene, verdiene og atferden sikres at blir vedvarende. Denne modellen legger til grunn at personer både ønsker endringer, men samtidig ønsker stabilitet. I den første fasen blir jobben til lederen å skape motivasjon blant medarbeiderne. Dette gjøres ved å skape forståelse for hvorfor man skal gjennomføre endringene. Den tredje fasen viser at når man har gjennomført selve endringsprosessen er det mer jobb som gjenstår, nemlig å følge opp det nye. Modellen til Lewin krever at det er nær samhandling mellom de som har bestemt endringene, og de som skal jobbe der endringene skal gjøres (Andersen, 2018). Denne modellen vil dermed kunne være til hjelp i endringsprosesser slik vi ser i vår studie, der forankring, involvering og medvirkning av medarbeidere blir viktig.

Modellen under viser Lewin sin tre stegs modell for endring.



Figur 1: *Lewins organisasjonsendringsmodell* av Hussein et al., 2018 i *Journal of Innovation & Knowledge*. Pilene viser de ulike stegene, ikke forholdet mellom variablene. Fra Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change.

Lederstil og involvering av medarbeidere er viktig i endringsprosesser. Lewin sin modell viser dette i de ulike stegene. Det er imidlertid viktig at dette gjenspeiles gjennom alle stegene, der medarbeiderne og lederne sees på som en enhet i hvert eneste steg og utvikler seg til neste. Lederstil kan ha positiv effekt på endringsprosesser ved at medarbeiderne blir involvert i endringene, lederen motiverer medarbeiderne til endring, og kunnskap deles på individnivå og organisatorisk nivå. Ledelse er altså nøkkelfaktoren i endringsprosesser. I Lewin sin endringsmodell kan trekke frem ledelse, involvering av medarbeidere og kunnskapsdeling som hovedelementer. I første og andre fase er kunnskapsdeling sentralt. Samtidig er involvering av ansatte det viktigste for å endre seg fra en fase til en annen, så alle disse faktorene henger sammen gjennom endringsprosessen (Hussein et al., 2018). Lewin sin steg modell, og også andre skrittvis modeller for endring, kritiseres for at de ikke tar høyde for at det er en sosial konstruksjon i organisasjonen. Endringsprosessen i seg selv er en særegen sosial konstruksjon. Selv med modeller som viser klart visjoner og en fremtidig ønsket situasjon, er det ikke så klart i praksis. Dette gir ytterligere behov innen endringsledelse. Lederen må se, forholde seg til og utnytte mulighetene som oppstår i organisasjonen i prosessen. Dette er muligheter i form av erfaring, kunnskap, kompetanse og

lokale prosesser. Ledere som klarer å navigere dette og fortolke det vil kunne dra nytte av disse mulighetene (Hennestad, 2009).

Selv om Lewin kritiseres for å ikke ha tatt hensyn til makt og politikk, og organisasjonens egen kultur med potensial for konflikt, er dette en kritikk som det er vanskelig å holde fast ved hvis man ser på hvem Lewin var. Han var opptatt av rasisme og religiøs intoleranse. En som fremmer disse temaene kunne ikke ha unngått å ha tatt hensyn til makt, politikk, og organisasjonskultur (Burnes, 2004).

Videre har Lewin sin modell blitt kritisert for å være for enkel og mekanisk i en verden der organisasjonsendring er kontinuerlig og en prosess med en åpen slutt. Denne kritikken kommer fra en misoppfattet tolkning av hva Lewin så på som endring og stabilitet. Lewin sa selv at sosiale arena er i konstant endring, akkurat som en elv, men hvor mye de endrer seg vil variere av omgivelsene. Det kommer klart frem at Lewin visste godt hva stabilitet innebar. Han så ikke på sosiale eller organisatoriske grupper som satt eller stabile, og så ikke på endring som lineær, eller enhetlig (Burnes, 2004).

En tredje kritikk som Lewin har fått for sin modell er at det er en ovenfra og ned tilnærming til endringen. Hvis man ser nærmere på Lewin sin modell vil det heller være mer korrekt å si at han så at endring kan være initiert både ovenfra, midt, eller nedenfra, men at prosessen ikke kan håndteres bra uten aktive, villige og lik deltakelse av alle (Burnes, 2004). Burnes blir ikke drøftet i diskusjonskapittelet, men brukes for å vise til kritikken som er rettet mot Lewins sine teorier.

Et aspekt som også er viktig å ta med seg fra Lewin sin teori er hvor viktig endringsagenter er i en endring for at prosessen skal bli bra. Grunnen til at Lewin klarte å se slike viktige aspekt i endringsprosesser er kanskje fordi han kunne se på kulturen i USA fra et europeisk perspektiv. Det er uunngåelig at viktige endringer ikke involverer antagelser i kulturen og subkulturen. Evnen til å oppfatte og verdsette meningen av slike tause, kulturelle antagelser får man bare av å jobbe på tvers av ulike kulturer. Hvis vi skal øke vår forståelse for endringer bør vi også erfare ulike kulturer for å reflektere over meningen med å prøve å endre kulturelle antagelser. Kanskje vil vi da oppdage hvorfor endring er bedre definert som læring, hvorfor kulturer endres ved å bli større og bredere, ikke ved å bryte opp elementer, og hvorfor involvering av de som lærer er avgjørende for all planlagt endring (Shein, 1996).

## 2.3 Organisasjonskultur

Kultur er et vidt begrep, og det som skiller en organisasjonskultur fra generell kultur er at den utvikles i konteksten av en organisatorisk sammensetning. Edgar Schein er den mest refererte forskeren på organisasjonskultur og han definerer organisasjonskultur på følgende måte:

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 130).

Det å dele et sett grunnleggende antakelser vil være når en gruppe er enig om at en påstand er sannhet, så som at med god nok opplæring skal alle håndtere denne jobben.

Organisasjonskultur ifølge Schein er basert på læring, og baseres på at kultur utvikles gjennom problemmestring av ekstern tilpasning, så som gjennom kunder og leverandører, eller problemmestring gjennom intern integrasjon, for eksempel hvordan man kommuniserer og samarbeider internt i organisasjonen. Kulturen videreføres bare så lenge som den blir oppfattet som riktig, så hvis man for eksempel opplever en kundegruppe som svært negativ, vil man antakeligvis lete etter bevis som støtter denne opplevelsen, for å så kunne fortsette med å se på dem som en negativ gjeng. Siste milepælen i Scheins definisjon av organisasjonskultur er at nye medarbeidere vil bli lært opp i kulturen som den korrekte måten å tenke, føle, kommunisere og forholde seg til. Gjennom sosialisering skjer denne opplæringen og gruppens verdier vil bli videreformidlet til nye medlemmer (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 129).

I endringsprosesser, slik som dette, der teknologi vil overta arbeidsoppgaver til ansatte, vil det være krevende å være leder. I en sterk kultur, med et sterkt hierarki, slik som på sykehus, vil det være ekstra utfordrende å innføre ny teknologi og endre arbeidsprosessene. En endring i avdelingen har stor betydning for ansatte, og påvirkningsmulighetene eller medvirkningen er begrenset. Å være leder i helsesektoren har innvirkning på hvordan ledelsesstil man har. Å være leder i helsesektoren betyr at man er leder i et fagbyråkrati. Med det menes at den viktige kompetansen og kunnskapen ligger hos medarbeiderne. Kunnskapsorganisasjon er et annet ord for et slikt fagbyråkrati. Det som kjennetegner medarbeiderne i en kunnskapsorganisasjon er blant annet at de er tilbøyelige til å være mer lojal til sin egen

kompetanseutvikling enn til arbeidsgiver. Ledelse i helsesektoren handler mye om faglig autonomi hos medarbeiderne. Som leder i en virksomhet i helsesektoren har man i tillegg til administrering av virksomheten ansvar for utviklingen av fagmiljøet. Kollektivt vil medarbeiderne ha behov for å være involvert i utvikling av organisasjonen, og som individ kunne ta avgjørelser etter profesjonell skjønn. Det kan slik være en mismatch mellom lederen i den hierarkiske strukturen med krav fra politiske vedtak og budsjett, og ansatte sitt behov for faglig autonomi. Lederen må fremstå som troverdig for å få folk med seg, og prosesser må ledes på en måte som gjør at de ansatte føler de blir tatt på alvor og får medvirke i beslutninger (Høst, 2014). Det viser seg at jo lengre utdanning man har, jo mer villig til endring vil man være, og jo lengre man har vært ansatt, jo mindre villig til endring vil man være (Andersen, 2018).

Den norske modellen for samarbeid er basert på et trepartssamarbeid, som består av arbeidsgiverorganisasjoner, fagforbund og stat. Dette grundige utviklingsarbeidet er unikt for Norge, og har skapt en stor tillit mellom partene i arbeidslivet. En grunnleggende kulturell ramme basert på konkrete endringsarbeid har gitt en solid feste i norsk arbeidsliv. Samarbeidsklima er en viktig faktor mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Verdien knyttet til trepartssamarbeidet og viljen til å samarbeide om utviklingstiltak er et grunnelement i reguleringen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i Norge (Klev & Levin, 2021, s. 57).

## 2.4 Ledelsesstiler

Det er mange ulike ledelsesteorier, slik som personlighetsteorier, atferdsteorier, makt -og innflytelsesteorier, situasjonsbestemt ledelse, og integrerende teorier som har litt fra alle de andre teoriene. Vi har i første del av dette kapitlet valgt ut teori som bygger på relasjonsledelse, der vi har valgt å fokusere på lederens personlighet og personlighetens rolle. Nå er det ikke slik at en leder bare hører til den ene teorien, man kan lede etter elementer fra ulike teorier. Vi har likevel tenkt å trekke frem teorier i denne oppgaven for å fokusere på den ledelsesstilen som passer inn i vår studie. Personlighetsteorier, også kalt karaktertrekkteorier, er de teoriene vi vil se nærmere på her. Dette er teorier som legger vekt på lederens personlighet. Mange personlighetsteorier trekker frem at man er født til å være leder, altså at man er født med personlighetstrekk som egner seg i ledelse. Dette kan være at man som type er energisk, har en evne til å motivere eller overtale andre, intuisjon og tef. I dag vet man at

det ikke bare er personligheten til lederen som gjør at man mestrer ledelse (Andersen, 2018), det kan også læres.

På engelsk skiller vi mellom “management” og "leadership", mens på norsk er “ledelse” samme ordet for begge disse begrepene. Management kan vi se på som styringen av prosessen, mens ledelse er mer knyttet til det relasjonelle, altså hvilken relasjonell ledelsesstil man har. Begge tingene er like viktig i et prosjekt, men ulike ledelsesstiler kan egne seg bedre i ulike prosjekter. I et endringsprosjekt vil utførelsen av prosjektet avhenge av hvordan ledelsesstilen til prosjektlederen er. Endringsprosjekter bør ledes på en annen måte enn bygg- og anleggsprosjekter. Arbeidsmåter og kommunikasjon må også være annerledes i et prosjekt med nyvinnende teknologi enn i et prosjekt med dagligdags teknologi (Andersen 2018).

Den ledelsesteorien vi har valgt å trekke spesielt frem her er transformasjonsledelse, som har utgangspunkt i integrerende teorier. Denne ledelsesformen egner seg bra i endringsprosesser der endringer gjøres for både å øke effektiviteten og for å møte nye krav.

Transformasjonsledelse som ledelsesstil har også vist å være den viktigste faktoren i endringsprosesser (Gong et al., 2009). Vi vil også sammenligne transformasjonsledelse med transaksjonsledelse under neste delkapittel.

#### 2.4.1 Transformasjonsledelse

Andersen (2018) beskriver at transformasjonsledelse kommer fra Bernard M. Bass sin teori om “transformational leadership”, og har vært det området innen ledelse som har vært mest forsket på det siste tiåret. Videre sier Andersen (2018) at forskningen viser blant annet at transformasjonsledelse gir gode resultater. Transformasjonsledelse kjennetegnes ved at lederen har stor påvirkning på sine medarbeidere. Transformasjonslederen leder etter en visjon og kommuniserer denne fullt ut til medarbeiderne. Ved å ha omsorg for medarbeiderne, inspirere dem, og stimulerer dem, gjør lederen at medarbeiderne ikke er så opptatt av egeninteresse, men heller organisasjonens visjon. Medarbeiderne blir knyttet til og blir lojale til visjonen og arbeidsoppgavene, og vil dermed skape gode resultater. Lederen ut fra denne teorien vil ha tro på medarbeideren og tro på at medarbeideren kan tilpasse, lære, og utvikle seg med hjelp og oppmuntring. Medarbeiderne vil på sin side se på lederen som kraftfull og tillitsvekkende. De vil være stolte av lederen sin, som har god etisk holdning og idealer. Lederen vil trekke frem verdier og moral, og den felles innsatsen man har gjort.

Atferden til lederen vil igjen forsterke det som er positivt. Atferden vil også gjøre det klart for medarbeiderne hva som er problemet og se dem fra nye perspektiv. Lederen snakker gjerne optimistisk og entusiastisk. Lederen har videre evnen til å kommunisere visjonen slik at den appellerer til medarbeiderne, og vil vise tillit til at man lykkes. Transformasjonsledelse innebærer slik også det man kan kalle karismatisk ledelse. Ved karismatisk ledelse har lederen noe ved seg som gjør at visjonen kan formidles på en god måte. Lederen har selv tro på visjonen og vil ofre seg selv for å oppnå resultater. I tillegg til å være karismatisk vil transformasjonslederen være intellektuell og omsorgsfull. Transformasjonslederen vil vise individuelle hensyn, og trekke frem det som er positivt hos den enkelte medarbeider. Ved å gi støtte, veiledning og oppmuntring vil de ulike individene tas hensyn til.

Til tross for fokus på det individuelle vil transformasjonsledelse ha større effekt på ledelse av et helt team enn enkelte medarbeidere. Transformasjonsledelse egner seg spesielt godt i endringsprosjekt og der organisasjonen ikke bare endrer seg for å øke effektiviteten, men også for å møte nye krav. Den inspirerende og karismatiske lederen er fundamentet til en felles visjon i teamet, og tilhørigheten til lederen vil være positivt. Slik vil samholdet i teamet bli styrket og gi gode resultater. Ved at prosjektlederen gir så mye til den enkelte vil kommunikasjonen mellom medarbeideren og lederen bli bedre, og kommunikasjonen medarbeiderne imellom vil også bli bedre (Andersen, 2018).

Transformasjonslederen i prosjekt bør ha en klar visjon og tydelig formidle formålet med prosjektet på en positiv måte for de som er involvert i prosjektet. Den fremtidige situasjonen må gjøres positiv, slik at deltakerne i prosjektet vil arbeide for å oppnå denne ønskelige situasjonen. Selve formålet vil slik være positivt for prosjektet. Videre må prosjektlederen forklare hvordan målet skal nås på en måte som gjør at prosjektdeltakerne ser at det er oppnåelig. Det som er viktig her er at lederen selv har tro på formålet med prosjektet og at målene kan nås. Den trygge og optimistiske holdningen til lederen vil slik smitte over på de andre. Det at prosjektlederen har troen på medarbeiderne, gir dem tillit og har forventninger til dem vil bidra til gode resultater i prosjektet. Med symbolhandlinger slik som arrangementer, vil prosjektlederen kunne øke bevisstheten til prosjektets formål og viktige verdier i prosjektet. Disse symbolhandlinger er imidlertid ikke nok, lederen må også selv være et forbilde og daglig følge de verdiene man har i prosjektet. Målene i prosjektet blir nådd gjennom medarbeiderne sin innsats (Andersen, 2018).



Innad i en organisasjon vil det finnes et samtidig ønske om stabilitet og endring, og prosjektet er løsningen på å møte endringsbehovet. Det samme gjelder innad i prosjektet, her vil man gi rom for spontanitet, men samtidig følge en plan. Vi presenterer her transformasjonslederen som en god måte å lede på i et endringsprosjekt. Det er imidlertid ikke slik at det er den ene lederstilen eller kategorien vil alltid være den beste, men vi kan trekke frem hvilken lederstil som bør være mest fremtredende i prosjektet. Prosjektlederen kan følge en plan etter klare milepæler osv., men kan samtidig være “emergent” og lede etter noe som ikke er forhåndsbestemt. Lederen vil da tilpasse seg etter omgivelsene og legge forholdene mer til rette for medarbeiderne enn en direkte styring. Lederen vil slik få til en felles forståelse for hva formålet med prosjektet er, og se til at medarbeiderne har kunnskapen og ferdighetene som behøves. Medvirkning er også viktig for transformasjonslederen. Den beste prosjektlederen vil beherske å styre etter det som er planlagt og samtidig improvisere. Dette kan sees på som et leder-paradoks fordi plan og improvisasjon gjerne er motsetninger til hverandre (Andersen, 2018).

Emosjonell kompetanse hos lederen viser å ha betydning for resultatene i prosjektene. I komplekse prosjekter er sensitivitet spesielt viktig. Prosjekter som omhandler reorganisering (tilpasning til ny situasjon) er motivasjon viktig, mens i prosjekt som har en større endring (fornyelse) vil selvbevissthet og kommunikasjon spille en større rolle.

Transformasjonsledelse behøves for å mestre komplekse prosjekt med fornyelse (Andersen, 2018).

#### 2.4.2 Transformasjonsledelse versus transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse har tidligere vært sett på som motsatsen til transformasjonsledelse, der ledelsesstilen har vært basert på transaksjoner av verdier (så som lønn, bonuser, nytt kontor osv) basert på egeninteresser. Men en videreutvikling av teorien er at transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kan ses som ledd i et kontinuum. Kontinuumet består av tre hovedpunkter, som starter ved ikke ledelse, eller også kalt “la-det-skure-ledelse” eller laissez faire. Transformasjonsledelse vil være det siste punktet, og transaksjonsledelse i midten.

---

### Lederskapskontinuum

Figur 2: *Lederskapskontinuum*. Fritt fra Kaufmann & Kaufmann (2019, s. 468). Viser de ulike lederaksjonene, fra “La det skure-ledelse” til transformasjonsledelse. Kontinuumet strekker seg fra ingen ledelse til aktiv ledelse.

Bass videreutviklet en modell som heter fullspektrumsmodellen som består av 7 lederaktiviteter for at forklare ledelsesspekteret:

1. *Idealisert innflytelse*: Her fungerer lederen som en rollemodell for medarbeideren, og blir nærmest en idol, som ansatte ønsker å etterligne. Ledere med en slik transformasjonsledelsesstil er målrettede, lojale, og har høy moralsk standard.

2. *Inspirerende motivasjon*: Lederen skaper entusiasme og motiverer sine medarbeidere til å utføre jobben. Lederen er opptatt av fellesskap og kommunikasjon om hva som vil være forventet av arbeidslaget er tydelig. Dette er en type transformasjonsledelse.

3. *Intellektuell stimulering*: Gjennom at gi sine medarbeidere oppgaver som utfordrer dem til å selvstendig jobbe med nye løsninger på problemet, men ikke heller kritisere ansatte som løser oppgaven på “feil måte” eller på en måte enn det leder forestiller seg.

4. *Individualisert oppmerksomhet*: Denne ledelsesaktiviteten dreier seg om en personlig interaksjon mellom leder og arbeidstaker, der lederen for eksempel gir individuell tilpasning til den enkelte ut fra individets behov i arbeidet. Dette er den siste aktiviteten under transformasjonsledelse.

5. *Betinget belønning*: Her gir lederen belønning ut ifra innsatsen til arbeidstakeren. Dette vil da være en måte for å klare å nå mål. Dette er en lederaktivitet ved transaksjonsledelse.

6. *Ledelse ved unntak*: Lederstilen innebærer og kun gripe inn ved behov for korreksjon eller disiplinering, når arbeidet ikke utføres etter forventning. Dette er også transaksjonsledelse.

7. *La det skure ledelse*: Ved denne type ledelsesstil forholder man seg passiv til lederskapet

og overlater ansvaret til medarbeiderne. Det er kun på grunn av den formelle posisjonen man har som leder, at man leder. Dette er altså aktivitetene i rekkefølge på lederskapskontinuumet.

Denne modellen har ledet til flere store studier, og det er medarbeiderne som vurderer lederens aktiviteter ut ifra et skjema som kalles Multifactor Leadership Questionnaire. Forskingen viser at ledere som scorer høyt på transformasjonsledelse er mer effektive og har mer tilfredse og engasjerte medarbeidere, enn dem som scorer lavt (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 468).

Transaksjonsledelse er at gjennom ytre motivasjon organisere arbeidet effektivt, og transformasjonsledelse skaper engasjement fordi selve arbeidet oppleves som givende og meningsfullt. Klev og Levin (2021, s. 127) legger frem at transformasjonsledelse i mindre grad er opptatt av lederen som aktør, men at ledelse er en integrert del av den daglige praksisen i organisasjonen og at man på denne måte skaper verdier. Det er hvordan ledelse oppstår for å generere endring og oppnå mål, gjennom organisasjonens kollektive evne til å skape ønsket forandring.

Større studier kan bekrefte at transformasjonsledelse har større betydning for ledereffektivitet, men transaksjonsledelse kom også godt ut av resultatet, beskriver Kaufmann & Kaufmann (2019, s. 471). Derfor går det å stille spørsmålsteget ved om tidligere forskning har vært for ensidig, og prøvd å bevise at transformasjonsledelse er bedre enn transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse ser også ut til å være mer effektivt i situasjoner der organisasjonen preges av stor usikkerhet til omgivelsene, og høy volatilitet. Bedrifter som har stabile omgivelser ser ut til å ha bedre effekt av transaksjonsledelse. Dette kan også støttes av en nyere tysk studie fra Hiebl & Pielsticker (2022) som konkluderte med at firmaer med en lavere grad av automasjon og med mindre global påvirkning, hadde bedre effekt av transformasjonsledelse. Firmaer med høy grad av automasjon og stor grad av globalisering har ikke samme nytte av transformasjonsledelse. Hiebl & Pielstickers studie blir ikke drøftet i diskusjonskapitlet, men brukes kun i teorikapitlet for å støtte opp under kritikken mot transformasjonsledelse.

## 2.5 Digitaliserings- og teknologiledelse i endringsprosesser

Nå har ikke denne oppgaven primært fokus på digitaliseringsledelse, men i vårt tilfelle, og der arbeidsoppgaver automatiseres ved hjelp av teknologi, vil noe av teknologien være digital. I dette studiet var det også innført et nytt IT-system som var en stor del av endringsprosessen. Det nye IT-systemet var koblet opp mot lagerautomater som sammen skulle bidra til en mer effektiv arbeidsflyt. Med digitalisering er ikke mer effektive arbeidsflyter, der arbeidsoppgaver blir utført raskere og med færre hender, det mest interessante eller det mest utfordrende. Hvordan verdiene i organisasjonen endres er det mest interessante. Man må tenke nytt, og man er plutselig en annerledes aktør i markedet, noe som krever ledelse. Det er dette som er digitaliseringsledelse (Iden et al., 2022).

I organisasjoner der arbeidsoppgaver automatiseres må ansatte erkjenne at organisasjonen må endres (Kling, 1999). Det kreves at ledere har en sentral rolle i teknologisk endring fordi endringen ikke først og fremst handler om selve innføringen av teknologien, men om endringen i organisasjonen (Markus, 2004) og arbeidshverdagen til ansatte. Ledere i endringsprosesser med automatisering av arbeidsoppgaver kan ikke bare fokusere på det tradisjonelle i prosjekt slik som tid, kostnad, og kvalitet, lederen må også rette fokus på hva innføringen av teknologien vil gjøre med insentiv og kultur i organisasjonen. Ved innføring av teknologi er det viktig å ta med hvilke problemer som kan oppstå gjennom hele livssyklusen til teknologien og hvordan teknologien kan tas i bruk på best mulig måte i organisasjonen. Ledere må se på hvordan teknologien passer inn i den eksisterende organisasjonen og hvilke fordeler den teknologiske løsningen vil ha (Markus, 2004) for bedriften.

Det er et lederansvar å sikre at ansatte blir gitt den tiden og den opplæringen som er nødvendig for å ta i bruk nye systemer effektivt (Kling, 1999). Lederen må altså se til at ansatte har den kompetansen og de ferdighetene som trengs. For å mestre en endringsprosess som innebærer ny teknologi og digitalisering er det også en forutsetning at lederen selv har kunnskap om teknologien. Det er viktig at man som leder vet hvilke muligheter teknologien gir for endringer i organisasjonen og hvilke gevinster den vil gi. Denne lederkunnskapen og lederkompetansen vil være dynamisk fordi teknologi endrer seg raskt, og lederen må også kunne endre oppfølging eller ta nye avgjørelser raskt. Lederen må dermed ha kunnskap om

hvordan teknologien endrer seg og hva som skal til av endringer i organisasjonen for at den skal gi ønsket effekt (Iden et al., 2022).

Forståelsen av konsekvensene av innføringen av teknologien er også en viktig forutsetning for lederen. Teknologi vil ha betydning ikke bare for arbeidsoppgavene, men også for hvordan kommunikasjonen og samarbeidet i organisasjonen er. Også forholdet mellom leder og ansatt vil endres. Nye strategier må utvikles fordi teknologien vil endre arbeidsprosessene, og risikobildet blir endret, for eksempel ved at man blir mer sårbar for sikkerheten i et digitalt rom (Iden et al., 2022).

En studie av Nitsche et al. (2021) har jamført 265 artikler om automasjon i forsyningskjedestyring, og avsluttet prosjektet med å samle 18 ledere i fagfeltet for en nominalgruppe-teknisk (NGT) øvelse. Automatisering i hele eller deler av logistikk-kjeden er en av hovedutfordringene i dagens forsyningskjedestyring. Dette skyldes både økende kostnader knyttet til forsyningskjeden, men også mangel på kvalifisert personell. Studien konkluderer med fire grunnpilarer, kalt antecedent, som er nødvendig for fremgangsrisk implementering av automasjon i forsyningskjeden. En antecedent kan direkte oversettes som forhistorie, men er også et norsk begrep som kort kan beskrives: “hvis A så B” der A vil være antecedent og B konsekvensene (Alnes, 2020). Dette er de fire grunnpilarene studiet trekker frem:

1. *Teknologisk antecedent*: Gjennom direkte påvirkning av ressursene knyttet til vellykket implementering, påvirker teknologisk implementeringen endringsprosjekt direkte.

Undergrupper er; teknologisk modenhet, systemkompatibilitet og integrasjon & cybersikkerhet

2. *Informasjon antecedent*: Da organisasjonen som oftest er avhengig av store mengder data for å automatisere prosesser i verdikjeden påvirker informasjon antecedent implementeringen av endring direkte. Undergrupper er; datakvalitet & datautbytte.

3. *Organisatorisk antecedent*: Automatisering av prosesser knyttet til verdikjeden involverer mennesker, med ulike mål, tiltro og bekymringer knyttet til initiativet med endring. Hvis menneskene som direkte påvirkes av innføringen av ny automasjon ikke involveres kan dette lede til utsettelse eller at automasjonen ikke benyttes som tiltenkt. Organisatorisk antecedent

påvirker informasjon og teknologisk antecedent gjennom menneskene som er direkte berørt av implementeringen. Undergrupper er; topledere-engasjement, involvering av berørte ansatte & involvering av interessenter.

4. *Kunnskapsrelatert antecedent*: At utvikle, implementere og bruke automasjon krever teknologisk kunnskap, og kunnskap om prosesser. Kunnskapsrelatert antecedent beskriver evnen til å tilpasse eksisterende kunnskap til nye situasjoner, samtidig som man tilegner seg ny kunnskap. Denne antecedent påvirker teknologisk og informasjons antecedent gjennom kunnskapen til mennesker involvert i endringsprosjektet. Undergrupper er; erfaring med automasjonsprosjekt & undervisning og øvelse.

Resultatene fra studien presenterer ikke bare fire grunnpilarer med ti undergrupperinger, men poengterer også hvor viktig den menneskelige faktoren er for å klare å gjennomføre en vellykket implementering i Logistikk og forsyningskjeden. Studien fremhever også hvordan ledere kan jobbe for å oppnå vellykket gjennomføring av prosjekt for implementering av automasjon. Den første er et overblikk, som gjør det enklere å orientere seg hva som må utbedres, og deretter se på mer spesifikk forskning. Det andre bidraget til ledere er at rammeverket fra studien til Nitsche et al. (2021) kan bidra til en god strukturell oversikt over hvordan bedriften er organisert for å håndtere verdikjeden i dag. Ledere kan da danne seg en formening hvis det prosjektet som trengs å implementeres vil dekke hele behovet i verdikjeden, eller om det kun fokuserer på deler og dermed har avglemt noen vitale deler for vellykket implementering. Tredje bidraget er at det foreslåtte rammeverket kan bidra til et mer holistisk tankegang gjennom å vurdere alle antecedenter fra starten av. Majoriteten av lederne i NGT-gruppen rapporterte at automasjonsprosjekt hadde en tendens til å fokusere mest på det tekniske, spesielt i starten, og begynte å vurdere antecedent som organisatoriske og kunnskap først senere i prosjektet. Ansatte blir konfrontert med løsninger de skal ta i bruk, men klarer ikke å gjennomføre det som forventet på grunn av mangel på tidlig involvering og mangel på akseptanse for prosjektet, noe som påvirker automasjonsprosjektet i negativ retning. Organisatoriske og kunnskapantecedent påvirker prosjektet gjennom moderering av teknologiske og informasjonsantecedent, og bør derfor bli vurdert som like viktige faktorer. Lederpraksis i automasjonsprosjekt bør preges av en holistisk, strukturert fremgangsmåte, som vurderer samtlige antecedent. Holistisk tankegang i automasjonsprosjekt rettet mot logistikk og forsyningskjeden er nytt, og lite forskning foreligger i området. Automatisering

av prosesser i logistikk og forsyningskjeden er en av de største utfordringene for ledere i fagfeltet, og pandemien av Covid fremhevet behovet av økning av automatiserte prosesser.

## 2.6 PSO- utvikling

For å håndtere et endringsprosjekt må man gjøre flere endringer samtidig. En slik bred tilnærming kan kalles PSO-utvikling, som er en forkortelse på person-, system-, og organisasjonsutvikling. Dette begrepet kommer egentlig fra IT-verdenen, der man i innføringsprosjekt så at man måtte ha mer fokus på teknologien enn man hadde hatt tidligere. Det man har sett for ofte i innføringsprosjekter i IT er at man mislykkes i prosjektene fordi det er for mye fokus på utvikling av selve systemet og ikke menneskene og organisasjonen. PSO kan benyttes for å fokusere på alle tre områdene, slik at ansatte og organisasjonen utvikler seg slik at systemet kan tas i bruk og gi nytte på en god måte (Andersen, 2018). Dette er særlig aktuelt også i vår studie med en endringsprosess der ny teknologi tas i bruk, både digital teknologi og annen teknologi. Det kan være lett å fokusere på det nye IT- systemet som skal innføres og til og med fungere med annen ny teknologi og robotisering, og glemme opplæring av personalet som skal jobbe med disse systemene.

Involvering vil ha betydning for PSO- prosjekt. På den ene siden kan vi ha et spesialist-styrt prosjekt der det ikke er noen medvirkning eller medbestemmelse fra sluttbrukerne. På den andre siden har vi et prosessorientert prosjekt der man har medvirkning, og prosessen styres ut fra prioriteringene til involverte i prosjektet. PSO- prosjekt vil ha elementer fra begge disse sidene, men man må huske på at involvering av berørte personer i prosjektet er viktig for sluttresultatet. Engasjement fra de involverte, deres motivasjon for prosjektet og forståelsen vil være avhengig av om de har fått medvirket i prosjektet (Andersen, 2018).

## 2.7 Medvirkning som middel for forandring

Greenberg (1975), referert i Klev og Levin (2021, s. 118), beskrev tre hovedpunkter for medvirkning. Medvirkning for menneskelig utvikling, medvirkning som et demokratisk ideal og medvirkning som sikrer god problemløsning og mobiliserer kompetanse. Den første punktet vil medvirkning brukes for å forme arbeidet til en plass for utvikling av arbeidstakernes potensial, gjennom å redusere fremmedgjøring, der arbeidstakeren vil oppnå mer enn å utføre en jobb mot betaling, men ser på jobben som en mulighet for utvikling.

Punkt to ses medvirkning på lik linje med å leve i et demokratisk samfunn, som en demokratisk rettighet. Denne tankegangen er viktig når man utformer maktposisjoner i en organisasjon. Å ha en demokratisk tankegang rundt medvirkning vil også være med på å fremme en kollektiv kompetanse på problemløsning. Interessekonflikter og uenigheter vil alltid være en del av en organisasjon, uten at det nødvendigvis er noe problem, men måten disse blir håndtert på vil være avgjørende for organisasjonens utvikling. Punkt tre ses medvirkning ut fra et lederperspektiv, der det kan brukes som et arbeidsverktøy for å få fremhevet eksisterende kunnskap i bedriften, samtidig som det vil øke følelsen av eierskap til beslutninger og resultater fra arbeidstakere. En organisasjon som er utformet sånn at de som tar beslutningene om arbeid og endring, ikke er de samme som har essensiell kunnskap om faget og utfordringer i hverdagen, har store gevinster på å bruke medvirkning som en måte å øke resultatene. Koblingen mellom medvirkning i endringsprosessen og implementering av endring som følger, er viktig å fremheve. Ved en såkalt top down endringsprosess, der man ikke involverer andre enn ledere i noen større grad, kan man se utfordringer ved beslutninger og planer. Det kan dannes antakelser at hvis en god analyse er gjort og fornuftige beslutninger tatt, så skal implementeringen også oppleves sømløs. Men det at de som skal utføre endringen ikke har fått delta i læringsmomentet rundt planlegging og analysering av selve prosessen. Det gjør at de ikke føler eierskap eller noen sterke forpliktelser til endringsprosessen.

For å kunne håndtere en endringsprosess på en god måte må medarbeidere involveres gjennom hele prosessen. Lederen må involvere medarbeiderne fordi de sees på som en ressurs, ikke fordi man er nødt til det ut fra formelle krav om medbestemmelse. Motivet lederen har for denne involveringen skal heller ikke være for å hindre motstand mot endring. Hensikten er å være en lærende organisasjon og knytte endringene sammen med fagkompetansen som finnes blant medarbeiderne på gulvet (Yukl, 2012).

Det går an å tenke på medvirkning som et effektiviseringstiltak. Gitt at en endring i en organisasjon er en prosess der det skal utformes et forslag som deretter skal implementeres i bedriften, så vil det trinnet der planlegging, utforming etcetera bringes videre for opplæring. Dette er beregnet som den mest tidkrevende og kostbare delen i prosjektet. En omfattende implementering og opplæring blir ikke like nødvendig hvis de som skal utføre endringen har deltatt i endringsprosessen, og i tillegg så har de eierskap til prosessen (Klev & Levin, 2021, s. 49). Dette er noe som vil være helt essensielt i en slik endringsprosess som vi studerer i



oppgaven her. I neste kapittel vil vi presentere hvordan vi innhentet data til studien vår.

### 3. Metode

I dette kapittelet vil vi beskrive hvordan vi har gått til veie når vi undersøkt vår problemstilling. Vi vil fortelle hvordan vi innhentet data, hvordan data ble valgt ut, og hvordan vi har analysert disse. Problemstillingen vi ønsket å finne svar på i denne oppgaven var: *"Hvordan kan ledere håndtere endringsprosesser der menneskelige ressurser blir automatisert?"*.

For å finne svar på denne problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan ledere forankre en endringsprosess i en organisasjon?
2. Hvordan kan ledere få sine medarbeidere til å medvirke i endringsprosesser?
3. Hvordan kan ledere få nødvendig kunnskap til involverte i endringsprosesser?
4. Hvordan kan ledere få god kommunikasjon i endringsprosesser?
5. Hva kan være suksessfaktorer i endringsprosesser?
6. Hva kan være utfordringer i endringsprosesser?
7. Opplevs endringsprosesser der menneskelige ressurser blir automatisert som nødvendig?
8. Opplevs endringsprosesser der menneskelige ressurser blir automatisert som nyttig?

Disse spørsmålene har vi valgt for å avdekke lederes erfaringer i endringsprosessen. Vi ønsket med forskningen å få frem personenes egne, opplevde, erfaringer. For å finne svar på dette valgte vi å intervjuere ledere og andre ledende personer i en endringsprosess.

Forskningsspørsmålene var inkludert i vår intervjuguide. I tillegg har vi tatt med flere spørsmål for å gå i dybden av informantenes opplevelser, for å få frem ulike sider og for å bekrefte at det er dette som virkelig var de opplevde erfaringene.

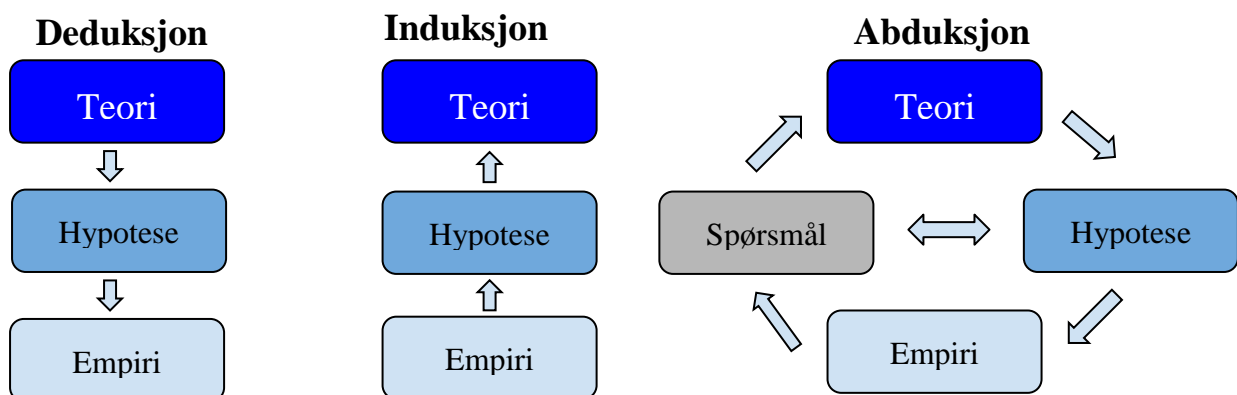
I første del av dette kapittelet vil vi begrunne valg av forskningsdesign. Her vil vi si noe om hvorfor valget falt på en kvalitativ tilnærming, og hvorfor en fenomenologisk tilnærming. I andre delkapittel vil vi presentere fenomenet vi undersøker og hvilke informanter som er med i studiet. I tredje del av dette kapittelet vil vi gå gjennom datainnsamlingen vår, som har vært intervju, og videre hvordan vi har analysert datamaterialet. I femte delkapittel vil vi si noe om troverdighet, overførbarhet og gyldighet i studiet vårt, før vi vil se på styrker og svakheter

ved vårt valg av metode. I det sjuende delkapittelet tar vi for oss forskningsetikk. Til slutt vil vi presentere kort kommunikasjon og samarbeid i forskerteamet gjennom arbeidet med studiet.

### 3.1 Forskningsdesign

Denne studien er en eksploratorisk studie, med et kvalitativ design, abduktiv og en fenomenologisk tilnærming. Av og til ender man opp i situasjoner der man ikke vet særlig mye om det man skal undersøke. Det blir en eksplorerende undersøkelse (Jacobsen, 2022, s. 39). Vi har valgt å kategorisere denne studien som en eksploratorisk studie fordi endringsprosesser der arbeidsoppgaver blir automatiserte er et ukjent fenomen for oss. Vi har heller ikke noe større kjennskap til logistikk.

Induktiv og deduktiv metode betraktes som to ytterpunkter på en skala. Utgangspunktet er at det å holde seg til en metode 100% er umulig. Å holde seg til kun teori er urimelig, da valg av teori ofte kommer fra noe som man har observert. Samtidig er det naivt å gå ut fra at du klarer å observere virkeligheten uten noen slags forutbestemte antakelser. Abduksjon er en pragmatisk tilnærming, der starten med all forskning er at den utgår fra observasjoner. Man oppdager noe som overrasker, og stiller spørsmål ved det. Spørsmålet blir et problem som skal løses, og en diskusjon startes om hvordan problemet er utformet og hva som forårsaker det. Dette leder til hypoteser og antakelser, og dernest teste om hypotesene stemmer i empirien. Praktisk kunnskap utvikles derfor både gjennom induktiv tilnærming (observasjon) og gjennom deduktiv tilnærming (man ser om antakelser får støtte i empirien). Abduktiv tilnærming er en stadig pågående prosess, der funn leder til nye spørsmål som må undersøkes.



Figur 3: Tabell over tilnærming til datainnsamling ved deduktiv, induktiv og abduktiv metode. Fritt fra Jacobsen, 2022, s. 38. Pilene viser hvordan forskeren går frem ved innsamling av data, hvis det er teori eller empiri som er utgangspunkt, eller en blanding mellom begge.

Ved en abduktiv tilnærming vil det være viktig å tenke på hvor åpent eller lukket datainnsamlingen er. Her vil det avgjørende være hvor mye føringer forskeren legger på dataen som skal samles inn, ved å for eksempel kun se på noen få forhåndsdefinerte fenomener. Eksempelvis en ustrukturert intervju, trenger ikke forskeren å strukturere datainnsamlingen spesielt mye i forvei. Dette vil være en åpen tilnærming (Jacobsen, 2022, s. 39).

Slik det er i mange kvalitative oppgaver, har vi også i vår studie brukt både induktive og abduktive tilnærminger. Oppgaven vår er slik en hybrid, med blanding av både induktiv og abduktiv tilnærming. Vi kan imidlertid si at hovedtilnærming vi har hatt til datainnsamlingen er abduktiv. Vi hadde en antakelse om hvordan ledere håndterte en endringsprosess, med utgangspunkt i Kotters ledelsesteori. Denne teorien endret seg etter hvert som datainnsamlingen pågikk. Blant annet begynte vi å ane en spesiell lederstil, og startet med å se i teoriene etter hva dette kan være, og kom inn på dette med karaktertrekk-teorier. Til slutt i analysen endte vi også opp med fem kategorier. Vi presenterer ikke ny teori, som ved en induktiv tilnærming.

Oppgaven vår er videre teoriinformert, vi bruker teorien aktivt for å diskutere funnene våre. Vi har ingen hypotese i grunn for oppgaven, vi tester ikke teorier, men utprøver dem. Vi ønsket å ha en empiridrevet fremgangsmåte, fordi vi ville hente inn opplevelser med den levde erfaringen, og ikke basert på teorier eller hypoteser vi har om automatisering av arbeidsplasser. Empiri betyr “forsøk” eller “prøve”, og er forståelsen av virkeligheten som er grunnet av erfaringer, og ikke på antakelser (Johannessen et al., 2020, s. 26). Fordi vi står i en prosess selv med ombygging og automatisering av en ny maskinpark til Sterilsentralen, så følte det selvsagt å bruke en empirisk tilnærming.

Gjennom denne studien ønsket vi å få en forståelse av hvilken opplevelse lederne, og andre ledende personer, hadde av endringsprosessen med automatisering av arbeidsoppgaver. Dette er en prosess som helt sikkert har generert en del gode data, som også hadde vært målbar i en kvantitativ studie. For eksempel så hadde det vært mulig å måle tid for arbeidsflyten - når ting går fra å være menneskelige oppgaver til å automatiseres. Det hadde vært mulig å måle sykefraværstatistikk for ansatte når statiske løft i arbeidshverdagen blir tatt over av maskiner i stedet for mennesker. Men det vi er interessert i er å vite ledelsens opplevelse av hvordan

prosessen gikk til. Vi er interessert i å forstå hva ledere opplevde som positivt og negativt med en frigjøring av tidligere prosesser utført av mennesker, til å styres av roboter. Når det er slike spørsmål vi stiller oss, passer en kvalitativ tilnærming bedre. Når vår problemstilling er fokusert på *hvordan* er kvalitativ tilnærming passende. Og når formålet er å forstå et fenomen, heller enn å forklare det, slik vi ønsker med denne studien, vil en kvalitativ metode være hensiktsmessig (Johannessen et al., 2020, s. 52). Basert på en eksplorativ problemstilling var altså kvalitativ metode mest egnet for vårt studie.

### 3.1.1 Fenomenologi

Tjora (2021) forklarer at fenomenologi har bakgrunn fra Edmund Husserls (1962) sin filosofi og metode, hvor bevisstheten og hvordan fenomener sett fra førstepersonsperspektiv er det primære studieobjektet. Videre sier Tjora (2021) at Alfred Schüts (1970) tok fenomenologien inn i sosiologien med argumentasjon om at samfunnet bør være opptatt av hvordan medlemmene i samfunnet forstår (“make sense of”) verden rundt seg der mennesker har interaksjoner med hverandre. Fenomenologi som kvalitativ forskningsdesign innebærer en tilnærming der vi utforsker erfaringer og forståelser fra mennesker som har opplevd et utvalgt fenomen. Poenget er å få frem den subjektive opplevelsen av hendelsen, situasjonen eller fenomenet. Det er å få innblikk og forståelse i hvordan mennesker skaper mening av sine erfaringer, og hvordan denne erfaringen blir brukt, både på individnivå og samfunnsnivå (Johannessen et al., 2020, s. 170).

“For å forstå verden må vi forstå mennesket” (Johannessen et al., 2020, s. 171). Vårt ønske var å skape et best mulig innblikk i hvordan andre ledere har opplevd en prosess av endring, i arbeidskraft og oppgaver. Vi ønsket en forståelse av de enkelte informantenes erfaringer, og få frem deres perspektiver innenfor deres egen, og vår, organisasjonskultur.

Fenomenologi kan sees på som bakgrunn for kjærlig forskning, og egner seg i forskning innenfor helsesektoren. Vi har en tilnærming som har fokus på ansatte i helsesektoren sin opplevelse. Som forskere kan vi være lojale til helsepersonell sitt ståsted, vi kan sette oss inn i deres situasjon og vi kan bruke et språk som beskriver konkrete erfaringer (Martinsen, 1991). Til tross for at fagpersonene som jobber på Logistikkcenteret ikke er å definere som helsepersonell i den forstand, men logistikkmedarbeidere, så jobber dem i helsesektoren med logistikk av helseartikler, og dette er noe som er relaterbart for oss som jobber på

Sterilsentralen, der dem som utfører arbeidet ikke heller er helsepersonell i ordets forstand, men utfører en tjeneste i helsesektoren.

Formålet med denne masteroppgaven er for oss å få et innblikk i både hvordan lederne håndtert en større endring av sin arbeidsplass, der fagpersoner går fra manuelt arbeid til halvautomatisert arbeid, men også hva lederne selv tok med seg av læring i og med prosessen. Spørsmålet vi har stilt oss i studien her er ledelsens opplevelse av endringsprosessen, gjennom automatisering av en arbeidsplass for å frigjøre menneskelige ressurser. Den fenomenologiske tilnærmingen søker å få svar på hvordan mennesker skaper mening gjennom sine erfaringer og måten de siden bruker denne kunnskapen, og dette følte vi var en ypperlig ståsted for oss som forskere, og ledere av en arbeidsplass der vi mest sannsynlig vil gjennomgå en lignende prosess selv.

Metodisk tilnærming til fenomenologi er gjerne dybdeintervjuer, der informantene selv sier noe om hvordan de forstår fenomenet (Tjora, 2021). Intervju er, på bakgrunn av det vi ønsker å finne ut av, den metoden vi har valgt for å studere ledernes opplevelse i oppgaven her. Dette tema utdypes i kapittel 3.3.

## 3.2 Utvalg

I starten av jobbingen med denne masteroppgaven så vi til andre sykehus som allerede har gjennomført, eller var i gang med, endringsprosjekt der ny teknologi har blitt innført. Og også avdelinger som har blitt helautomatisert, og menneskelige ressurser mer eller mindre blitt tatt vekk eller kraftig redusert. Vi hadde en tanke om å innhente data fra nordiske sykehus som København, Skåne og Bergen. Men jo mer vi diskuterte og undersøkte, desto mer innså vi at det mest sannsynlig ville være mer nyttig for oss å se på en arbeidsplass der endringen med en større automatisering allerede var gjennomført og prøvd ut en stund. Sterilsentralene rundt om i Norden stod enten mitt opp i endringen eller befant seg fortsatt i planleggingsfasen før automatisering. Vi begynte å fundere på hvis vi visste av noen virksomheter som gjennomgått en automatisering-prosess de siste fem årene. Valget falt til slutt på vår egen organisasjon. Da det nylig var gjennomført en utbygging av Logistikkcenteret ved St.Olavs der arbeidsoppgaver har blitt automatisert, ønsket vi å lage en kvalitativ studie innenfor egen virksomhet. For oss føltes valget naturlig. Det ville være interessant for oss å se på hvordan

ledere opplever endring i egen organisasjon. Denne avdelingen har også en sammenlignbar organisasjonskultur for oss, til tross for at fagområdet skiller seg noe.

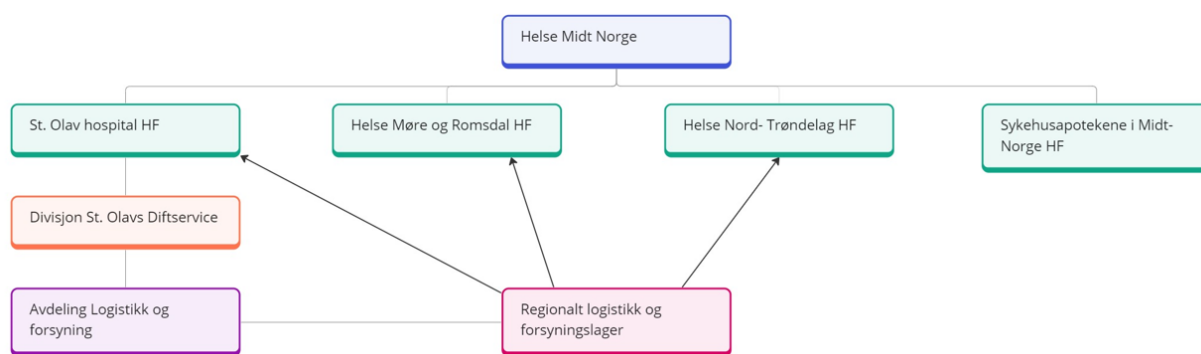
### 3.2.1 Logistikkcenter

Logistikkcenteret ble altså vårt utlagte sted for innhenting av informasjon i denne studien. Historien til dette lageret er kort, men veien med innflytting i nytt lager og innføring av nytt IT- system og ny teknologi har vært lang og kronglete.



Figur 3: *Logistikkcenteret* av Tora Volden.

28. november 2022 åpnet Helse Midt-Norge et regionalt lager på Heimdal i Trondheim. Dette er det første og eneste felles lageret for alle sykehusene i en helseregion i Norge. Det startet med forsyninger til regionsykehuset St. Olavs, og etterhvert skal lageret levere til alle tre helseforetakene i regionen. Målet med prosjektet er å dekke forsyningsbehovet til de tre helseforetakene i regionen fremover (Helse Midt-Norge, 2022). På allment kaller vi det regionalt lager, men det heter egentlig Logistikkcenter. Vi tror grunnen til at det kalles regionalt lager istedenfor Logistikkcenter er fordi lageret nå leverer til hele helseregionen. Det nye regionale lageret eies av Helse Midt-Norge, men driftes av St.Olavs Hospital. Det er organisert under Divisjon St. Olavs Driftsservice, som er en stor divisjon med over 1000 ansatte fordelt på 10 avdelinger. Det er Logistikk og forsyning som er avdelingen som har ansvar for lageret (St.Olavs Hospital, 2023). Se organisasjonskart under.



Figur 4: Organisasjonskart: Logistikk og forsyning. Merknad: Organisasjonskartet viser bare hvor avdeling for Logistikk og forsyning ligger i organisasjonen, andre divisjoner og avdelinger er ikke tatt med. Organisasjonskartet viser heller ikke organiseringen i de andre helseforetakene.

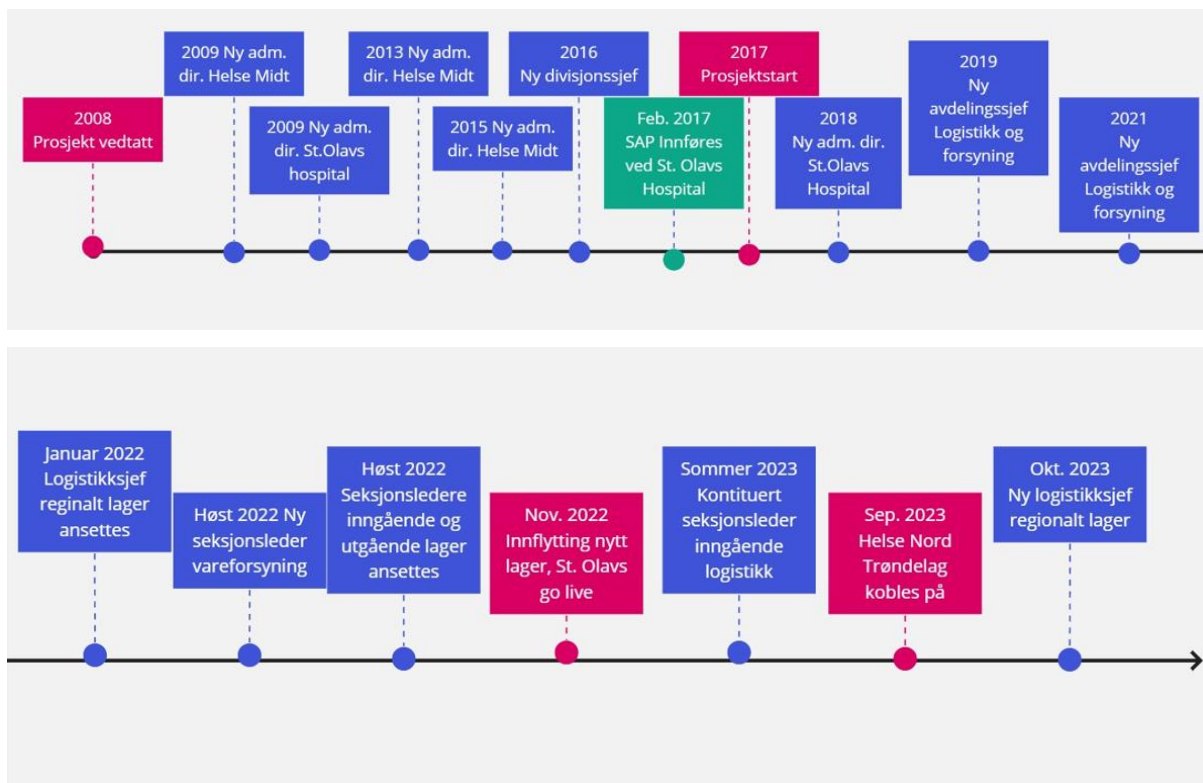
Lageret forsyner sykehusene med over 4000 unike artikler, alt fra kulepennar til viktig medisinsk forbruksutstyr. Med byggingen av det nye regionale lageret førte det med seg ny teknologi. Kapasiteten og effektiviteten kan nå økes etter behov, fordi det er automatiserte lagerautomater som finner frem varer (Helse Midt-Norge, 2022).



Figur 5: Innenfra logistikk-senteret av Tora Volden.

I 2008 startet prosjektet med det nye, regionale lageret ved at det ble vedtatt i styret til Helse Midt. Denne prosessen med å gå fra et sentralt lager til et regionalt lager, skulle vise seg å bli en lang prosess. Det er fremdeles en pågående prosess, og under skrivingen av denne masteroppgaven ble et sykehus "onboardet" det nye lageret, og noen gjenstår fremdeles. Det viste seg å være et komplekst prosjekt, det å flytte inn i nye lokaler 250 meter bortenfor det gamle lageret på Heimdal, innføre et nytt IT-system, og ny teknologi som skulle automatisere arbeidsoppgaver som var utført av mennesker. I tillegg til et komplekst prosjekt i utgangspunktet, gjorde det at prosjektet ble strakt ut i tid at det foregikk flere lederbytter i løpet av denne perioden, naturligvis. Tidslinjen nedenfor viser ulike hendelser og lederbytter.





Figur 6: Tidslinje over ulike hendelser og lederbytter i endringsprosjektet ved Logistikkcenter.

### 3.2.2 Informanter

Så hvordan gikk vi frem for å finne intervjuobjekter fra endringsprosjektet til Logistikkcenter til vår studie? Vår utvalgsstrategi ble å samle data fra ledere eller personer i ledende roller ved Logistikkcenter, som har vært involvert i endringsprosjektet som har automatisert oppgaver til fordel for manuell arbeidskraft. Valget av informanter har dermed oppfylt enkelte kriterier, og er det som kalles kriteriebasert utvalgelse (Johannessen et al., 2020, s. 64). De intervjuobjektene vi ønsket å inkludere i studien vår er ledere og støttepersonell i Driftsservice, St. Olavs Hospital, som har hatt ledende roller i endringsprosjektet i det nye regionale lageret på Heimdal. Hensiktsmessighet vil være utgangspunktet for utvalg av informanter til en kvalitativ studie, og forskeren må alltid grunngi styrker og svakheter ved valgt strategi (Johannessen et al., 2020, s. 58). Vi laget oss en oversikt over aktuelle informanter ut fra organisasjonskart og kjennskap til avdelingen, vi fikk også god hjelp fra logistikkjefen til å finne aktuelle kandidater på Logistikkcenter. Sju personer ble intervjuet, samtlige personer er eller har vært ansatte i St Olavs hospital, seksjon Driftsservice.

Kriteriene for utvalg var at man skulle ha en lederstilling eller en ledende rolle. Her har vi definert stabsfunksjoner som ledende roller. Dette kan være en svakhet med studien fordi

personer i stabsfunksjoner kanskje ikke vil ha samme perspektiv som en som har et formelt lederansvar og vår problemstilling tar utgangspunkt i ledere sitt ståsted. Vi diskuterte også om vi skulle intervjuere medarbeidere for å kartlegge deres opplevelse av hvordan lederen jobbet med endringsprosessen. Vi konkluderte imidlertid at det var lederperspektivet vi var ute etter i oppgaven her. Det fenomenet vi studerer er ledelse, som er en relasjon mellom leder og medarbeider. Ved å studere lederne sine erfaringer har vi altså avgrenset utvalget til den ene siden av relasjonen. Dette var med hensikt, fordi det var ledernes erfaringer vi ville synliggjøre i denne oppgaven. For videre studier kan det imidlertid være interessant å få med medarbeidernes syn.

### 3.3 Datainnsamling

Vi valgte kvalitative intervju for datainnsamling i denne studien. Valget falt på dette for å få et godt innblikk i hvordan ledere og personer i ledende roller har opplevd endringsprosessen de har vært igjennom. Intervjustrukturen i kvalitative intervju er ofte i form av dialog, med åpne spørsmål fra intervjuer, der formålet er å forstå eller beskrive noe. Kvalitative intervjuer er en fleksibel metode som gjør det mulig å studere det man ønsker med en bred og detaljert beskrivelse (Johannessen et al., 2020, s. 105). Intervjuene våre ble gjennomført som en dialog mellom intervjuer og den enkelte informant. For å få et godt datagrunnlag som kan sammenlignes, har vi valgt å bruke et semistrukturert intervju. Et semistrukturert intervju har en intervjuguide som utgangspunkt (Johannessen et al., 2020, s. 108). Vi utformet en intervjuguide som vi brukte under alle intervjuer. Intervjuene var semistrukturerte. Rekkefølge på spørsmål og tema kan variere og man kan bevege seg fram og tilbake under et semistrukturert intervju (Johannessen et al., 2020, s. 108), noe det også gjorde under intervjuene våre.

Relasjonen mellom forsker og informant kan innvirke på svarene som gis av informantene (Johannessen et al., 2020, s. 114). Vi hadde på forhånd diskutert dette og den eventuelle innvirkningen det ville ha å bli intervjuet av en person som man har god kjennskap til. Derfor valgte vi at den av oss som hadde en mindre kjent relasjon til informantene skulle intervjuer, for å påvirke svarene minst mulig. Også for å prøve å holde intervjusituasjonene relativt like, mente vi det var en fordel å bruke samme person som ledet intervjuene.

Flere momenter kan ha betydning for intervjuene. For å nevne noen så er det legitimering, situasjonen eller rammen rundt intervjuet, eller en term som kalles intervju effekt. Legitimering går ut på hvor pågående forskeren er, hvordan forskeren innleder intervjuet og legitimerer prosjektet. Situasjonen eller rammen rundt intervjuet handler om plassen hvor intervjuene gjøres og hvilken innvirkning det har på informantene. For eksempel å gjennomføre intervjuene foregå på våre egne kontor kan skape en følelse av underlegenhet, og intervju hjemme kan være avslappende for informantene, men forstyrres av barn, dyr etc. Uansett lokalisasjon kan forstyrrelsesmomenter som telefoner som ringer, et hektisk kontorlandskap osv. skape forstyrrende momenter for både informantene og oss som forskerne. Intervju effekten kan dreie seg om fysiske attributt til forskere som kan skape eventuelle avstander mellom forskere og informanter. Hvis forskeren for eksempel kler seg veldig annerledes enn informantene, kan det skape et avstand (Johannesen et al., 2020, s. 116). Intervjuene ble derfor gjennomført på St Olavs hospital eller på det nye lagret på Heimdal. Det var alltid satt av egnet møterom, enten intervjuene foregikk på egen arbeidsplass eller på arbeidsplassen der de som ble intervjuet holdt til. Møterom ble reservert i forkant av intervjuene, og det ble satt av en time til gjennomføring. En time var akkurat passe med tid, og vi sikret at vi holdt oss til tidsskjema og kom igjennom alle spørsmålene på alle intervjuene. Intervjuene varte mellom 40-60 minutter. Møterommet var lukket under intervjuene, og det var bare informantene og de som intervjuet som var til stede. Noen ganger deltok en av oss gjennom teams, hvis noen av oss fikk hinder for å møte fysisk. Men alle intervjuobjektene ble intervjuet med minst en av oss fysisk til stede. Alle som ble intervjuet ble intervjuet av samme person. Vi tilstrebet å alltid være to tilstede, fysisk eller digitalt, under intervjuet. Uforutsette hendelser førte imidlertid til at enkelte av intervjuene ble utført med kun intervjuer til stede. I de intervjuene vi var to var hovedoppgaven til den som ikke intervjuet å holde tiden, ta ansvar for lydopptak og følge med på at vi fikk svar på alle spørsmålene vi hadde. Vi som holdt intervjuene jobber som oftest i uniform, men møtte opp i alle intervjuene i sivile klær. Dette for å prøve å ikke skape avstand mellom informanter og forskere.

### 3.4 Analyse

Alle intervjuer ble tatt opp gjennom appen Diktafon, laget av Universitetet i Oslo. Innsamlet data i form av lydfiler fra appen Diktafon ble oppbevart på hjemmesiden Nettskjema.no, som er koblet til appen og som er en hjemmeside utviklet for trygg oppbevaring av sensitivt

materiale. Hjemmesiden har en automatisk slettefunksjon, og oppbevaring av data er tidsbegrenset så lenge som forskningsprosjektet pågår. Som en ekstra sikkerhet tok vi også opp lydfil gjennom kommunikasjonsplattformen Teams. Etter at data var transkribert, ble det lagrede materialet i Teams slettet.

For å få noe fornuftig ut av en stor mengde data er det viktig å klare å organisere materialet godt og gjennomføre en god datareduksjon (Johannessen et al., 2020, s. 155). I forkant av analysen bør det tas stilling til hva som regnes som data. Kroppsspråk vil for eksempel ikke komme frem i en transkribering, men er noe som vil oppfattes i et fysisk intervju.

Informantene og forskerens relasjon, kan ha innvirkning på svarene fra informantene. Er dette noe som bør regnes som data? (Johannessen et al., 2020, s. 116) Vi tok stilling til relasjon mellom forsker og informant, og kroppsspråk. Vi valgte å ikke legge noen tolkning i informantenes kroppsspråk og ikke-verbale kommunikasjon, da vi vurderte at det kun ville ha vært vår subjektive opplevelse av informantenes kroppsspråk.

Under intervjuene tok vi opp lydopptak, som vi deretter transkriberte. Hjemmesiden Nettskjema har en funksjonalitet som kan transkribere materialet direkte gjennom artifiisiell intelligens (AI), samtidig som det spilles inn. Dette ble prøvd ut. Resultatet av den AI-genererte transkriberingen var det svak kvalitet på. Mest sannsynlig skyldes det at den av oss som holdt alle intervjuene kommer fra Sverige, og AI fikk problemer mellom å skille mellom to språk. Transkriberingene ble derfor skrevet for hånd istedenfor. Alle transkriberinger ble anonymisert, og informantene fikk egne kodenavn. Astrid Lindgren var inspirasjonen for kodenavnene, og alle informantene fikk dermed et eget navn fra ulike bøker. Rasmus på luffen, Pippi Långstrump, Kalle Blomkvist, Mio min Mio, Skorpan Lejonhjärta, Nils Karlsson Pyssling og Lotta på Bråkmakargatan.

### 3.4.1 Analysemetode

I henhold til fenomenologien, analyserte vi data for å se etter meningsinnholdet. Det viktigste var selve innholdet av det innsamlede materialet, og poenget med analyseringen var å få en dypere forståelse av intervjuobjektets erfaringer. Tolkningen må sees i sin sammenheng, og dette vil være avgjørende for forståelsen vi som forskere utvikler (Johannessen et al., 2020, s. 174).

Vi tok utgangspunkt i Malterud sine faser som analysemetode. Malterud (2017) deler inn analyse i 4 hovedfaser: helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, meningsbærende enheter, kondensering og sammenfatning. Steg 1; helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold tar utgangspunkt i det transkriberte materialet etter intervjuene. Transkriberingene leses flere ganger, og ser etter punkter av interesse for studien. Deretter sløyfes irrelevant informasjon og den relevante data fortettes i komprimerte setninger.

Steg 2; meningsbærende enheter så begynner forskeren å sortere ut hva som er relevant for problemstillingen. Etter at forskeren har fått et helhetlig bilde av det fortettet materialet starter kodingen. Her brytes data ned til konsepter som kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse av fenomenet. Steg 3; kondensering dreier seg om å begynne å sammenfatte meningsinnholdet i kodingen, gjennom å ta frem teksten, og sette inn i for eksempel tabeller eller matriser. Her kan kodeord slås sammen og danne kategorier og subkategorier. Steg 4; handler om å sammenfatte eller rekontekstualisere materialet for å skape beskrivende tekst. Hvis det man får frem her ikke samstemmer med det første inntrykket man kom frem til, må man gå tilbake og se over trinnene på nytt. Målet med en rekontekstualisering er å uttrykke virkningen studien vil ha innenfor fagfeltet (Johannessen et al., 2020, s. 181).

For å analysere datamaterialet brukte vi Excel regneark for å kategorisere og systematisere data. Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden og sorterte deretter de ulike svarene og sitatene under de ulike spørsmålene. For å prøve å forstå sammenhengen som informantene har stått i har vi laget en tidslinje og en organisasjonskart, både for å styrke vår egen forståelse for prosjektet informantene har vært igjennom, men også for leserens økte forståelse av sammenhengen.

Før vi startet med analyse hadde vi altså en automatisk transkribering fra lydfil, i tillegg til en manuell transkribering av alle svarene i intervjuene. Transkriberingen var i seg selv dermed nøye utført. Vi hørte på lydfilene og leste gjennom transkriberingen flere ganger og lette etter interessante funn. Vi tagget svarene til informantene med stikkord som kategoriserer svar til en gruppe, for eksempel kommunikasjon, opplæring og medvirkning. Vi har brukt et analyseskjema per informant for å få en ryddig struktur. Vi fant masse interessant og valgte ut det som var mest relevant for vår problemstilling. De funnene var mange. Deretter har vi samlet funn som går igjen eller utpeker seg i et nytt skjema i Excel for å sortere innhold og sammenligne data. Vi fant kodeord under analysen, og endte opp med noen hovedkategorier.

Til slutt satte vi funnene i en sammenhengende tekst, men vi brukte mye sitater. Dette gjorde vi fordi sitatene var så gode og de viste så godt meningen med innholdet. Sitatene gav også teksten mer liv, og kan dessuten være med på å styrke troverdigheten i oppgaven som helhet. Av sju informanter ble det brukt sitater fra seks, og funn fra alle informanter.

Den siste fasen innebærer å vurdere om det innsamlede materialet stemmer overens med det materialet som ikke er kodet. Dette for å avdekke om det er behov for å endre kodingen. I denne fasen var vi inne på om vi kunne bruke det omdiskuterte programmet ChatGPT som er AI. Det hadde kunnet gi interessante funn, om programmet kommer frem til omtrent den samme kodingen som vi selv har gjort. I løpet av det halvåret vi har jobbet med oppgaven har imidlertid ChatGPT blitt mindre intelligent og det har blitt kritisert for bruk i akademiske sammenhenger. Vi har derfor valgt å se bort fra denne typen AI.

### 3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Mens begrepene reliabilitet, validitet og generalisering oftest benyttes i kvantitative tilnærminger, brukes gjerne heller begrepene troverdighet, overførbarhet og gyldighet i kvalitativ forskning (Thagaard, 2006). Vi har derfor valgt å bruke disse begrepene for å beskrive hvordan vi kan stole på funnene våre.

#### 3.5.1 Troverdighet

Troverdighet kan også kalles *intern validitet* (Johannessen et al., 2020, s. 250) og handler om at forskning gjøres på en tillitsvekkende måte. Det som er vanskelig med kvalitative studier er at vi ikke kan si at troverdighet er der eller ikke ut fra ulike kriterier (Thagaard, 2006). Kvalitative studier kan ikke kvantifiseres, og vi kan dermed ikke si at resultatene er valide. Validitet her handler mer om det vi har undersøkt er det vi har tenkt å undersøke (Johannessen et al., 2020, s. 250). For å vekke troverdighet har vi vist hvordan vi har kommet frem til dataene, og vist argumenter for hvorfor vi har tatt de valgene vi har gjennom studien. Vi har beskrevet hvordan intervjuene ble gjennomført og hvordan funnene ble analysert for å være troverdig i forskningen vår.

Det som kan bidra med å styrke troverdigheten på forskningen vår er at vi skiller klart mellom hvilken informasjon som er kommet direkte fra informantene, og hvilken informasjon vi har tolket. En måte å gjøre dette på er å få klart frem hva som er direkte sitat

fra intervjuene. Troverdighet vil ha betydning for både kvaliteten på de innhentede dataene og for behandlingen av dataene vi som forskere gjør. Det at vi har brukt lydopptak i intervjuene kan hjelpe oss med å være mer uavhengig som forskere, enn om vi skulle tatt egne notater. Dette er fordi at i notater vil forskerens oppfatning kunne komme frem (Thagaard, 2006). I tillegg til at lydopptak i seg selv kan styrke troverdigheten, kan transkriberingen vår også gjøre det. Transkriberingene ble både gjort automatisk i nettskjema og på nytt manuelt, etter å ha gått nøye gjennom den automatiske transkriberingen.

Troverdigheten på forskningen vil også være styrket fordi vi er flere enn en forsker. Vi har samarbeidet underveis i prosessen og diskutere viktige avgjørelser sammen. Det at en av tre av oss jobber utenfor St. Olav, i en annen del av helsetjenesten, gjør at vi har fått et bredere perspektiv, noe som også kan styrke troverdigheten. På grunn av dette har vi kunnet komme med flere kritiske spørsmål og vurderinger til det vi måtte finne gjennom intervjuene. I tillegg kan vi styrke troverdigheten ved å ha argumentert for konteksten for innhenting av informasjon og vår relasjon til informantene. Vi har vært bevisst på relasjon mellom oss som intervjuer og informanter, og tatt valget om at i de tilfellene der det var en kjent relasjon mellom en av oss og informanten, deltok ikke den av oss i intervjuet.

### 3.5.2 Overførbarhet

Overførbarhet er om det vi kommer frem til i forskningen vår også er relevant i andre sammenhenger. Overførbarhet kan også være at leseren kjenner igjen tolkningen av det fenomenet vi forsker på (Thagaard, 2006). Overførbarhet er også hvorvidt vi lykkes med fortolkninger, forklaringer, beskrivelser, og begreper som kan nyttiggjøres i andre felt. Fordi informantene våre er relativt få er vår studie fokusert på det konstituert unike. Vi ser på betydningen av fenomenet vi forsker på, og kan dermed styrke overførbarheten ved å gi detaljerte beskrivelser av fenomenet. Med en god beskrivelse vil leseren lettere kunne se om dette er overførbart til noe annet (Johannessen et al., 2020, s. 252). Denne studien vi har gjort mener vi er overførbare til andre endringsprosesser, og spesielt prosesser som omhandler automatisering, innføring av teknologi, eller digitalisering der arbeidshverdagen til medarbeidere blir endret. Vi har beskrevet vårt fenomen godt gjennom oppgaven og underbygget med teori det som er spesifikt med vårt fenomen. Vi har blant annet trukket frem ledelse i helsesektoren og organisasjonskulturen der, som andre kan kjenne seg igjen i. I tillegg har vi tatt med teknologi -og digitaliseringsledelse som er elementer som kan

overføres til endringsprosesser ved innføring av teknologi eller digitalisering. Basert på dette ser vi studiet vårt som relevant og potensielt overførbart til andre lignende endringsprosesser.

### 3.5.3 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er det samme som objektivitet i kvantitativ forskning (Johannessen et al., 2020, s. 252). Vi har derfor i denne studien beskrevet vår prosess og avgjørelser som er tatt underveis. Vi har vært selvkritiske til intervjuprosessen, og vært selvbevisste på egne tolkninger, og eventuelle fordommer. For å ikke være forutinntatt av endringsprosessen vi forsker innenfor har vi valgt å ikke lese prosjektrapporten og evalueringen av prosjektet i forkant av vår studie.

Vi er også kritiske til vår egen tolkning av funnene våre. Selv om vi som forskere i en kvalitativ studie skal bidra med et unikt perspektiv, skal ikke funnene komme fra våre subjektive holdninger (Johannessen et al., 2020, s. 252). Funnene kommer fra selve forskningen. I praksis betyr dette at vi må være kritiske til analyseprosessen. For å få til dette har vi fått en tredjepart til å se over analysene vi gjør. Vi har også forsøkt å sett på alternative tolkninger, og kommet frem til at vår tolkning er det beste alternativet.

Bekreftbarhet er også om vi finner igjen våre funn i annen forskning (Johannessen et al. 2020, s. 252). Flere av de funnene i studien støttes av teori om hva som er viktigere for ledere i håndteringen av endringsprosesser. Vi har ikke funnet teori som støtter vårt resultat 100%. Vi har hentet ut deler av ulike teorier, der vi har funnet elementer som stemmer med funnene våre.

Hvordan relasjonen mellom oss og informantene utfoldet seg under intervjuene vil kunne ha noe å si om hvordan vi posisjonerer oss i forhold til intervjuobjektene. Det at vi er kvinner (Thagaard, 2006), og at vi er ledere kan ha noe å si for hvordan vi posisjonerer oss i forhold til informantene.

## 3.6 Styrker og svakheter ved valgt design og metode

Det finnes mange teorier om måten å evaluere gyldigheten i en kvalitativ studie. Kvale, Brinkman og Yin bruker reliabilitet og ulike validitetsformer, mens Guba og Lincoln hevder at kvalitative studier må vurderes på andre måter enn kvantitative, fordi en reliabilitet og



validitet forutsetter at resultatet vil være sant for alle og enhver. Det finnes ikke nødvendigvis ikke en soleklar evalueringsmetode for kvalitative studier (Johannesen et al., 2020, s. 249). Den kvalitative tilnærmingen vi har gjort i denne studien er personsentrert. Her har resultatene kommet fra personer eller situasjoner som viser tendenser i datamaterialet. En svakhet med dette er at det er vanskelig å vise at datamaterialet representerer en helhet ut fra personer eller situasjoner (Thagaard, 2006). Dette kan altså være en svakhet i valgt design og metode i vår studie.

I kvalitativ forskning, slik som her, er vi tett på informantene, og forskningen er dermed preget av følsomhet i gjennomføringen av intervjuene. Denne nærheten gjør forskningen spennende, men kan også by på utfordringer (Tjora, 2021). Vi har endret tanker vi hadde før intervjuene til det vi sitter igjen med nå. Vi har også funnet ting vi ikke hadde tenkt på forhånd at vi skulle finne. Det mest interessante funnet var noe vi ikke hadde tenkt på på forhånd. Også ulike perspektiver fra teorien ble noe annerledes enn vi på forhånd hadde sett for oss. Det har derfor vært en fordel å legge datainnsamlingen tidlig i jobben med oppgaven. Slik har vi kunnet justere teori og perspektiver etter funnene som kom frem under datainnsamlingen.

I et feltarbeid på et sykehus må man være oppmerksom på spesifikke praksiser som er en del av organisasjonen (Tjora, 2021), selv om det er selve endringsprosessen man undersøker. På denne måten vil det være en fordel at vi er helsepersonell selv, og jobber innenfor samme organisasjonen.

### 3.7 Forskningsetikk

Formelle retningslinjer må ikke gå på bekostning av etiske retningslinjer. Metodiske valg vi har tatt har hatt utgangspunkt i relasjon mellom oss som forskere og informanter. Det har derfor alltid vært etikk i alle valgene vi har tatt i denne studien. De valgene vi har tatt har ikke bare hatt konsekvenser for den metodiske utformingen, men også for vårt ansvar som forskere. Vi som forskere har måttet ta stilling til etiske spørsmål som oppsto underveis i forskningen. Det som har vært krevende er at det sjelden finnes noe riktig svar på etiske spørsmål. Vi har hele veien i jobbingen med resultatene tenkt over om informasjonen er noe vi *kan* bruke, og noe vi *burde* bruke i presentasjonen av funnene (Thagaard, 2006). Slik har vi

på grunn av etiske vurderinger valgt bort noen av funnene vi fant veldig interessante, og som ikke presenteres i denne oppgaven. Dette har vært tilfeller der informasjon er personsensitiv.

Nasjonale forskningsetiske retningslinjer definerer forskningsetikk som “verdier, normer, og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet”. Vi har valgt å ta inn prinsippene i de generelle forskningsetiske retningslinjene fordi disse vil bidra til å skape gode rammer rundt forskningsprosessen vår. De fire grunnprinsippene er respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2018). De fire pilarene har vært viktige at vi har vært bevisst på for å kunne å gjøre forskning på en etisk forsvarlig måte. Dette fordi forskning har stor betydning og er en maktfaktor både for individ, samfunn og vår globale utvikling (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Retningslinjene sier også noe om at vi ved hjelp av systematikk og et kritisk blikk skal finne ny kunnskap, og det skal være enkelt for andre å etterprøve resultatene og å finne kildene. Forskningen vår er basert på ærlighet, kvalitet og habilitet, slik at det vi presenterer er troverdig og redelig.

### 3.7.1 Informert samtykke

Bakgrunnen for all forskning er at vi som forskere må ha informert samtykke fra informantene. Dette innebærer at informantene har rett til å få vite hensikten med forskningen og prosjektet. Intervjuobjektene våre kan slik vurdere for og imot å være med i undersøkelsen. Informert samtykke handler om at mennesker skal få bestemme over sitt eget liv og ha kontroll på informasjon som deles om en selv (Thagaard, 2006). For å sikre informert samtykke fikk informantene muntlig informasjon i starten av intervjuene, og skriftlig informasjon gjennom en samtykkeerklæring som de måtte underskrive for mottatt informasjon. Samtykkeerklæringen inneholdt informasjon om formålet med prosjektet, hvorfor den enkelte får spørsmål om å delta, hvem som er ansvarlig for prosjektet, frivillighet med å delta, hva det innebærer for den enkelte å delta, personvern, personopplysninger, og rettigheter. Til slutt la vi med kontaktinformasjon til veileder, personvernombud og SIKTs personverntjenester for eventuelle spørsmål eller ønske om å utøve rettigheter.

Det er noen utfordringer med informert samtykke i kvalitativ forskning. For mye informasjon kan påvirke informantene, og det er en utfordring hvor mye informasjon forskeren har å gi. Kvalitativ forskning er fleksibel og mye kan derfor endres underveis (Thagaard, 2006).

Informert samtykke kunne derfor blitt en etisk utfordring for oss videre i prosessen, men vi har ikke vært nødt til å innhente samtykke på nytt. Dette er fordi passe informasjon ble gitt allerede i starten.

### 3.7.2 Konfidensialitet

En etisk utfordring som kan oppstå der personsentrerte tilnærminger er anonymisert, slik de er i vår studie, er at beskrivelser kan gjøre at leseren gjenkjenner personene i intervjuene (Thagaard, 2006). Vi har derfor forsøkt å bevare anonymiteten så godt vi kan. Dette har vi gjort spesielt ved å vurdere hvilke sitater fra informantene som tas med i oppgaven, og klippet ut setninger som er spesielt gjenkjennbare for den enkelte person. Selv om vi har gjort alle disse hensynene kan det likevel tenkes at informantene kan gjenkjennes av de som kjenner de godt. Det er også et lite miljø vi har forsket i, slik at personene vet om hverandre. De kan også ha fortalt til hverandre at de deltar i studien. På denne måten kan sitater eller annen informasjon gjenkjennes.

Konfidensialitet handler også om at andre personer ikke får innsyn i data. Informantene skal ha tillit til oss som forskere, og stole på at ikke andre får tilgang til dataene. (Thagaard, 2006). For å sikre dette har data blitt lagret på nettskjema, som er en sikret hjemmeside med hensikt å oppbevare personsensitivt materiale til forskning. Data som ble samlet inn gjennom Teams ble slettet så fort vi var ferdig med transkriberingene. Det er bare vi tre forskerne som har hatt tilgang til disse dataene. I 2001 kom personopplysningsloven som er noe vi som forskere må forholde oss til. Denne loven beskriver meldeplikten av personopplysninger ved bruk av dataprogrammer der disse legges inn (Thagaard, 2006). Vi har meldt inn vår behandling av personopplysninger i forskningen til SIKT personverntjenester, og fått det godkjent der.

### 3.7.3 Konsekvenser av å delta i forskningen

Enda en etisk utfordring i forskningsprosjekter er at vi som forskere skal følge normen med at informantene ikke utsettes for risiko, belastninger eller skader ved å delta i forskningen. Det kan være vanskelig for oss som forskere å se dette i praksis, og har derfor måtte reflektere rundt dette underveis i prosessen. Det som vi har sett på som viktig er å klare å sikre integriteten til informantene. Dette har vi gjort ved å sikre at forskningen ikke gir negative konsekvenser for informantene. Det ideelle er at både vi og informantene får noe positivt ut

av denne forskningen. Ofte synes de som blir intervjuet at det er interessant å være med, og det kan til og med bidra til økt innsikt i egen situasjon (Thagaard, 2006).

### 3.7.4 Refleksjon rundt egen rolle som forsker

Når vi reflekterer rundt vår egen rolle som forskere ønsker vi å se den i lys av samfunnsnytt og merverdi i eget arbeid. Vi tror at vi med den problemstillingen vi har valgt, vil finne noen svar på spørsmål vi har stilt oss tidligere. Gjennom denne prosessen har vi også fått mange nye spørsmål og ny kunnskap som vi kan bygge videre på i vår egen jobb. Da vi startet prosessen med denne oppgaven var vårt klare mål at vi skulle forske på et tema som var nyttig for oss i det arbeidet vi har foran oss. Hva vi ønsket å finne svar på har underveis endret seg flere ganger og det er dette som gjør forskerrollen så spennende. Det er en prosess, den er levende og stadig i endring. Det at vi er tre som skulle lete etter svar sammen er også noe vi har reflektert rundt. Alle mennesker er forskjellige, har ulike erfaringer med seg og kan tolke hendelser ulikt (Johannessen et al., 2020). På grunn av dette har vi kunne fått diskusjoner rundt temaet som har vært med på å endre oppgaven underveis, samt belyst flere sider av både databehandling og analyse av materialet.

Vår egen relasjon med informantene har hatt betydning for oss som forskere. Ethiske retningslinjer der relasjonen mellom oss som forskere og informantene er beskrevet har gjort oss bevisst på hvordan intervjuobjektene blir berørt av forskningen. Der det ikke var en etablert relasjon mellom oss som forskere og informanter, har det blitt en eller annen form for relasjon gjennom intervjuene. Det vi har gjort i løpet av forskningen vil også være av betydning for informantene (Thagaard, 2006), vi har derfor vært bevisst på etiske dilemmaer gjennom hele prosessen med arbeidet med denne masteroppgaven. Ethiske dilemmaer har oppstått både ved hvordan vi har gjort datainnsamlingen, hvordan vi presenterte funnene, og hvordan vi har konkludert.

Vi hadde på forhånd diskutert og reflektert over hvem som skulle intervju og hvem av oss som skulle være til stede. Vi mente at for å skape et mer helhetlig bilde blant personene vi intervjuet, men også for oss selv, var det viktig at samme person intervjuet alle. Vi reflekterte også rundt det at en av oss jobber tett med flere av objektene, i blant annet samme ledergruppe, og hvordan en relasjon som dette kan virke inn på resultatene. For å unngå at dette var noe vi måtte ta hensyn til i en analysefase, valgte vi at den av oss som hadde en slik

nær relasjonen til en informant ikke deltok på intervjuet. Umiddelbart etter intervjuet fikk alle tilgang til lydopptak i nettskjema, på denne måten fikk vi høre gjennom intervjuet svært kort tid etter at det var utført og kunne diskutere innholdet sammen.

### 3.8 Kommunikasjon og samarbeid i forskerteamet

Vi har gjennom hele forskningsperioden hatt faste ukentlige møter på teams for være sikre på at vi er omforent om prosessen. Vi har hatt en egen gruppe i Messenger der vi har kommunisert fortløpende om ulike emner som har dukket opp. Vi har også hatt flere gruppesamtaler på facetime for å diskutere og enes om ulike problemstillinger. Vi har tilstrebet og møttes fysisk innimellom, men det meste av prosessen har foregått på ulike digitale plattformer på grunn av at livet treffer oss på ulik tid av døgnet.

Vi har valgt å samskrive hele oppgaven i Google sin løsning, Google dokument, da den er godt kjent for oss alle tre. Oppgavedelingen har vi tatt underveis. Vi har kommunisert med veileder på mail, og gjennom teamsmøter, på grunn av geografisk avstand. I neste kapittel vil vi presentere funnene vi har kommet frem til i denne studien.

## 4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra datainnsamlingen og analysen vi har utført. Vårt formål med forskningen er å finne svar på hvordan ledere kan håndtere en endringsprosess best mulig. Vi har analysert resultatene og systematisert svarene ved hjelp av spørsmålene i intervjuguiden. Deretter har vi gått gjennom analysen og kodet svarene. Kodene har vi brukt for å finne hovedkategorier for å presentere resultatet. Vi fant fem hovedkategorier over hvordan ledere jobber med å mestre endringsprosjekt. Lederens forutsetninger, medvirkning, kommunikasjon, forankring og kompetanse.

	Lederens forutsetninger	Medvirkning	Kommunikasjon	Forankring	Kompetanse
Informant 1		x	x	x	
Informant 2	x			x	x
Informant 3	x	x	x		
Informant 4	x	x	x		
Informant 5		x	x		x
Informant 6	x		x		x
Informant 7	x		x	x	

Tabell 7: Oversikt over de tre viktigste punktene de ulike informantene vil trekke frem i endringsprosesser.

Tabellen ovenfor viser de tre punktene som informantene oppgav var de viktigste av det vi hadde snakket om gjennom intervjuet. Ikke alle punktene var inneholdt de ordene vi har brukt i tabellen, vi har valgt å kategorisere dem i fem hovedkategorier. F. eks. var informasjon noe som ble trukket frem som viktig hos flere, det har vi valgt å legge under punktet kommunikasjon.

For å systematisere dette kapittelet har vi delt inn i delkapitler ut fra de fem hovedkategoriene vi har funnet. Første delkapittel er lederens forutsetning for å lede endringsprosessen. Dette kapittelet inkluderer ledererfaring og samarbeidspartnere, lederstil og organisasjonskultur. Neste delkapittel er medvirkning, herunder partssamarbeid. Tredje delkapittel er

kommunikasjon, fjerde er forankring, og siste er kompetanse. Det siste har vi delt inn i innføring av nytt systemverktøy, og prøvedrift og opplæring av ansatte.

Vi har valgt å bruke mange direkte sitater i denne delen av oppgaven. Fordi dette er skrevet ned ordrett vil det gjenspeile det muntlige språket. Hvordan vi ordlegger oss, tenker og endrer på setninger underveis i samtalen, er måten vi kommuniserer på. Med direkte sitat kan det virke som informantene snakker usammenhengende, men det er slik det levende språket er. Det er faktisk sånn folk snakker, og det er sånn man forteller om sine egne erfaringer. Vi har valgt fiktive navn på de seks informantene etter inspirasjon fra Astrid Lindgren sine verk, den originale varianten, da  $\frac{1}{3}$  av oss masterstudenter har sitt opphav fra Sverige.

#### 4.1 Lederens forutsetning for å lede endringsprosessen

Vi har valgt å dele dette delkapittelet inn i to underkapitler for å systematisere funnene. I første underkapittel har vi samlet funn rundt informantenes ledererfaring, inkludert formell utdanning, og funn rundt andre viktige samarbeidspartnere som vi mener er relevante for oppgaven å presentere. I det andre underkapittelet presenterer vi funn om lederstil.

##### 4.1.1 Ledererfaring og samarbeidspartnere

Intervjuobjektene hadde svært variert kjøretid i bedriften. Det varierte fra 1,5 år til 34 år. Gruppen hadde også veldig variert bakgrunn, faglig og akademisk. Noen uten akademisk utdanning, og noen med fullført masternivå. Tre av sju informanter hadde tidligere arbeidserfaringer fra Forsvaret. Dette var ikke noe vi hadde kjennskap til i forkant, men fant ut gjennom intervjuene vi utførte.

De fleste informantene hadde ledererfaring fra tidligere jobber. Over halvparten hadde lederutdanning og flere hadde i tillegg økonomiutdanning. "... så jeg tror jo det var en betryggelse for meg å vite at jeg kan stå der og gjennomføre dette og vite at jeg vet hva teoriene sier, jeg vet hvordan jeg kan støtte meg på det. Men til syvende og sist så er jeg overbevist om at det handler om hvem jeg er som person som gjorde at jeg løste det på den måten jeg gjorde det. Og så er det jo opp til de ansatte egentlig å si om de syntes det var bra eller ikke." (Rasmus).

Fire av informantene hadde utdanning og/eller erfaring med logistikk. De aller fleste hadde vært involvert i endringsprosesser tidligere, både i nåværende og tidligere arbeid. Omtrent halvparten av informantene hadde vært aktive deltagere og/eller ledet endringsprosesser og store prosjekter tidligere. "... det sier noe om hva ledelse kan være og hvilken oppfatning man kan ha av ledelse. For i noen sammenhenger kan det hende at den fagbakgrunnen er veldig viktig. Og i noen sammenhenger så kan det godt hende at det ikke er viktig." (Skorpan). Av de lederne som ledet det regionale lageret i selve igangsettingen var det ingen som hadde jobbet i avdelingen i mer enn to år. Flere av informantene nevnte at å delta og drive prosjektet kom i tillegg til lederjobben, noe som kunne bidra til at det ble utfordrende å ha helhetsblikket og den fulle oversikten på alle oppgavene. "... jeg tror at den her prosjektoptimismen gjør at vi setter ikke av nok ressurser til å lede prosjektet." (Skorpan).

HEMIT, som er det regionale helseforetakets IKT avdeling, har vært med inn i prosjekt på IKT siden. "Så jobbet vi jo tett opp mot HEMIT. De som er IT avdelingen. Men jeg fikk jo ganske fort inntrykk av at ... Av at det som var tiltenkt og det det kom til å bli. Det var et ganske stort avvik der." "Hodet mitt omstilte seg fra ... Fra hvordan skal vi få til det her, på en sånn ... Ja, på en sånn perfekt måte, til å hvordan skal vi klare å overleve den dagen vi starter." (Kalle). Det var en opplevelse av at HEMIT sin kompetanse på det systemet (SAP) som skulle brukes på Logistikk-senter var mangelfull, og at byggherre kanskje hadde undervurdert hvor komplekst prosjektet var. "Ja, det var kjennskap til hvordan, hvordan systemet og den løsningen vi har valgt da, hvordan det faktisk fungerer i praksis og hva det krever av ressurser, ja. Så der har ikke vi vært gode nok. Og jeg tror nok at hvis at vi skulle ha begynt på nytt igjen så hadde vi villet hatt med oss en annen kompetanse enn det vi hadde." (Pippi). Det er utfordrende også som leder å stå i slike prosesser. "Det er utrolig krevende å stå som leder i en sånn en endringsprosess som dette. Der dine ansatte i utgangspunktet ikke kjenner til prosedyrene de skal jobbe i godt nok, man kjenner ikke til systemet godt nok." (Kalle).

#### 4.1.2 Lederstil

Viktigheten av nærledelse, det å være synlig og tett på de som får endret sin arbeidshverdag, utpekte seg som et funn. "Jeg tror for min del handlet det og å bli kjent med den gruppen som var valgt som superbrukere. [...]Prøve å tilegne meg så mye faglig kunnskap om det nye systemet så fort som mulig. Sånn at jeg kunne [...] være med å lede den her prøveperiode så



godt som mulig da.” (Kalle). At man som leder har en åpen dør og er tilstede ble nevnt som viktige punkter.

At leders personlighet kan ha like mye betydning som den formelle kompetansen ble sagt. “Jeg tror veldig mye av måten jeg løste ting på handler ikke nødvendigvis om den formelle kompetansen jeg har. Så klart vil jo det alltid ligge litt i bakhodet uten at du er klar over det. Men jeg tror det som kanskje var min styrke inn i det var nok det at jeg har en genuin interesse for mennesker. Jeg synes mennesker er både spennende og jeg liker folk. Og hvis jeg ikke hadde hatt det så hadde jeg nok aldri erkjent det at her er det behov for en mer inngående prosess i forberedelsene av personalet.” (Rasmus). Vi fant også at ledere hadde et behov for å bli ledet i prosessen. “Min leder [red. anm. navn tatt vekk] har jo gitt meg veldig frie tøyler og gitt meg egentlig myndighet til å si ja og nei på hva jeg på en måte føler for. Og det har vært fint det. Men jeg tenker at av og til så skulle kanskje høyre og venstre begrensing ha vært litt klarere.” (Kalle). En av informantene uttalte at det hadde vært ønskelig at prosjektledelsen hadde styrt mer tydelig fra overordnet nivå og ledet lederne som sto i dette gjennom endringsprosessen. “Men det er jo ekstremt komplekst. Det er jo stort, ikke sant, i og med at det er et regionalt prosjekt da og samtidig som du skal drifte og hold ongoing business.” (Pippi).

Ut ifra funnene våre kan det virke som om lederstilen har endret seg gjennom prosessen med lederbytter. I begynnelsen av prosjektet ble det pekt ut ansatte man mente hadde riktig kompetanse til de ulike arbeidsgruppene, i den siste fasen ble det lagt større vekt på engasjement og hvem som meldte seg til å delta. Det ble også erfart at informasjonen som var gitt ikke var dekkende nok for målgruppen i produksjon. “Så hvordan forankrer du? Og veldig mange går jo fort inn i da det teorien på en måte kanskje går dypere inn i som er dette med, ja, informasjon, men informasjon om prosjektet. Og ikke informasjon nødvendigvis om hvordan det er på jobben og hvordan det blir på jobb for dere som personer. Og den tror jeg kanskje jeg vant mye på at det ligger i personlighetstrekkene mine. Hvis jeg har lov å si det?” (Rasmus).

Utfordringer rundt uventede lederskifter som førte til at arbeidsoppgaver måtte omorganiseres gjorde at man i prosjektperioden gikk gjennom uforutsette endringer, som for eksempel å ta en større personalgruppe enn opprinnelig tenkt. “Men jeg var ikke forberedt på at jeg skulle stå og håndtere hele omstillingen med alt. Det var jeg ikke. Så det traff fort og hardt og måtte

bare utføres.” (Rasmus). Lederne er aktive deltakere i endringsprosessen, og hva man som leder opplever er viktig for utkommet. “De er jo i en stor omstilling selv og. Men det med å sette av tid. Det å være til stede gjennom kartleggingssamtalen. Det å bruke døgnet til å nå alle sammen. Det er å forstå at nå må du være tilgjengelig. Med åpen dør og alt det som jeg snakket om. Sånn at det er ... Det å være en leder.” (Mio).

Vi har også funnet at man gjennom prosessen har endret hvordan man ledet på bakgrunn av erfaringer man har gjort seg i løpet av prosjektperioden. “Ja da, vi har klart å lære litte grann av feil underveis. Men vi jobba, vi gjorde mange riktige, eller vi gjorde mange ting riktig før første fase. Men vi gjorde ikke alltid de riktige tingene og det medførte at vi så ikke at vi ikke hadde kontroll på alt.” (Skorpan). Uforutsette hendelser førte til at lederne måtte være tett på der det skjedde og sine ansatte. “Den rollen jeg inntok de første 4-5 månedene, det var motivator, det var å være til stede, være nede på gulvet. Og kjenne på det de står i. Det tror jeg har vært helt utslagsgivende i hvert fall for å ha folk på jobb i en kritisk periode.” (Kalle). At lederne har vært tett på er et funn som bekreftes av Lotta; “Ja, det synes jeg var veldig bra. For jeg har også vært med på ... Altså veldig fra, i forhold til det jeg har vært med på tidligere, så har det vært veldig bra. Du føler liksom at du har blitt tatt vare på, du har blitt spurt litt sånn, hvordan går det og hvordan har du det og, ja. Og trenger du hjelp til noen ting ...” Nærværslidelse er et funn som går igjen fra flere av informantene. “En veldig sånn åpen dør ledelsesfilosofi. Sånn, og jeg tror nok at det var en del besøk mellom møtene og. Som var greit for ansatte, trygget ansatte i den prosessen.” (Mio).

At leder så sin egen kompetanse og egne begrensninger fant vi også eksempler på. “Og dette med psykologi, for eksempel, det kan ikke jeg. Jeg er en leder, men jeg er absolutt ikke en psykolog. Og dette med at være i omstilling for enkeltpersonen kan ha en ganske stor effekt på psyken. Så vi fikk hente inn arbeidsmiljøavdelingen, og endrings-koordinatoren [red. anm. organisasjonsrådgiver] til Driftsservice, som var inne og hadde et par møter og en liten seanse med de ansatte i gruppeinndeling, uten meg, for at de skulle på en måte kunne få informasjon fra psykologen om at dette er normale reaksjoner på en større endringsprosess. Det er helt normalt å føle seg hjelpeløs, det er helt normalt å føle seg litt nedstemt i perioder, og så videre. Og da fikk vi opp en del rusk og rask, for jeg fikk jo da en samtale med psykologen etterpå, som gav meg litt veiledning på at med denne ansattmassen så anbefaler jeg deg nå at gjøre dette videre, for det er dette som har kommet fram i møtet.” (Rasmus).

### 4.1.3 Organisasjonskultur

Et funn vi noterte oss var at tre av informantene hadde bakgrunn fra forsvaret og de hadde gjort seg noen refleksjoner rundt det å lede der sammenlignet med helseforetaket. Blant annet i forhold til gruppen menneskene man leder. I dette delkapitlet bruker vi direkte sitater fra informantene, men har valgt å ikke referere til deres Lindgren-navn da dette vil øke risikoen for gjenkjenning. Den ene informanten med forsvarsbakgrunn sa: “Og så er det jo, det er jo litt annerledes å være en leder i forsvaret og. Enn det er å være leder for lagerarbeidere som, som jobber her da. Det er det jo. Ganske stor forskjell. Så det er jo kanskje den, den største omveltningen.” (Anonym). Hen uttalte seg også om forskjellen på å lede en homogen gruppe versus en heterogen gruppe: “Det å skal lede yngre mennesker som er i sin beste alder, 20 årsalderen, og har blitt selektert.” (Anonym) " Og så kommer man hit og så er det vanlige, på en måte, vanlige folk på gata i veldig spredt alder.” (Anonym).

Det var også refleksjoner rundt forskjellen på opplevd nærhet til ledelsen:

“... en refleksjon som jeg kanskje har gjort meg i forbindelse med endringen her på St. Olavs er at forankringen og tilliten til ledelsen, ikke bare de som er nære deg, men også lenger opp i systemet er mye tyngre i forsvaret enn det jeg kanskje har opplevd at den er her. Avstanden til ledelsen er litt større, og hvem som på en måte sitter som toppleder og egentlig styrer det her er ikke så tydelig for, for eksempel lagermedarbeideren.” (Anonym). Og i forhold til endringsvilje, eller endringsmotstand om man vil. “Det kommer litt an på hvor du er og hva som er endringen. Men det som veldig fort traff meg var jo at jeg er vant med ett system der hvor hvis du blir pålagt en endring så kanskje det blir litt klaging. Og kanskje folk er litt motvillig i starten, men det er ingen som motarbeider. [...] Så det var jo det som kanskje traff litt hardere enn hva jeg hadde sett for meg når jeg kom hit, for her var det jo fysisk og faktisk motarbeidelse. Og det hadde jeg ikke vært borti før, og det, så det var veldig nytt.” (Anonym).

Vi fant at prosjektet kunne beskrives som en organisasjonsendring: “Vi skal endre organisasjonen til å gjøre ting på en annen måte. Med annet utstyr, med annen kompetanse, med annen forståelse, med andre problemstillinger, en annen output i andre enden. Utgangspunktet så skal klinikkene få utstyr sånn som i dag, men ting blir annerledes for alle må jobbe på en annen måte.” (Anonym).

## 4.2 Medvirkning

Prosjektet ble i startfasen delt opp i arbeidsgrupper der det var definert hvilken kompetanse deltakerne måtte inneha. I forkant av dette ble det utført en kompetansekartlegging. “Jeg tror da, at suksessfaktoren er å få med de rette folk fra den operative driften. Og å informere og involvere dem, det tror jeg.” (Pippi). Ledere utpekte deretter deltagere som tilsvarte behovet, for å delta i de ulike arbeidsgruppene. “Så det har ikke vært noe problem å få ansatte til å være med. Vi på St. Olav var jo veldig positiv til at vi fikk oppdraget. [...] Så engasjementet i avdelingen logistikk og forsyning synes jeg har vært på topp. Og ansatte har jo villet være med og de har jo blitt involvert så.” (Pippi).

I forkant av at ansatte i det gamle lageret ble flyttet til det nye regionale lageret, ble det gjennomført individuelle kartleggingssamtaler med alle ansatte. “Kartlegging av kompetansen til ansatte. Ønsker de har for videre prosess. Arbeidstid, om det var noe forhold vi måtte hensynta og så videre, og så videre.” (Mio). “Det at de fikk komme på besøk i nye lageret og få se hvordan det så ut. Starte en opplæring gradvis. Noen ga uttrykk for at de var usikker på om å klare de nye måtene å gjøre ting på. Større behov for innsikt både med type trucker til datasystemet til i det hele tatt. Det var en veldig god prosess, synes jeg.” (Mio).

Etter et av lederskiftene ble det erfart at de ansatte ikke satt med den informasjonen de hadde behov for og relaterte dette til hvem som deltok i de ulike gruppene. Det ble satt spørsmålsteget ved om tidligere ledere hadde sikret at alle ansatte satt med samme informasjon. “Men det vi så da jeg kom inn, det første jeg gjorde var jo å ta av alle de ansatte som var med i prosjektet. For de skapte et informasjonsvakuum mellom de som var med i prosjektet og de som var igjen på lageret. Og det vakuuet gjorde at det ble noen uformelle maktposisjoneringer som gjorde at de som satt i prosjektet gav noe informasjon til noen ansatte som var deres venner. Men de tok med seg veldig selektert informasjon og gav ikke hele bildet, som skapte mer uro blant de ansatte. Og så endte det opp med at en litt sånn jeg vet mer enn deg om hva som skjer-holdning som var veldig utilsiktet. Men jeg tror at mye av det ligger i at ikke tidligere ledelse også sørget for at alle de andre ansatte visste hva som ble jobbet med i prosjektet underveis. Sånn at all informasjon som nådde medarbeiderne på gulvet var fra enkeltpersoner som satt inn i deler av prosjektet og som da ukritisk selv valgte hva de spredte videre og ikke.” (Rasmus).

Møtene som ble satt opp fungerte både for å informere og for å få innspill. “Og i gruppemøtene så satt jeg opp spørsmål som vi hadde hatt i de foregående møtene i alle prosjektgruppene. Og så fikk jeg innspill på det. Og så laget vi da en slide til allmøtene, hvor jeg viste alle spørsmålene som var stilt. Og svarte ut dem da foran alle i neste møte. Og hvor vi også da faktisk kunne stå og si at dette innspillet som dere kom med forrige uke, det har nå blitt tatt inn. Og da blir det på denne måten som dere foreslo. Så det var alt fra enkle ting til de garderobeskapene som jeg foreslo til garderoben. De ser ikke hensiktsmessige ut for oss. Kan vi få en annen type? Ja, nå har dere fått en annen type sånn som dere beskrev. Det er denne. Ser dette bedre ut?” (Rasmus).

Vi fant at ledere også satte krav og at de utøvde en tydelighet på forventningene sine til de ansatte. “Så sutring og sånt, for det var noen som bare hang med, nei jeg vet jo ingenting jeg. Og så kunne jo jeg dra opp fem forskjellige powerpointer og fem forskjellige referater som de hadde full tilgang til og hvor dem hadde vært med på møtene. Og si, hva av dette er det som du ikke på en måte forstår? Eller hva er det du føler du ikke har fått informasjon om? Og da var jeg også veldig tydelig på det at det er dem som ansatte, og der var tillitsvalgt også veldig tydelig, har et ansvar etter Arbeidsmiljøloven om at la seg bli ledet, nummer en. Og nummer to, ta til seg informasjon. Og det, der var jeg ganske tydelig på at sutring for suringens skyld, det gidder jeg ikke.” (Rasmus).

I opplæringen var det også lagt stor vekt på medvirkning fra de ansatte. “De fikk påvirke, eller fikk gi uttrykk for hva som var viktig for hver enkelt. Jeg vil rulle og lære meg alt samtidig. Eller noen, nei jeg vil være en uke på hver stasjon for å trygge meg på det, før jeg går videre i opplæringen. Alt det der vært hensyntatt etterpå. Så det er en medvirkning på høyt plan.” (Mio). Flere av informantene var inne på at det skulle vært brukt mer tid til spesielt opplæring, men Rasmus nevnte også dette i forbindelse med medvirkning: “Jeg oppnådde nok ikke så stor involvering fra de ansatte som jeg hadde håpet på. Hadde jeg hatt litt mer tid så tror jeg at jeg hadde klart å komme dit. Men det hadde jeg nok gjort annerledes. Delt opp i grupper tidligere, hatt flere 1-1-samtaler faktisk.”

#### 4.2.1 Partssamarbeid

Et godt partssamarbeid har gått igjen som en viktig del av det å mestre et stort prosjekt som dette. “Så tillitsvalgte ble kanskje en av mine viktigste sparre-partnere i prosessen. For å vite,

hva er det de egentlig vil at jeg skal informere om. Og hva, hvordan burde jeg gjøre det i forhold til hva, hva er det som rører seg da. For det er ikke alt de turte å si til meg, i starten hvert fall.” (Rasmus).

Både plasstillitsvalgt og hovedtillitsvalgte var godt involvert i prosjektet. “Involvere partene, orientere, at hovedtillitsvalgte fikk god informasjon. Sånn at de sa det samme til sine medlemmer som vi som ledere sa. Det er en kritisk suksessfaktor.” (Pippi). Samarbeidet med tillitsvalgte ble beskrevet som viktig for å få opp den informasjonen og de utfordringene som fantes i personalgruppa. “Cirka hvert tredje møte så var siste halvdel tillitsvalgt sitt møte. Og det vi gjorde da var at jeg sørget for å ha møte med tillitsvalgte hver uke. Sånn at de alltid var like oppdaterte som meg på alt. Og gjerne i forkant av allmøtene. Og så informerte jeg om det samme til alle de ansatte. Og så kunne tillitsvalgt sitte og ta meg på ting hvis det var noe jeg hadde glemt. Eller hvis det var noe de mente jeg formulerte meg klønete på. Men da også hadde vi tillitsvalgts time etter at informasjonen var gått gjennom. Hvor da jeg gikk ut av rommet. Og så kom tillitsvalgt inn til meg etterpå uten å nevne navn. Og det var veldig viktig for at det skulle være pålitelig for de ansatte. Og sa at dette var det som kom opp når du ikke var til stede der nå.” (Rasmus).

De var tilstede på møter i avdelingen, og tillitsvalgt deltok i prøvedrift, i de mindre arbeidsmøtene var de ikke nødvendigvis til stede om de ikke hadde en spesiell fagkompetanse på det emnet som var tema. “[...] i forbedringsmøtene så er ikke de representert. Men i seksjonsmøter så er de kalt inn hver gang, til seksjonsmøtene til å få informasjon om endringer som blir gjort da, er det. Men endringer som ikke omhandler endringer i arbeidstid og endringer av, hva skal jeg si, arbeidsbelastning hvert fall så er ikke de så veldig involvert.” (Kalle).

Hvordan man opplevde samhandlings-dynamikken er et annet funn. “Og det som jeg fant ut veldig fort som gjorde at jeg syntes det var all right å samarbeide med den tillitsvalgte var at vedkommende var veldig direkte med meg. Så at når det var noe jeg sa at jeg har tenkt å gjøre det på denne måten, så var jeg ganske trygg på at jeg fikk en ganske tydelig beskjed hvis tillitsvalgt mente at det er tull. Sånn at, det var veldig. Hadde jeg hatt en tillitsvalgt som bare jattet med så tror jeg ikke vi hadde kunnet gjort det på samme måten.” (Rasmus).

### 4.3 Kommunikasjon

Vi fant at måten man kommuniserer på i prosjektet endret seg gjennom de ulike nivåene i organisasjonen. Nærmest produksjonslinjen var det mange uformelle og fysiske arbeidsmøter og informasjonsmøter. Det ble også gjennomført faste ukentlige møter med alle ansatte på produksjonsnivå i slutfasen av prosjektet. “Og så trodde jo jeg når jeg startet med informasjonen til de ansatte at de var ute etter, hvordan blir konseptet? Men det de satt og lurte på var, er det garderobe der jeg får hengt av meg jakken? Og når må jeg komme meg på jobb? Så der måtte jeg innstille meg ganske kraftig, samtidig som jeg hadde et behov for å gi dem den overordnede informasjonen jeg satt med. Så det var en liten øvelse for min del som leder da, å sørge for at de både visste det overordnede scopet sånn at jeg fikk dem inn der jeg ønsket når vi skulle begynne jobbe, at mindsetet deres var på, at det er dette vi er en del av.”

“Så det var jo det, jeg som kommer inn da og sier, overordnet prosjekt, kjempefint og flott, og her er systemene og på en måte sånn skal vi gjøre det i det store bildet. Og de sitter der og funderer på, kan jeg parkere på jobb? Eller må jeg begynne å ta bussen? For da får jeg ikke levert i barnehagen.” (Rasmus). “Det ble sett på som et veldig teknisk prosjekt og så glemte vi kanskje at det her prosjektet kommer til å medføre mange endringer for mange. Sånn at det endringsperspektivet som ikke bare av teknisk karakter, det glemte vi nok i det hele.”

(Skorpan). Det ble laget en detaljert kommunikasjonsplan slik at ansatte hadde god mulighet til å holde seg oppdatert. “Jeg lagde en kommunikasjonsplan. Hvor jeg satte opp datoer på alle møter. Og det var fellesmøter da som ble hovedmetodikken. Og så brukte vi da PowerPoint-slides til å gå over alle temaene og holde tråden på det. Og så laget vi referater etter hvert møte, som jeg skrev opp og hengt opp fysisk rundt på hele laget og sendt ut på mail og la i filstrukturen. Og så på PowerPointen også, lå tilgjengelig for alle ansatte.”

“Og i alle PowerPointene var de to siste sliderne som jeg nevnte i stedet. Spørsmål som tidligere var stilt, som ikke var besvart. Sånn at spørsmål som ikke var besvart ble stående der hver gang for å ansvarliggjøre meg. Overfor de ansatte på at, ja, dette spørsmålet stilte dere for to uker siden og jeg har fortsatt ikke svaret på det. Men det står her fortsatt, så vi har ikke glemt det. Og det var et viktig premiss for min del.” (Rasmus).

I mellomledersjiktet foregikk kommunikasjonen i hovedsak av faste ledermøter og mail. “Der vi hadde på en måte daglige møter. Der vi gikk gjennom hva har skjedd. Hva vi gjør videre. Hva har gått galt, hva har gått bra, på en måte.” (Kalle). På de daglige møtene ble Excel brukt som arbeidsverktøy, eller en form for huskeliste. “De daglige møtene ble det ikke skrevet noe

referat på. Men vi hadde jo et skjema som vi jobbet etter. Vi hadde jo et Excel-ark med forbedringslister, eller endringslister kan du si. Det her, nye punkter har kommet inn, det her har vi på en måte fått løst nå.” (Kalle). De andre møtene ble referatført og referatet ble brukt som arbeidsverktøy. En uttalte at det skulle vært brukt mer tid på den uformelle praten for å sikre at alle hadde oppfattet oppgaven sin til neste møte. “Jeg overvurderte betydningen av at vi hadde møter og at vi hadde referater.” (Skorpan). Det var en opplevelse av at det ble mye fokus på oppgavene som skulle løses, og for lite på hvordan man skjønnte oppgaven og hvordan man skulle løse den. “Så vi snakket for lite sammen, rett og slett. Og kanskje møtene ble for tekniske også. Og så ble det mange møter. Og det er også en utfordring. Men, men, jeg tror fortsatt at vi undervurdert litt den her kommunikasjonen om ... hvordan sikrer vi at vi kommer dit, hvordan sikrer vi at vi har den fremdriften, hvordan vi sikrer vi at når man skal jobbe med en ting så forstår man hvilke utfordringer det skal bidra til. Vi jobbet nok fortsatt litt for mye i silo, tror jeg.” (Skorpan).

Regionalt har det kun vært formelle møter og informasjonen som ble delt der ble opplevd som god. En refleksjon som ble gjort på hvordan man overordnet ser på et prosjekt: “Sånn at det å i prosjektet også på en høyere nivå, anerkjenner tydeligere at det er mennesker sin hverdag vi snakker om her. Og ikke bare se på gevinstrealiseringen og ny teknologi hele veien. Men faktisk anerkjenne at det vi gjør nå har en stor inngripen på hverdagen til faktiske personer. Det skulle vært gjort mye tidligere.” (Rasmus).

Gjennom intervjuene har vi funnet at det enkelte ganger har vært utfordrende å få tak i de nyeste avtalene, for eksempel mellom avdeling og kunder, dette kan ha sammenheng med at det var flere lederbytter i løpet av den tiden prosjektet pågikk, og at dette da var informasjon som ikke ble videreført. “Det ble brukt gamle versjoner av driftsplaner i oppstart da de nyeste kun var muntlige og ingen i prosjektet var klar over at disse fantes.” (Lotta). Dette har ført til ekstra utfordringer da kundene har fått varer til andre tider enn forventet, i tillegg til at IKT løsningen ikke fungerte som forventet. Lotta sa at det virket som om en del av informasjonen ikke var skriftliggjort, men satt i hodene på ansatte som ikke jobbet der lenger.

I forbindelse med utfordringene som dukket opp fokuserte man også mye på interessentene og oppfølging der. “Så vi var veldig opptatt av etterhvert å prøve å få at kundene å forstå at, joda det kan være det at den tekniske løsningen, eller det tekniske utstyret, eller den software-løsningen du skal anskaffe som utløser prosjektet. Men prosjektet består av mye mer enn den



tekniske delen. Og det har vi erfart med logistikkenteret også, at det er lett å tenke på det som et teknisk prosjekt. Vi skal ha på plass en ny IKT-løsning, vi skal ha på plass et nytt bygg, vi skal ha på plass nye, nytt utstyr. Det blir veldig sånn teknisk, veldig hardt, et hardt prosjekt. Men etter min mening så er det på mange måter et organisasjonsutviklingsprosjekt. Vi skal endre organisasjonen til å gjøre ting på en annen måte. Med annet utstyr, med annen kompetanse, med annen forståelse, med andre problemstillinger, en annen output i andre enden.” (Skorpan).

#### 4.4 Forankring

Fra Helse Midt-Norge tok bestemmelsen om at et regionalt lager skulle innføres i 2008, og til det i 2022 ble satt i drift er en periode på 14 år. Selve prosjektet var avhengig av at hensiktsmessig IKT verktøy måtte være på plass. Systemet SAP ble innført ved St. Olavs Hospital og prosjektet ble satt i gang i 2017. I perioden mellom 2017 og 2022 har det vært flere lederbytter i ulike stillinger i organisasjonen. Det har vært et direktørskifte, og til sammen tre ulike avdelingssjefer ved Logistikk og forsyning, som er den avdelingen som drifter det regionale lageret. “Fokuset var nok å forankre opp hos ledelse. Og så var det nok egentlig tanken at lederne som da var en aktiv del av prosjektet skulle forankre det videre hos sine ansatte. Og det var vel det ansvaret som, som ikke hadde enten kommet tydelig nok frem eller at lederne ikke hadde forstått sin rolle. Hvem av de to det var, det klarer jeg ikke å uttale meg om for det var før min tid. Når jeg kom inn så opplevde jeg det som veldig tydelig at det var min rolle som leder å informere. Men det kan jo være at de hadde sett i ledergruppen at dette hadde ikke kommet tydelig nok fram med forrige leder. Så det kan være derfor det ble så tydelig med meg. Men som sagt, det vet jeg jo ikke.” (Rasmus).

“Men så tror jeg også det er ... litt sånn vanskelig ... Det er et prosjekt som har startet, det er ganske mange år siden det startet. Det blir veldig mye utskiftning. Og så klarer man ikke helt å spore hvem som har bestemt det her og hvem som har sagt dette, og ...” (Lotta).

Rasmus reflekterte også over hvordan man bør forankre og hva man informerer om: “Fordi det er på en måte når du snakker om endringsledelse i faget så er teoriene veldig tydelige om at du må ha forankringen både i medarbeidergruppen og i ledelsen. Og ikke sant. Og så begynner vi å se på at okay, når forankringen er på plass, så lenge den er der, så burde jo dette gå fint. Der er teorien veldig sånn satt på spissen. Men så glemmer jo kanskje teorien litt

eller kan ikke ta hensyn til at men det her er jo mennesker. Så hvordan forankrer du? Og veldig mange går jo fort inn i da det teorien på en måte kanskje går dypere inn i som er dette med, ja informasjon, men informasjon om prosjektet. Og ikke informasjon nødvendigvis om hvordan det er på jobbet og hvordan det blir på jobb for dere som personer. (Rasmus)

“... sånn formelt sett så var prosjektet godt forankret. Men vi hadde utfordring med å identifisere hvordan det påvirket hverdagen til alle ansatte. Og det var vanskelig å formidle. Og da har heller ikke de den nødvendige forståelsen for alt, for det plutselig ... er sånn. Åh ja, er det sånn det skal være? Og forresten så skal jeg på jobb i morgen og da skal det her, da skal jeg liksom skjønne det her. Det var vanskelig.” (Skorpan). “I en endringsprosess så kan det jo være at noen faktisk må gjøre jobben sin annerledes. Man må ta i bruk andre verktøy. Jeg kan ikke gjøre det sånn som jeg har gjort det i alle de år. Og da må jeg få hjelp til å finne en motivasjon. Noen trenger ikke det, men de aller fleste tror jeg trenger hjelp. Og så kan det jo hende at, herlighet, kan ikke jeg jobbe lengre på Logistikk og forsyning jeg nå? De har ikke bruk for meg mer. For nå kommer det en datamaskin som skal ta over det jeg gjør. Ikke sant ja, og da må jo det fanges opp. Hvis folk går med den frykten der, da må jo det fanges opp. For som regel, vi er en stor organisasjon. Så det er, okay det er ikke sikkert at du skal gjøre akkurat den jobben som du har gjort de siste ti årene. Men det er en annen jobb du skal gjøre i stedet.” (Pippi).

Når det gjelder forankring og videreføring av informasjon mellom nye ledere så har vi funnet at det manglet skriftlig dokumentasjon på beslutninger som var tatt. “Nei, det vanskeligste var kanskje at ... ikke at beslutningene var ... At noen ikke var helt kjent i hele prosessen egentlig. Så det kom litt sånn at det må du gjør, og det må du gjør, og det må du gjør. Det har vi ikke tenkt på. For eksempelvis, på gamle lagret så ... Jeg kan jo si at når vi flyttet så fikk vi beskjed om at vi aldri skulle ha retur. Så det var ikke noen returordning. Men det vært jo sendt masse tilbake, men det vært litt sånn; hva skal vi gjøre med det? Så det er så mange spørsmål som vi har dukket opp underveis. Hvordan skal vi håndtere dette? For det er noen som har bestemt at sånn skal det ikke være. Men det fungerer ikke likevel.” (Lotta). Det ble reflektert rundt hvordan man kunne ha jobbet på en annen måte; “... men jeg skulle ha fortsatt jobbet mer med, hvert fall de jeg har i min organisasjon ... hadde en felles, mye mer felles forståelse for, okay, hvordan griper jeg an de oppgavene jeg skal løse nå. Hvem bør jeg snakke med? Hvordan bør vi gå frem? Hvordan skal vi få koblet på de ansatte? Hvordan er det lurt å kommunisere det her? Skal vi samle de ansatte til et møte? Hva man har skriftlig? Er det rom for at de ansatte kan komme med forslag til løsning?” (Skorpan).

Det fleste hadde en felles oppfatning om at forankringen oppover i lederlinjen til direktør og i prosjektet var på plass. “Og så er det jo ledelsen hele veien som har tatt avgjørelsene her. Så det her er jo en veldig topptung prosess og et veldig topptungt prosjekt. På godt og vondt. For det gjør jo at jeg aldri har lurt på om Grethe Aasved [red. anm. administrerende direktør St Olavs hospital] eller økonomidirektøren er med på at dette skal skje. For det er de, for de sitter jo og tar avgjørelsene. Så det er jo direkte involvering i prosessen egentlig da som har vært måten man har forankret det.” (Rasmus).

Det kom også fram at man ikke opplevde at alle interessentene, spesielt i mottakersiden av logistikksløyfen, satt med nok informasjon. “Ja, vi føler hvert fall det. Jeg vet ikke helt hvordan, kjenner ikke hvordan kommunikasjonen har gått der, men vi følte hvert fall at ting som har blitt kanskje, at det vi har fått beskjed om her ikke har blitt sendt ut til dem igjen.” (Lotta).

## 4.5 Kompetanse

I intervjuene var hovedfokuset vårt på hvordan leder har håndtert selve prosessen. Mange av informantene våre beskriver at de har lært mye om hva som kunne vært håndtert på en annen måte, når man ser tilbake. Vi har også funnet at informantene har tatt læring av det de har erfart underveis for å få en bedre prosess videre i prosjektet. “Men det at skulle sette seg ned til et helt nytt system når du er vant til å gå med en handleliste i papirformat, det var veldig skummelt. Og det var jo da jeg skjønnte at om vi bare dytter dem inn uten informasjon om hva de skal inn i her nå, så kommer det til å krasje. For da blir det alt på en gang. Så det å få en litt sånn flying start, med en myk start da, der vi kjører litt lenger på rullebanen og tar en liten ekstra sikkerhetsbrief før vi tar av med flyet, kan gjøre at flyreisen blir veldig mye mer behagelig for alle sammen.” (Rasmus)

### 4.5.1 Innføring av nytt systemverktøy

Det som nevnes i samtlige intervju, og som ikke kan unnlates, er den IKT-utfordringen som oppsto i selve innføringen. De tekniske utfordringene sørget for at det oppsto “kaotiske tilstander” som et par av informantene beskrev det som. Dette ble beskrevet som mangler i systemet, mangler og utfordringer man ikke hadde sett eller forventet skulle komme. “Vi er nok i veldig mange sammenhenger litt, det gjelder ikke bare her i det her prosjektet, men det

gjelder mange prosjekter der man blir dratt inn i en slags prosjekt optimisme. Og det tror jeg er en liten sånn akilleshæl, fordi at vi tror at vi kan drifte avdelinger sånn som vi gjør det til vanlig, og samtidig ha et stort prosjekt uten at det får konsekvenser. Så det er en del av den her prosjekt optimismen.” (Skorpan). De fleste informantene opplevde at det var god kontroll i prosessen i forkant. Det var imidlertid flere av de som påpekte at opplæringsperioden i prøvedrift var for kort, og var for ensidig fokusert mot kun den ene delen av logistikkflyten. “Fordi at teknologien har noen muligheter og noen begrensninger. Du får ikke til alt, men du får til noen ting. Ehh ... Og hvordan påvirker det menneskene som skal bruke det? Hvilken opplæring, hvilken forståelse må de ha? Og hva endrer det i organisasjonen?” (Skorpan).

Flere av informantene var tydelige på at de hadde hatt for stor tiltro til IKT-kompetansen i prosjektet og at de ikke hadde stilt nok kritiske spørsmål. “Det var helt uventet at en velkjent og mye brukt løsning som var kjøpt inn ikke skulle innfri forventningene.” (Pippi). “Men jeg var ikke klar over at IKT-løsningen skulle være så uferdig som den var. Det var den forventningen jeg hadde. Jeg hadde en forventning om at når vi flyttet inn og tok i bruk det nye logistikkcenteret så virket det fra dag en. Så den risikoen, den tror jeg var underkommunisert.” (Skorpan). En refleksjon som ble gjort rundt SAP og kompleksiteten som IKT-systemet viste seg å ha, ble det sagt; “Ikke vært bra nok til å stille kritiske spørsmål. Ikke vært skeptisk på det jeg har fått hørt. Jeg har slukt rått det som har blitt sagt i prosjektet. Og det angrer jeg på. Jeg har ikke hatt nok kompetanse. Det har heller ikke de andre hatt.” (Pippi). Bestillingskompetanse ble fremhevet som en viktig ting, at man hadde god nok kunnskap til å legge inn riktig bestilling til de som skulle sette opp systemet. “Så jeg tror den største fallgruben var å si til NTT [red. anm. selskapet som eier SAP] at det her er vår organisasjon, vi ønsker å jobbe sånn her, kan dere lage et system som støtter det? I stedet for å si at kan dere lage et system som gjør at vi jobber så effektivt som overhodet mulig med de forutsetninger vi har? Så det tror jeg var kanskje den største feilen. Og så tror ikke jeg Hemit som på en måte beskrev, som beskrev det oppdraget som NTT skulle løse, jeg tror ikke Hemit hadde kompetansen til å beskrive det på en god nok måte.” (Kalle). “For det er jo vi, Helse Midt Norge som har på en måte valgt å designe systemet. Og de [red. anm. NTT] har sagt at jeg skjønner ikke hvorfor dere har gjort det sånn her, hadde vi fått oppdraget så hadde vi ville gjort det helt annerledes.” (Kalle).

Det var en forventning om at systemleverandør skulle stå for opplæringen av IKT-systemet, men det opplevde de ikke skjedde. “Sånn at vi endte opp å drive med opplæringen selv. På et

system vi ikke hadde fått opplæring i. Og der burde jeg som leder vært mye mer frempå og forstått at den situasjonen traff oss tidligere og satt kravene til systemleverandør. Fordi det spilte de ansatte dårlig, det spilte meg dårlig og det ble ikke et godt resultat.” (Rasmus).

#### 4.5.2 Prøvedrift og opplæring av ansatte

Før innflytting ble det gjennomført prøvedrift der et utvalg frivillige ansatte testet arbeidsflyten og fant de beste måtene å jobbe på. Sammen med de ansatte var også leder. De ansatte som deltok i prøvedrift skulle i utgangspunktet få opplæring på alt, være superbrukere og være med å bygge systemet. Disse skulle ha ansvaret for opplæring av de andre ansatte. Opplæringen startet med teoretisk opplæring i IKT-løsningen som skulle tas i bruk. Prøvedriften fokuserte på inngående logistikk og det ble ikke tid til å teste resterende arbeidsflyt før datoen som var satt for oppstart. “Vi hadde undervurdert, eller vi skjønnte ikke godt nok hvor mye opplæring som trengs. Hvor mye mengdetrening som trengs. Og så var det veldig sånn. Vi skulle flytte fra en lokasjon til en helt ny lokasjon i løpet av en helg. Vi tror vi undervurdert hvor lang tid det tar oss å bli kjent i de nye lokalene med et annet utstyr, en annen måte å jobbe på. Hvor finner jeg det? Hvor ligger det? Hva gjør vi nå? Hvordan løser vi det her? Hvorfor må jeg dra dit for å hente det når jeg bare kunne ha hentet det der? Altså, det å bli kjent, det å bli trygg, det å bli fortrolig.” (Skorpan). Det var en opplevelse av at løsningen ikke ble godt nok testet og at perioden med prøvedrift skulle vært utvidet. “Vi måtte jo ansette, jeg vet ikke jeg, kanskje 20 stykker fra vi startet opp og til og med nyttår. For å på en måte håndtere det vi stod i. Og jeg tror at vi hadde klart å identifisere det mye tidligere hvis vi hadde hatt lengre tid på prøvepilot og lenger tid på prosjekt før vi startet opp rett og slett. Vi var veldig presset på at oppstartdatoen, det skulle være da.” (Kalle).

Vi har funnet at å bruke fagkompetansen til ansatte har vært viktig, og er viktig, for å få gode prosedyrer og at endringene skjer på en hensiktsmessig måte. “Når vi så at alt på en måte krasjet og vi stod ned i knestående fra dag en, så var jeg helt avhengig av å ha mine lagerarbeidere rundt meg i forbedringsarbeid, i rutineendringer, i endringer av prosedyrer, hvordan vi skulle jobbe. Jeg er helt avhengig av det og det er jeg i dag og. For at det er de som står i det. Jeg vet ikke alle detaljene på hver enkelt arbeidsstasjon. Det er det de som gjør. Og jeg er helt avhengig av å innhente informasjon fra dem og involvere dem i forbedringsprosesser for å få det her, ja så godt som mulig.” (Kalle). Og ikke ha kjennskap til hele logistikkløysen helt fram til mottaker ser vi har vært har vært en utfordring når man skal

løse de utfordringene som oppstår underveis. "... jeg følte ikke at vi satt med den riktige kunnskapen til å prioritere riktig. Men vi så de utfordringer vi hadde og vi på en måte, vi kom med de beste forslagene som vi hadde på en måte forutsetningene for å komme med da, kan du si." (Kalle). "Men så er det sånn at hva er konsekvensene av en del av de beslutningene? Det kikket vi for lite på i prosjektet. Det kan være at, oj det gjør jo at det heller blir dyrere. Eller det gjør at vi må ha mer opplæring. Eller vi må ha annen opplæring. Det gjør at vi ikke får til det her. Eller hvis vi tar den beslutningen så ødelegger vi for den beslutningen vi tok der. Så det å se mye mer på konsekvensene av de ulike beslutningene. Det gjorde vi for lite av." (Skorpan). "For det tror jeg litt at det alle er jo nye og så er det veldig mange som kanskje ikke hadde, følte seg helt trygge på skannerne. For de var ikke vant til det og så ... Jeg følte at det var litt sånn hele linjen som var litt utrygg." (Lotta).

Vi har funnet at utfordringene har ført til samhold og at det har vært et godt samarbeid mellom ansatte og ledere i denne prosessen. "Nei, når det dukket opp uforutsette ting så var det at på en måte identifisere problemet. Og det var at på en måte involvere dem som, hva skal jeg si, involvere dem som kunne på en måte være med og finne en løsning på utfordringene vi hadde. Prøve å identifisere den beste løsningen og implementere egentlig med en gang." (Kalle). Eller som Lotta beskrev det: "Det bare flyter veldig godt. Vi snakker sammen og diskuterer veldig mye og blir enig om ting. Det synes jeg er en veldig bra ting."

Vi fant også at man opplevde å ha en felles forståelse for utfordringen, og hva man måtte gjøre for å løse oppdraget. "... det som var så givende var at alle sammen var innforstått med det vi stod i. Og alle hadde en ståpåvilje til å på en måte, til å på en måte løse oppdraget rett og slett, ja. Altså vi jobbet 50-80 timer overtid hver måned fra at vi startet til godt ut i mars. Det var helt hinsides." (Kalle). Rasmus sa i sin oppsummering av prosessen at en av de viktigste tingene var: "Tillitsbygging, relasjonsbygging mellom ansatte, ledelse. Ja, tror jeg. Og nå gikk jo ikke det tekniske slik som vi hadde håpet. Og de ansatte stod på dag inn og dag ut for å bidra til at de gjorde det. Og da var det veldig viktig for meg og da de nye, andre lederne, at vi alltid var til stede med de ansatte. Og den relasjonen og den, på en måte, villigheten til å gi den ekstra innsatsen i kriseperioden tror jeg aldri vi hadde hatt om ikke vi hadde hatt en relasjon til stede som forankret nettopp det at vi har det samme målet. Tror jeg kanskje var det viktigste for vår del." (Rasmus).

At erfaringen til ansatte er en viktig faktor, som kan avdekke mistanke om systemfeil i tidlig fase, bekrefter Lotta: “Vi har en del her som er veldig våken da, som kan komme i dag og si at jeg synes denne avdelingen har bestilt litt lite nå ja. “Et annet interessant funn er at organisasjonen, og avdelingene rundt Logistikk og forsyning, også mobiliserte krefter og hjalp sine kolleger da utfordringene kom. “Men all ære til alle som har, Driftsservice i totalt sett mobiliserte jo veldig mye ressurser for å bistå. Divisjonssjefen jobbet oppe der og folk stod på gjennom hele jula for å få hjulene til å gå rundt. For det manglet så mange hender for å få det her til å gå. Man måtte gjøre mye manuelt, som var beregnet til maskinelt.” (Mio). I neste kapittel vil vi diskutere alle disse funnene presentert i dette kapitlet med det teorigrunnet vi har funnet.

## 5. Diskusjon

I denne oppgaven spurte vi om hvordan ledere kan håndtere en endringsprosess der menneskelige ressurser blir automatisert. For å finne svar på dette har vi forsket på endringsprosessen til Logistikk og forsyning ved St.Olavs hospital med overgang til nytt lager. Det vi ønsket å finne var lederes egne, opplevde erfaringer med endringsprosessen. Vi har hittil ikke klart å finne andre studier som går i dybden, slik vi har gjort, med en slik endringsprosess. Denne studien er derfor svært nyttig for oss på Sterilsentralen på St.Olavs hospital som skal igjennom en endring der menneskelige ressurser blir automatisert. Denne studien vil også være til nytte for andre organisasjoner som skal igjennom en lignende endringsprosess. Dette kan være prosesser der nytt IT-system skal innføres, ny teknologi skal innføres, eller begge deler. Vi spår at endringsprosesser der menneskelige ressurser blir automatisert vil bli aktuelt fremover. Både i andre bransjer, der kravene til effektivitet økes, og i helsesektoren der mangelen på helsepersonell tvinger frem behovet for nye løsninger, vil automatisering av arbeidsoppgaver være aktuelt. Siden mangelen på helsepersonell kan bli en enorm utfordring i fremtiden må vi tenke annerledes. Helsetjenestene må effektiviseres (Kværner & Hoholm, 2023), noe automatisering av arbeidsoppgaver kan bidra til.

I sterilsentralen, selv om det er en del av organiseringen av helsetjenesten, vil endringen ikke endre pasientforløpet stort. Det som kan tenkes er imidlertid at pasientforløp vil bli mer effektivt med raskere levering av utstyr ut til avdelingene. Ved å automatisere arbeidsoppgaver vil arbeidsoppgaver til ansatte på sterilsentralen endres. Rutinene og rollene til de som arbeider der i dag vil bli endret, og det vil potensielt være mange av oppgaver man automatiserer bort fra menneskelige ressurser. Dette kan være et potensial for motstand mot innføring av ny teknologi. Denne prosessen med automatisering av arbeidsoppgaver vil dermed kreve forankring, planlegging, oppfølging, og ledelse (Kværner & Hoholm, 2023).

I dette kapittelet vil vi diskutere funnene våre med teoriperspektivene som er valgt i denne oppgaven. I diskusjonsdelen bruker vi det kjønnsnøytrale pronomenet hen og deres tildelte "Lindgren" navn når vi refererer til informantene i studien. For en oversiktlig fremstilling har vi valgt å bruke samme titler på hovedkapitlene som i forrige kapittel. Vi har delt inn disse kapitlene i underkapitler som passer til det som diskuteres. I det første kapittelet diskuterer vi ledernes forutsetning for å lede endringsprosessen. Her kommer vi inn på lederstil, organisasjonskultur og målet med endringen. Andre delkapittel er medvirkning, hvor vi tar



for oss endringsvilje, involvering, og utfordringer og relasjoner. I tredje delkapittel vil vi diskutere kommunikasjon. Her har vi trukket frem endringer i ansattes hverdag og kommunikasjon i ledergruppene. Fjerde delkapittel handler om forankring. Det som diskuteres i dette kapitlet er identifisering av ansattes informasjonsbehov og forankring ut til mottaker av tjenestene. Kompetanse er det femte og siste delkapittel som omhandler leders kjennskap til ny teknologi, og tid til opplæring og ulike behov.

## 5.1 Ledernes forutsetning for å lede endringsprosessen

Store, tekniske prosjekt som har til hensikt å endre måten man skal jobbe på, og dermed organisasjonens måte å fungere på, er komplekst og kan være vanskelig å lede. I et endringsprosjekt vil utførelsen av prosjektet avhenge av hvordan ledelsesstilen til prosjektlederen er (Andersen, 2018), som det kom godt frem i vår studie. I en prosjektorganisasjon, der deltakerne ofte er de samme som leder avdelingen til vanlig, er det mange ledd der man kanskje må forholde seg ulikt til de ulike deltakerne. Vi fant også i vår studie at de som ledet prosjektet ikke bare hadde en stor rolle i selve prosjektet, men også i drift. Appelbaum et al. (2012) påpeker i sin litteratur at det trengs ledelse i endringsprosesser, og ikke kun administrativt. Lewins modell peker på at ledelse er det viktigste i en endringsprosess (Hussein et al., 2018). De samme lederne som skulle være med å gjennomføre endringsprosessen, ledet samtidig personell med sykefravær og annen oppfølging, driftet avdelingene sine og hadde generelt alt ansvar. Prosjektarbeidet ble dermed en ekstra oppgave, som vil være naturlig for enkelte av deltakerne i et prosjekt, eksempelvis i stillinger der man har en mer overordnet, strategisk ledelse. Utfordringen med å ha to roller var at det ble vanskeligere å se helheten om man ikke har fullt fokus, det er derfor lett at lederen går fra utøvende ledelse til en mer administrativ rolle i slike prosesser (Kotter, 1995).

Kotters første trinn i sin modell er å poengtere at endringsbehovet haster. Dette er noe som endringsprosessen ikke har klart å omfavne. Fra beslutningen om at prosessen skulle gjennomføres til Logistikkcenter flyttet inn i nye lokaler, tok det nesten 14 år. Som nye ledere å stå for beslutninger som ble tatt over et decennium før de startet, har det vært utfordrende, og det kommer også fram i dybdeintervjuene blant annet fra Rasmus og Lotta.

Vi fant i vår studie at utover i prosjektet opplevde de at ingen lenger hadde helhetblikket, de jobbet i hver sin "bås" og løste oppgavene etterhvert som de dukket opp med de

forutsetningene de hadde. Det var planlagt for at det skulle være en som hadde fullt overblikk på prosjektet, uten personalansvar i denne fasen, men på grunn av endringer i ledelsen fikk hen personalansvar for en stor gruppe ansatte i endring i tillegg. Kanskje hadde man klart å beholde helhetsblikket på prosjektet om man hadde hatt muligheten til å jobbe etter den opprinnelige planen? Det at det helt oppunder innflytting av det nye lageret kom til nye ledere som ikke kjente prosessen kan også ha bidratt til ekstra utfordringer med å ha et godt overblikk, da de nye selv hadde behov for innføring, forankring og opplæring. Det vi fant var at jo nærmere produksjonen, og faget, man ledet, dess viktigere var det at man hadde nok tid og ressurser til å også følge opp sine ansatte. Vi fant også at jo nærmere produksjonslinjen man jobbet, desto viktigere var det å forstå fag og å kjenne kompetansen til sine ansatte. Dette kommer vi tilbake til senere i diskusjonsdelen.

### 5.1.1 Lederstil

Vi fant at informantene våre var tydelige på viktigheten av nærværsledelse, tilstede og synlige for de som ville bli mest berørt av endringen. At man var inkluderende og åpen for forslag og innspill, og at man tilpasset seg de ansattes behov gjennom relasjonsledelse. Rasmus mente at måten hen møtte ansatte på i stor grad handlet om personlighet og at dette lå i denne lederens trekk, man vet i dag at det ikke kun handler om personlige egenskaper men at det også kan læres (Andersen, 2018). Ut ifra denne kunnskapen kan man tenke seg at om man har de riktige personlighetstrekkene, og videreutvikler dette med kompetanse og erfaring, vil man ha en god forutsetning for å håndtere endringsprosessen og lede sine ansatte gjennom på en god måte.

Vi fant at også lederne har et behov for å bli ledet gjennom prosessen, en forklaring på dette funnet kan være at også lederne er ansatte i en endringsprosess. De må forholde seg til det som er nytt, utfordringer som kommer og andre endringer, i tillegg til å lede sine medarbeidere gjennom dette. Vi fant at det å få, og ta, mye ansvar er noe lederne er bekvemme med, men det er også et behov for at man får en tydelig retning fra sin leder på forventninger og målstyring.

Det å kunne lede ut ifra det man erfarer, og behovet til ansatte, vil være en styrke. Vi fant at lederstil endret seg ved lederbytter. Gong et al. (2009) poengterer at transformasjonsledelse er den ledelsesstil som er den viktigste faktoren i endringsprosesser. Kaufmann & Kaufmann

(2019) belyser at transformasjonsledelse er mer effektivt i situasjoner der organisasjonen har en høy grad av usikkerhet til omgivelsene. Men i stabile organisasjoner vil transaksjonsledelse være mer effektivt. Vi har ikke intervjuet ledere som jobbet tett på de ansatte i startfasen, både på grunn av tilgjengelighet og knapphet på tid, vi kan derfor ikke sammenligne informantene våre og tidligere ledere på dette. Av den grunn kan vi ikke si noe om hvilken lederstil disse har hatt, om vi hadde hatt denne informasjonen kunne vi fått et bedre helhetsbilde på hele prosessen og kunne muligens trukket flere konklusjoner enn det vi har gjort.

Forutsetningen for å håndtere endringsprosessen for nye ledere tror vi vil avhenge av hvordan prosessen og medarbeideren er ledet tidligere. At man klarer å lede både ut ifra det som er planlagt og det som skjer underveis er ifølge Andersen (2018) et kjennetegn på transformasjonslederen. I vår studie har ledere uttalt at de ikke vet hvordan tidligere ledere har jobbet, og dermed må de finne ut av ting på nytt, de må bygge relasjon og prøve seg litt fram til riktig måte å lede sine ansatte på. Formell og uformell kompetanse og erfaring kan også være et viktig moment. De fleste av informantene våre har både erfaring og formell kompetanse, innen ledelse, økonomi og prosjektledelse. Dette kan man tenke seg vil gjøre noe med lederstilen man har og hvordan man bygger relasjoner, informerer og involverer.

### 5.1.2 Leders kompetanse og begrensninger

Det at leder kjenner kompetansen sin og bruker støttespillere der det er behov ser vi på som en styrke. Dette får vi bekreftet gjennom teorien om transformasjonsledelse der man sier at emosjonell kompetanse hos ledere påvirker resultatet, og at selvbevissthet og kommunikasjon vil spille en stor rolle i endringsprosjekter i store organisasjoner (Andersen, 2018). Et godt eksempel på dette fra våre funn er at leder tar inn psykolog og organisasjonsrådgiver for å trygge og støtte ansatte. Man kan tenke seg at dette førte til at de ansatte fikk tatt opp tema de kanskje ikke hadde gjort ellers. Og som førte til at leder fikk bedre forutsetninger til å lede gruppen, og at ansatte bygget mer tillit til sin leder basert på åpenheten og den tillitsbaserte medvirkningen leder utøvde. På samme vis når man bruker det erfarne støttepersonellet man har tilgjengelig, inn i ulike samtaler og kartlegginger. Dette styrker lederen, men vi tror også at dette trygger ansatte da de får en prosess med klare rammer der det ikke er noen tvil om hvordan veien videre er. Å ta inn støttepersonell og eksterne kan nok også føre til at ansatte blir utrygge på hva som venter dem, god informasjon om hva og hvorfor vil derfor være

essensielt, og en forutsetning for at lederen får et godt resultat. Dette samsvarer også med det Hennestad (2009) skriver om at lederen må se, fortolke og ta mulighetene som oppstår i løpet av endringsprosessen.

### 5.1.3 Organisasjonskultur

Å lede i ulike organisasjonskulturer vil påvirke lederens forutsetninger. I vårt studie fant vi at flere hadde en bakgrunn fra forsvaret og de ledet en annen gruppe ansatte i dette prosjektet enn de hadde gjort tidligere. At det er ulik kultur på motstand og hvordan man håndterer og tar imot endring kan kanskje forklares delvis med typen mennesker. Sosialisering i de ulike gruppene, og at man tilegner seg den kulturen som er på sin arbeidsplass som en sannhet, kan også være medvirkende (Jacobsen & Thorsvik, 2016). I forsvaret er det i all hovedsak en mer homogen gruppe med tanke på alder, erfaring og kompetanse. Lederne der vil trolig ha jobbet seg opp i systemet etter rangordning, og har samme grunnerfaring som de de skal lede. I en kunnskapsorganisasjon, som et sykehus er, vil man ha et vidt spekter av ansatte i alle aldre og med varierende og kanskje også ulik kompetanse. Det er mennesker som har alt fra ingen til stor erfaring med endringer, på godt og vondt. Mange har trolig jobbet i samme kultur svært lenge. Det er fagpersoner som kan ha større lojalitet til selve faget enn til lederen (Høst, 2014). For at lederen skal klare å lede i en kunnskapsorganisasjon tror vi det er viktig at man er bevisst hvor kompetansen på de ulike feltene er, og at om man ikke innehar riktig kompetanse selv er ydmyk og åpen nok til å erkjenne dette også for sine medarbeidere. Dette kan vi trekke direkte parallell til sterilsentralen med, det er også der en heterogen ansattmasse som har en unik fagkunnskap på sitt felt.

Shein (1996) beskriver Lewins modell for endring, og hvordan den bør brukes for å se på endring som læring. Involvering av dem som er berørt av endringen er avgjørende for læringsutbytte. Fra dybdeintervjuene kunne vi gjøre flere funn rundt dette, både på spørsmål om lederes arbeidshverdag hadde endret seg fra et år siden til i dag. Men også når de fortalte om hva som skjedde i prosessen i dag, hvordan on-boardingen med nye helseforetak hadde gått mer sømløst ved andre forsøk.

Vi tror man kan legge forutsetningene, for å håndtere og mestre endringsprosessen på en god måte, gjennom en lederstil som fokuserer på det medarbeiderdrevne. Et funn som vi mener kan tyde på en lederstil som har ført til lojale ansatte, er hvordan ansatte håndterte de

utfordringene som kom etter innflyttingen på det nye lageret. Her hører vi alle informantene forklare om et IKT-system som ikke fungerer som forventet, noe som fører til mye manuelt arbeid og behov for store ressurser på kort varsel. Det at ledere på alle nivåer, kolleger fra andre avdelinger i samme organisasjon, stabspersonell og lagerarbeidere stiller opp, jobber overtid og står sammen på gulvet i utfordringene mener vi er et tegn på god ledelse. Noe man kanskje ikke hadde oppnådd om man ikke hadde hatt så bred og inkluderende medvirkning blant de i produksjon. Ledere og ansatte har håndtert utfordringene som kom, på den beste måten man kunne gjennom mobilisering og samhold.

#### 5.1.4 Målet med endringen

En siste forutsetning vi ønsker å trekke fram er målet. Leder må ha klart for seg hva som er målet med endringen, hvorfor gjør vi dette og hva skal vi oppnå. Dette får vi bekreftet både i Kotters (1995) teorier om å belyse behovet for ansatte, og i Lewins modell for endringsledelse (Andersen, 2018) der første steg handler om å skape forståelse for hvorfor en endring må skje. Blir målet uklart, eller gjennom prosessen endrer seg, bør man stoppe opp og ta ny status. Om målet er uklart for lederen, tror vi, det vil bli vanskelig å lede ansatte gjennom prosessen på en tilfredsstillende måte. At ansatte føler seg trygge på at lederen gjør som hen gjør med gode intensjoner, og et mål, kan være en viktig forutsetning for å komme samlet gjennom endringen. Dette fremgår tydelig fra dybdeintervjuene, men vi har valgt å ikke ha noen direkte sitat om dette. Flere av lederne snakket om viktigheten av et tydelig målbilde, og hvordan dette var til nytte for forankring både opp og nedover i organisasjonen. Når lederne selv ikke følte at de hadde hele målbildet, så kunne det kjennes som at man informert arbeidstakere på feil måte, som funn vi har presentert om forankring.

### 5.2 Medvirkning

Det kan være vanskelig å innføre ny teknologi i helsesektoren, selv om det ikke er noen motstand mot endringen. Dette kan skyldes at organiseringen av helsetjenestene til pasientene må endres (Kværner & Hoholm, 2023). I Lewins modell for endringsledelse er første del, “unfreeze”, en modningsfase der organisasjonen gjør seg klar for endring, vi finner det samme i Kotters (1995) første steg i hans modell. I vår studie ser vi at det er lagt stor vekt på medvirkning på alle plan, det er gjort kartlegginger for å finne riktig kompetanse og man har aktivt brukt tillitsvalgtapparatet på alle nivåer. Prosjektet er delt inn i delprosjekter og tilhørende arbeidsgrupper. Det ble satt en styringsgruppe med de største interessentene, der

hovedtillitsvalgt deltok. Dette er i tråd med Kotters (1995) endringsmodell, i andre trinn beskriver han at det i en tidlig fase av prosjektet må dannes et team som kan styre endringsprosessen. Det nevnes også at teamet bør inkludere en sterk tillitsvalgt.

Vi har funnet at det på alle ledernivåer vi har hatt informanter fra, har vært en felles enighet om at medvirkning og involvering fra ansatte som er nærmest faget har vært svært viktig. Dette understøttes av Klev & Levin (2021) som sier at organisasjoner hvor beslutningstakerne sitter langt fra faget, vil ha stor gevinst av å bruke medvirkning fra fagpersoner for et best mulig resultat. Involvering av plasstillitsvalgte er nevnt som en viktig faktor for å få ansatte til å medvirke, og for å hjelpe lederen til å lede i riktig retning. Yukl (2012) sier også at for å håndtere en endringsprosess på en god måte må medarbeiderne involveres gjennom hele prosessen. Hensikten med involveringen er å skape en lærende organisasjon, og benytte den fagkompetansen som finnes i organisasjonen. Rasmus uttalte at hen fikk hjelp av sin tillitsvalgte til å få vite hva som foregikk, og opptok de ansatte. Og ved hjelp av denne informasjonen, og dialogen, kunne hen belyse de temaene som ansatte hadde mest behov for å vite noe om.

### 5.2.1 Endringsvilje

Endringsmotstand, eller endringsvilje, vil variere ut ifra hvilket ståsted man har. Andersen (2018) sier at endringsvilje henger sammen med hvor mye utdanning man har. Er man høyt utdannet er endringsviljen høy, og likeledes lav endringsvilje om man har lite utdanning. I dette prosjektet har de fleste lagerarbeidere trolig relativt lav utdanning, mens ledere og IKT-personell m.m. har høyere utdanning. Det vil si at jo nærmere produksjonslinjen man kommer dess større motstand mot endring. Andersen (2018) sier også at dess lenger man har vært ansatt, jo mindre endringsvilje har man. Både Rasmus og Kalle refererte til en gruppe ansatte med spredt alder, “den vanlige mann i gata”, dette kan ha ført til at medvirkning i prosessen hos disse har vært ekstra viktig for å trygge dem.

Vi fant også i oppgaven at ledere ble møtt med kraftig motstand og motarbeidelse da de kom inn som nye ledere i prosjektet. Den ene lederen identifiserte raskt et behov for informasjon som ikke var dekket. Manglende informasjon og kunnskap om prosessen kan føre til usikkerhet og dermed større motstand, vi har tenkt at dette kan være en årsak i dette tilfellet. Tiltak som å endre måten de ansatte ble involvert på, og å systematisere og kvalitetssikre

informasjonsflyten, har trolig vært med på å trygge ansatte i endringene. At møter i personalgruppen ble brukt både til informasjon og involvering, der man referatførte og brukte visuelle hjelpemidler som PowerPoint underveis, virker å være et godt middel for å få med seg ansatte. At leder hele tiden synliggjorde hva som hadde kommet av innspill, hva som var svart ut på den ene eller andre måter, og hva som sto igjen, er funn som viser at leder ønsket medvirkning og en transparent prosess. Vi ser at leder ønsker å dele den informasjonen hen til enhver tid sitter med, og ønsker at de ansatte med sin fagkompetanse medvirker i de prosessene som er mulige.

### 5.2.2 Involvering

Det er en kjent sak at å opparbeide seg tillit tar tid, og å bryte den ned går fort. Når man overtar en lederposisjon, midt i en stor endring, må man bygge relasjoner så godt man kan - raskt. Rasmus uttalte at hen trolig hadde klart å få til mer involvering av ansatte med mer tid. Rasmus hadde også gjort seg en refleksjon rundt måten hen jobbet på og hva hen ville gjort nå. For å nå flest mulig ble det satt opp faste møter med alle ansatte, enkelte ganger ble de delt opp i mindre grupper for diskusjon eller for å finne løsninger på utfordringer. I ettertid så Rasmus at mindre grupper tidligere, og mer en til en samtaler, kunne vært hensiktsmessig. I teorien finner vi igjen dette i Bass sin modell på fullspektrumsledelse (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2019), der de fire første trinnene som beskriver transformasjonslederen kan sammenlignes med typen ledelse som ble utført. Transformasjonslederen motiverer sine ansatte gjennom fellesskap og utfordrer de til å finne løsninger, uten å kritisere de som ikke løser oppdraget som tenkt. Det fjerde trinnet på transformasjonsledelse beveger seg mot en mer individuell relasjon mellom ansatte og leder, noe man kan anta vil føre til at man blir bedre kjent på kortere tid.

Vi ser at alle informantene som har ledet gjennom denne prosessen har utført ulike varianter av transformasjonsledelse. Noen av dem reflekterte over egen lederstil og kom fram til at de skulle vært enda tettere på. Eller fulgt opp forståelsen for oppgavene som ble gitt, og ansvaret som ble delegert, enda mer. Vi tenker at disse refleksjonene samsvarer med at enkelte av lederne hadde ønsket seg tydeligere styring fra de over seg. Så kan man fundere på hva som hadde endret seg om opplevelsen til de aktuelle lederne var annerledes. Hadde prosessen i seg selv blitt annerledes? Eller er dette en erfaring man tar med seg for å jobbe litt annerledes i neste prosjekt?

At ledere på flere nivåer har medvirket gjennom hele prosessen er en styrke for prosjektet. Så får man kanskje en redusert effekt av dette på grunn av mange lederskifter gjennom prosessen, der de nye har måtte tilegne seg all kunnskap om prosjektet og endringen på nytt. Medvirkning er en styrke for prosjektet fordi det kan gi bedre resultater enn om man ikke har hatt det. Medvirkning kan få frem kunnskapen som finnes i organisasjonen fra før, samtidig som det vil gi eierskapsfølelse hos medarbeiderne. De ansatte kan også gjennom medvirkning se egne utviklingsmuligheter i organisasjonen. Medvirkning viktig for en demokratisk tankegang som kan fremme en kollektiv kompetanse på problemløsning (Klev & Levin, 2021). Det at ledere har medvirket på flere nivåer styrker prosjektet og kan også støttes av Nitsche et al. (2021), de fant i sin studie at lederstøtte fra toppledelse er helt avgjørende for vellykket implementering av automasjonsprosjekter. De fant også at involvering av ansatte var en viktig faktor for å oppnå målet med automasjonsprosjektet.

### 5.2.3 utfordringer og relasjoner

Ved innflytting på det nye lageret fungerte ikke IKT-systemet som tiltenkt. Mye av det som skulle automatiseres fra dag én ble manuelt, og de var for få hender. utfordringene rundt dette gjorde lederrollen mer kompleks, og endringsprosessen mer krevende å stå i. Vi mener ut ifra funnene våre at lederne som sto i dette har en høy skår på transformasjonsledelse, og da vil man ifølge Kaufmann & Kaufmann (2019) få ansatte som er mer engasjerte, effektive og fornøyde. Dette bekreftes ved uttalelsene til Rasmus. Hen mente at ved at de hadde klart å skape en relasjon mellom ledere og ansatte, og å forankre det at de jobbet mot samme mål, førte til at lagerarbeiderne ga en ekstra innsats over en lang periode. Det at ledere sto sammen med sine ansatte da utfordringene kom har trolig styrket teamet og viljen til å hjelpe til for å nå målet som var satt. Hadde man hatt en annen lederstil, med en annen form for medvirkning og væremåte, hadde man trolig ikke kommet seg like godt igjennom denne perioden. Dette bekrefter også at man i løpet av en prosess kan endre måten man leder på og involverer ansatte, i dette tilfellet ser vi at lederne har håndtert endringene som prosjektet medførte på en så god måte at de hadde ansatte i ryggen da det virkelig gjaldt.

Et viktig punkt som Rasmus kom inn på var å ansvarliggjøre ansatte, stille krav og løfte medvirkningsplikten. Måten leder tar tak i de sakene der ansatte ikke har tatt til seg



informasjon, som er fullt tilgjengelig, kan være et godt grep for å etablere reell medvirkning og å redusere “kos med misnøye” uten at man er kjent med fakta.

### 5.3 Kommunikasjon

Linda Eide (2018), journalist og språkdronning, har følgende sitat om kommunikasjon: “ Det hjelper jo ikkje at den som seier noko, trur han skyt blink, når me som høyrer på, ikkje eingong ser blinken.” Vi har ikke referert til Eide i teorien, men sitatet illustrerer så godt essensen i temaet at det fikk æren av å åpne delkapittel 5.3. Dette var også det den ene informanten erfarte da hen kom inn som ny og informerte om det hen oppfattet som de viktigste punktene på det tidspunktet. Det viste seg raskt at de ansatte hadde mer behov for informasjon om det som påvirket deres arbeid og hverdag, enn de store linjene i prosjektet. Dette ble en utfordring for lederen som måtte balansere informasjonen til både å svare ut ansatte sitt behov, og å gi dem de viktigste overordnede linjene. Her ser vi viktigheten av å ha et godt partssamarbeid, der man jobber sammen mot et felles mål. At tillitsvalgt får ansvar og oppgaver som hjelper både ansatte og ledere videre. Klev og Levin (2021) sier at når ansatte har deltatt i prosessen vil det redusere behovet for opplæring, de vil i tillegg ha eierskap til prosessen. Hadde lederne fått lengre tid på seg til å bygge relasjon med sine ansatte hadde man kanskje ikke hatt behov for tillitsvalgts time, der ledelsen ikke var til stede. At lederen ser sine ansattes behov, og formidler viktigheten av deres innspill gjennom et tiltak som dette, tror vi har ført til økt lojalitet og tillit til lederne.

#### 5.3.1 Endringer i ansattes hverdag

Skorpan uttalte at endringsprosessen ble sett på som et veldig teknisk prosjekt, og at man underveis glemte litt at det ville medføre endringer for mange ansatte. Markus (2004) sier i sin litteratur at innføring av ny teknologi i all hovedsak dreier seg om endringene som skjer i organisasjonen, og arbeidshverdagen til de ansatte. NGT-gruppen fra Nitsche et al. (2021) bekrefter også det faktum at automasjonsprosjekt ofte har en tendens til å dreie seg om det tekniske, og at helheten i organisasjonen kobles på for sent i prosjektet. Iden et al. (2022) sier at ny teknologi også vil ha innvirkning på hvordan man samarbeider og kommuniserer i organisasjonen. Det at man laget og fulgte en kommunikasjonsplan tror vi er noe som har fungert godt for å spre informasjon, og å sikre at alle hadde tilgang på det nyeste. Faste, jevnlige møter som ble referatført og lagret, både på fellesområdet på pc og utskrifter på utvalgte steder i lokalene, sikret tilgjengelighet. Det at man bruker flere

kommunikasjonsmetoder for å nå flere, og for å fange oppmerksomheten virker å være et smart trekk. I møtene la leder, og tillitsvalgt, fram informasjon muntlig og ved hjelp av PowerPoint. At informasjon ble gjentatt, og tatt fram igjen til den var svart ut, hjalp trolig de ansatte til å huske og forstå bedre. Denne måten å kommunisere på tenker vi også øker tilliten til leder ved at den er åpen, leder er ærlig på hva hen vet og deler den informasjonen hen har. Høst (2014) sier at prosesser må ledes på en troverdig måte som gjør at ansatte føler seg sett, får medvirke og at de blir tatt på alvor. Det mener vi at lederen her har klart på en god måte.

### 5.3.2 Kommunikasjon i ledergruppene

Kommunikasjonen i lederlinjen oppover i systemet blir mer formell dess lenger fra produksjonen kommer. Ledergruppen som ledet den praktiske delen av prosjektet ledet også de ovennevnte møtene med ansatte. Seg imellom hadde de daglige, digitale driftsmøter. Disse ble ikke referatført i ordinært referat, men de brukte et regneark som arbeidsdokument, der man hadde oversikt over oppgavene. Ved hjelp av disse fikk man et system og klarte å holde tråden i de ulike oppgavene som måtte løses. Den ene informanten uttalte at hen skulle ønske hen brukte mer tid på det uformelle mellom møtene, for å sikre at oppgaven var forstått og få overblikk. Oppgavene ble delt på flere, noe som førte til at man “jobbet i silo”, som Skorpan uttrykte det.

I den øvre delen av organisasjonen var det kun formelle møter, som ble referatført. Her var opplevelsen at det var god kommunikasjon og god informasjon. Her var det i liten eller ingen grad av uformell kommunikasjon. Det er vanskelig å se at en større grad av uformell kommunikasjon skulle ha vært bra på dette nivået, der beslutningene tas. Her tror vi at dess større grad av skriftliggjøring det er, dess bedre er det. Å kunne gå tilbake for å se hva som er besluttet og på hvilket grunnlag kan det være behov for, både i løpet av prosjektet og i etterkant. Denne skriftlige informasjonen har nok også vært helt nødvendig i de ulike lederbyttene som har vært gjennomført i løpet av prosjektet. Likevel går det å drøfte rundt graden av uformell kommunikasjon. Skorpan etterlyser uformell kommunikasjon som en måte å forstå sine lederkollegaer. Har vedkommende forstått hva som skal utføres? Trenger vedkommende en drøftingspartner i en spesielt vanskelig oppgave? Hadde mer uformell kommunikasjon mellom ledere og ledende roller minsket deres behov for å selv bli ledet gjennom endringsprosessen? Edgar Scheins (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2016) beskrivelse av organisasjonskultur forteller hvordan organisasjonskulturen nedarves til nye

medlemmer som den korrekte måten å tenke, føle og kommunisere på. Hadde informantene våre, som nye ledere, et tydelig nok bilde for å vite informasjonsbehovet til ansatte? Dybdeintervjuene forteller oss at den formelle kommunikasjonen virket å være godt formalisert. Men likevel er følelsen av manglende kommunikasjon beskrevet. Kan dette være kulturen i organisasjonen, der man verdsetter formell kommunikasjon høyt og vurderer uformell kommunikasjon som mindre viktig?

## 5.4 Forankring

I perioden fra vedtaket om regionalt lager ble tatt i 2008 til prosjektet ble satt i gang i 2017 har det, som tidslinjen vår viser, kommet til nye direktører og ledere. Fra prosjektstart til innflytting i nytt lager har det også vært mange lederskifter, dette kan man tenke seg er en utfordring når man skal sikre forankring på ulike nivåer i organisasjonen. Det krever god overføring av relevant informasjon, og en god onboarding av nye ledere i prosessen. Nettopp dette finner vi støtte for hos Kotter (1995) som sier at man må investere tid for å sikre disse prosessene. Nær samhandling mellom de som har vedtatt endring og de som skal jobbe der endringen gjøres, er en forutsetning i modellen til Lewin (Andersen, 2018). Da prosjektet er regionalt har avgjørelsene vært tatt høyt opp i organisasjonen, dermed har også forankringen der vært på plass. Også i Divisjonen Driftsservice, og hos lederne i avdeling Logistikk og forsyning, har man opplevd at prosjektet har vært godt forankret, med klare mål bilder og en god struktur på prosjektplanen. Kommer man til lagerarbeiderne har vi funnet at det ikke var den samme forankringen, eller forståelsen av hva denne endringen ville utgjøre for dem. Selv om de har deltatt i arbeidsgrupper og det fra start ble lagt en god plan på hvordan man skulle jobbe videre med prosessen, har ikke hele laget vært innforstått med hva dette betyr for dem. Det at man ikke helt visste hvordan den nye teknologien kom til å påvirke de ansatte var en utfordring som førte til at det ble vanskelig å plukke ut den informasjonen de kanskje hadde behov for. Dette kan støttes av funnene til Nitsche et al. (2021) som fant at tidlig involvering av ansatte er en viktig del for å lykkes med automasjonsprosjekter. Hvis ikke ansatte blir tilstrekkelig involvert vil dette risikere at prosjektet mislykkes, eller at automasjonen ikke tas i bruk på tiltenkt måte.

### 5.4.1 Identifisering av ansattes informasjonsbehov

Rasmus fanget opp ansattes informasjonsbehov og la opp til en måte å informere, involvere og medvirke på som gjorde at ansatte fikk de svarene de hadde behov for. Ved å sørge for at

hele gruppen hadde tilgang på samme informasjon til enhver tid, ansvarliggjøre de som ga uttrykk for at de ikke satt med den informasjonen og legge opp til bred innvirkning og åpenhet, forankret hen også prosjektet på nivået der endringen ble størst. At man identifiserte de sakene som hadde størst betydning for den enkelte ansatte, tror vi har vært avgjørende for å få med seg lagerarbeiderne. Her har vi, som tidligere nevnt, gjennom studien fått eksempler ned på detaljnivå som: får jeg garderobeskap og rekker jeg å hente i barnehagen. Dette er i tråd med det Greenberg (1975, referert i Klev & Levin, 2021) sier i sin teori om medvirkning, at man reduserer fremmedgjøring og støtter opp om det demokratiske samfunnet for å håndtere utviklingen på best mulig måte.

#### 5.4.2 Forankring ut til mottaker av tjenestene

Noen av informantene opplevde at ikke all informasjon de hadde, nådde helt ut til klinikkene som mottar tjenestene. Og at de kanskje ikke har visst nok om prosjektet før utfordringene banket på. At prosessen ikke var forankret like sterkt ut sideveis i organisasjonen kan forklares med at de i utgangspunktet ikke skulle har merket noe til endringen. Her har vi ikke kartlagt lederskifter som har vært, men det er grunn til å tro at det har vært en betydelig endring i lederroller også her. Dermed kan det tenkes at det har vært god nok informasjon, men at denne ikke har blitt videreført. I og for seg kan man tenke seg at så lenge man ikke var klar over utfordringene som kom, så hadde det vært vanskelig å forankre i stor grad der. I løpet av perioden etter innflytting satt enkelte av informantene med et inntrykk av at det de visste og fikk beskjed om, ikke nådde kundene i klinikkene. En tanke vi har gjort oss er at informasjonen kan ha vært gitt, men på grunn av manglende forankring og forståelse for endringen, har kanskje ikke mottakerne i klinikk klart å formidle riktig og relevant informasjon ned i sin klinikk. Det kan også være at de ikke kjente til oppbygningen av grunntjenesten godt nok helt ned i de enkelte avdelingene. Vi har ingen informanter fra klinikkene så det vi måtte tenke om dette blir synsing, og egen erfaring fra arbeid ved andre avdelinger på sykehuset. At involvering av interessenter er viktig støttes av funnene til Nitsche et al. (2021) som beskriver dette som en avgjørende faktor for vellykkede automasjonsprosjekt. Fordelene bør oppleves gjensidig for både interessenter (i dette tilfelle kunden St Olavs hospital) og fra Logistikkcenter. Et diskusjonspunkt er hvorvidt det var gjort en interessentanalyse, og om interessentene følte at de har blitt involvert i prosessen.

## 5.5 Kompetanse

I et prosjekt settes deltakerne gjerne sammen på bakgrunn av kompetansen man har behov for (Kotter, 1996). Som prosjektdeltaker vil man naturlig nok ha tillit til at de man sitter sammen med har den riktige kompetansen, og man vil kanskje ikke være kritisk nok til det man hører. Det fant vi også i dette prosjektet. Kanskje kunne man ha kartlagt behovet for kompetanse inn i prosjektet annerledes fra start? Vi fant at selve bestillingen av IKT systemet, som har ført til store utfordringer, ble gjort på en slik måte at det man fikk levert ikke var det man forventet å få. Kanskje var ikke bestiller av det nye systemet godt nok kjent med ulike løsninger for lagersystemstyring, og manglet kunnskap om beste implementeringsmåte. Og kanskje kunne man oppdaget dette ved en annen kommunikasjonsform. Man kan anta at man ville fått levert et annet produkt om man hadde hatt en annen dialog mellom bestiller og leverandør. Kalle var inne på at løsningen ble bestilt ut ifra det prosjektet ville ha, og ikke på bakgrunn av hva som var den beste løsningen for organisasjonen, med de forutsetningene som lå til grunn. Leverandør sitter ofte på en enorm fagkunnskap, og har gjerne vært med å bygge mange løsninger, dette kan bidra produktivt og positivt inn i andre store prosjekter. Kunne man ha avdekket dette på et tidlig stadium, kanskje ved hjelp av flere kritiske spørsmål, en grundigere kompetansekartlegging i oppstart av prosjekt, eller en annen form for kommunikasjon mellom bestiller og leverandør, ville man trolig unngått noen av de store utfordringene som man fikk med nytt IKT-system.

### 5.5.1 Leders kjennskap til ny teknologi

Skorpan snakket om at innføring av ny teknologi også vil endre organisasjonen, det samme har Markus (2004) skrevet. At leder er godt kjent med nye system som innføres, og kan si noe til sine medarbeidere og kost/nytte av den, vil trolig føre til at ansatte raskere ser verdien av endringen. Vi fant her at ledere nær produksjon mente de ikke kunne systemet godt nok, de trodde at alle ansatte skulle få opplæring av systemleverandør så viste det seg at de måtte utføre denne selv. Iden et.al. (2022) mener at det er en forutsetning at leder kjenner den nye teknologien godt for å mestre endringsprosessen i organisasjonen. At opplæringen videre til lagerarbeiderne av den grunn kanskje ble ufullstendig, eller at man ikke fikk testet på samme måte som om leverandør hadde utført opplæring, kan tenkes. Det er mange interessante problemstillinger her, men det går utover det vi ønsker svar på i denne studien. Det man kan anta er at det enten fantes informasjon om hvordan opplæring var tenkt som ikke ble videreført til riktige vedkommende, kanskje på grunn av lederskifter. Eller at man kunne vært

mer spesifikk i krav i første fase av prosjektet, når det gjaldt kompetanseoverføring av det nye systemet. Dette har vi ingen informasjon på utenom ledernes opplevelser og det blir av den grunn synsing.

### 5.5.2 Tid til opplæring og ulike behov

Tid til opplæring er et viktig aspekt man finner igjen i litteratur og fra mange av informantene. Ifølge Kling (1999) er det et lederansvar å sørge for nok og riktig opplæring. Funn vi har gjort viser at det ikke ble nok tid til å teste alle deler av det nye systemet, man tenker at man har hatt for lite fokus på tiden ansatte trenger for å omstille seg til nytt sted, nye rutiner og nytt utstyr. Her har vi funnet at for enkelte lagerarbeidere var overgangen stor, å gå fra papirlister til at alt skal være digitalt på relativt kort tid var skummelt for dem. Det at leder anerkjenner dette og gir dem så god tid som det er behov for, er viktig for de som står nærmest den nye arbeidsflyten. At lederen gir det Bass kaller individuell oppmerksomhet, ser de enkelte ansattes ulike utfordringer og tar tak i disse, styrker teamet og vil føre til en positiv tilhørighet til lederen (Andersen, 2018). Vi kan også her dra inn et funn som bekrefter at ansatte følte ansvar, lojalitet og tilhørighet. Kalle sa hen var imponert over den enorme ståpåviljen fra alle ansatte da de sto i store utfordringer ved innflytting på det nye lageret.

I neste og siste kapittel vil vi trekke konklusjoner ut fra hovedfunnene og teoretiske perspektiver fra dette studiet.

## 6. Konklusjon

Vi har i denne oppgaven sett på hvordan ledere kan håndtere endringsprosesser der menneskelige ressurser blir automatisert. Refleksjoner vi har gjort oss under denne prosessen er hvor nyttig det er med erfaringsdeling på tvers av avdelinger og fagområder. Vi har dratt likheter til egen avdeling og har allerede i løpet av intervjuprosessen tatt med oss tips og endret egen praksis.

Ledere kan håndtere endringsprosesser der menneskelige ressurser blir automatisert ved relasjonsledelse, legge til rette for god medvirkning, forankring på alle nivå og fokus på opplæring. Og hva har vi funnet konkret som forteller oss hvordan ledere kan håndtere en endringsprosess der menneskelige ressurser blir automatisert?

1) Vi har funnet at det viktigste er å ha en nærværende ledelse, som leder mot målet og involverer medarbeiderne i endringen. Vi har funnet at lederstilen og hvordan man legger opp til medvirkning, involvering og ansvarliggjørelse har noe å si for hvordan man håndterer endringsprosessen. Det å se sine ansatte, hva den enkelte har behov for og hvordan man kan løse dette slik at alle inkluderes i endringen, synes å være essensielt for å bygge relasjon og lojalitet. At lederen, som står i en endringsprosess der man automatiserer, også har kunnskap om teknologien og innvirkningen den kan ha på de ansattes hverdag er viktig. Så tenker vi at nærværende ledelse kan være så mangt, og at det også vil være ulikt hva det betyr hos lagerarbeideren og hos en leder. For lederen kan det være at man får tak i sin nærmeste leder og får støtte når man har behov, det er ikke nødvendigvis like viktig å fysisk se hverandre i samme grad som hos lagerarbeideren. I produksjon tror vi at en nærværende ledelse tilsvarer en synlig ledelse. Som er fysisk til stede og har en åpen dør. Akkurat dette tror vi har vært de faktorene som har bidratt mest til at ansatte på Logistikkcenter mobiliserte med det de hadde da utfordringene kom. De sto sammen med sine ledere, fordi lederne hadde stått sammen med dem gjennom endringsprosessen.

2) Vi har funnet gjennom studiet at medvirkning og involvering av ansatte, som blir mest berørt av endringene, er helt essensielt. Det er mange måter å gjøre dette på, og hvordan man legger opp til medvirkning kan endre seg i løpet av en prosess. Spesielt om det tar lang tid, slik som prosjektet med regionalt lager har gjort. I begynnelsen av et prosjekt, mens målet fortsatt er fjernt for de fleste, kan det være greit at man inkluderer enkelte medarbeidere som

er spesielt engasjerte og har riktig kompetanse. Når man kommer nærmere målet er det svært viktig at alle interessenter kobles på for å få en god forankring og samme målbilde. Når dette er, vil være et definisjonsspørsmål, og noe prosjektledelsen må ta stilling til i nært samarbeid med ledere og tillitsvalgte nær produksjon.

For å håndtere endringsprosesser kan altså ledere legge til rette for god medvirkning. I det mener vi kompetansekartlegging ut ifra behov i prosjektets startfase, og på nytt gjennom prosessen om ny informasjon tilsier det. Leder må gjennom sin lederstil sørge for at alle medarbeiderne får nok og relevant informasjon. Behovet kan være ulikt gjennom en endringsprosess, det må leder ta høyde for. Når vi sammenligner definisjonen av automatisering som sier at det er; teknikk som får et system til å fungere uten, eller med liten grad av menneskelige ressurser, og forventningene til informantene i forkant av innflyttingen til nytt lager ser vi at de samsvarer. De utfordringene som kom, med store utfordringer knyttet til systemet og automatikken, førte derimot til at forventningene i første omgang ikke ble innfridd. Når dette skjedde fikk man syretesten på hvordan lederne hadde håndtert endringsprosessen fram til da.

3) Forankringen er et punkt som viser seg å være essensielt for at prosjektleder skal mestre prosessen på en god måte. Det må være godt forankret i hele linjen, men også ut til resten av organisasjonen slik at de er innforstått med de endringene som skjer. Spesielt med tanke på om noe uforutsett skulle inntreffe i prosjektet som påvirker disse. Man må kartlegge alle interessentene godt nok slik at man vet hvor bredt man må informere.

4) At leder fokuserer på opplæring, og lar de ansatte få nok tid, fører til trygghet. Det kan være vanskelig å balansere med motstridene krav der økonomi, nok personell og tidsfrister er sterke motpoler. Det er ikke en ny tjeneste med nye ansatte, men en forbedring av tjenesten der ansatte "følger med". Dermed skal man ofte opprettholde normal drift mens endringen pågår. Leder må gi sine ansatte nok tid til å bli kjent med nye løsninger, trygge de ansatte i opplæring og anerkjenne at ny teknologi for noen kan være utfordrende. Teknologi som tar over eller endrer arbeidsoppgaver fører til en direkte endring på medarbeiderens arbeidshverdag. Med god kunnskap om hvorfor endringen skjer, og hva som er målet, vil man få en tryggere, mer engasjert og lojal gruppe ansatte.



Allerede etter de gjennomføring av de første intervjuene så vi sammenhenger til egen avdeling, dette har gjort at vi aktivt har tatt i bruk læring og utviklet egne lederegenskaper parallelt med at vi har jobbet med oppgaven. Det vi ser vi har endret praksis på er hvordan vi informerer, forankrer og aktivt involverer tillitsvalgte og verneombud i enda større grad enn tidligere. I tillegg har viktigheten av fokus på opplæring, og ulike behov der, blitt enda tydeligere for oss. Som ledere har vi utviklet oss i takt med det utbyttet vi har fått og lært, om relasjonsledelse gjennom dette studiet og åpenheten til informantene våre. Dette tar vi med oss videre. Funnene i denne studien vil også kunne være overførbare til andre ledere som skal gjennomføre en lignende endringsprosess. Det kan spesielt være nyttig for endringsprosesser som innebærer innføring av IT-systemer og ny teknologi. I fremtiden vil nok endringsprosesser med automatisering av arbeidsoppgaver som i dag utføres av mennesker bli mer aktuelt. Kravene til effektivisering i alle bransjer vil vi tro vil bli en utfordring fremover, og i helsesektoren vil mangelen på helsepersonell tvinge frem behovet for nye løsninger.

# Litteraturliste

- Alnes, J., H. (2022, 6. april). *Antecedent*. Store norske leksikon. <https://snl.no/antecedent>
- Andersen, E. S. (2018). *Prosjektledelse -et organisasjonsperspektiv*. (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Andersen, P. B. (2021, 10. juni). *Automatisering*. Store norske leksikon. <https://snl.no/automatisering>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of Management development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2003). *Organization development and change*. (8. utg.) Cengage Learning.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2019, 10. februar). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. [https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/fek\\_generelle\\_retningslinjer.pdf](https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/fek_generelle_retningslinjer.pdf)
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2018, 29. oktober). *Kva er forskningsetikk*. <https://www.forskningsetikk.no/om-oss/kva-er-forskningsetikk/>
- Eide, L. (2018). Eides språksjov (Sesong 2, episode 4) [Episode i TV-serie]. NRK.
- FN-sambandet (2023, 11. januar). *Befolkning, migrasjon og urbanisering*. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/befolkning>
- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative

self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.

<https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>

Gursli-Berg, G. & Rosvold, K., A. (2023, 23. april). *Teknologi*. Store norske leksikon.

<http://snl.no/teknologi>

Helse Midt-Norge (2022, 29. november). Her er Helse Midt-Norges nye logistikkcenter.

<https://www.helse-midt.no/nyheter/2022/her-er-helse-midt-norges-nye-logistikkcenter/>

Hennestad, B. (2009). Endringsledelse i endringssituasjonen. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 1. <https://old.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>

Hiebl, M. R. W. & Pielsticker, D. I. (2022). The impact of transformational leadership on supplier relational stability: The moderating role of automation and globalization. *Business strategy and the environment*, 32(4), 2341-2359. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1002/bse.3252>

Hussein, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*. 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Høst, T. (2014). *Ledelse i helse -og sosialsektoren* (3. utg.). Universitetsforlaget.

Iden, J., Danilova, K. B. & Osmundsen, K. S. (2022). *Digitaliseringsledelse*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.

- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2019). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg). Fagbokforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis. Endring og utvikling som samskapt læring* (3. utg.). Fagbokforlaget
- Kling (1999) What is Social Informatics and Why Does it Matter. *D-lib Magazine*, 5(1), 1-27.  
<https://doi.org/10.1045/january99-kling>
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. (Mars- April) 1995, 59-67.
- Kværner K.J. & Hoholm, T. (2023). Innledning. I Kværner, K.J. & Hoholm, T. (Red.), *Håndbok i helseinnovasjon*. (s. 12- 17). Cappelen Damm.
- Markus, M.L. (2004). Technochange Management: Using IT to Drive Organizational Change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 4-20.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000002>
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Martinsen, K. (1991). Under kjærlig forskning. Fænomenologiens åpning for den oplevde erfaring i sygeplejen. *Sygeplejersken: tidsskrift for sygeplejersker*, 36, 4-15.
- Nitsche, B., Straube, F., & Wirth, M. (2021) Application areas and antecedents of automation in logistics and supply chain management: a conceptual framework, *Supply Chain Forum: An International Journal*, (22)3, 223-239.  
<https://doi.org/10.1080/16258312.2021.1934106>

NOU 2023: 4. (2023, 2. februar). *Tid for handling — Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-4/id2961552/>

Sagberg, I. (2023, 23. april). *HR - Human Resources*. Store norske leksikon.

[https://snl.no/HR\\_-\\_Human\\_Resources](https://snl.no/HR_-_Human_Resources)

Sintef (u.å.). *Digitalisering*. Hentet 23. september 2023 fra

<https://www.sintef.no/fagomrader/digitalisering/>

Shein, E. H. (1996). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Systems Practice*. 9 (1), 27-47.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF02173417>

St. Olavs Hospital (2023, 17. september). St. Olavs driftsservice.

<https://stolav.no/avdelinger/divisjon-st-olavs-driftsservice>

Thagaard, T. (2006). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Tuisku, O., Parjanen, S., Hyypiä, M. Pekkarinen, S. (2023). Managing changes in the environment of human–robot interaction and welfare services. *Information Technology and Management*. <https://doi.org/10.1007/s10799-023-00393-z>

Yukl, G. A. (2012) *Leadership in Organizations* (8. utg.). Pearson Education Limited.

Zhiyang J., Kornstad, T., Stølen, N.M. & Hjemås, G. (2023, 12. januar). *Arbeidsmarkedet for helsepersonell fram mot 2040*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/arbeidsmarkedet-for-helsepersonell-fram-mot-2040>

# Vedlegg

## Vedlegg 1

### Intervjuguide

#### **Intro av studenter:**

- Takk for at du stiller opp.
- Vi er tre masterstudenter som skal skrive en oppgave om automatisering av en arbeidsplass og lederes (eller ledende personers) opplevelse av prosjektet med automatisering.
- Vi har tenkt å spille inn intervjuet med hjelp av Teams. Dette på grunn av at Teams kan transkribere i realtid. Vi vil også bruke appen OUS har utviklet, diktafon, for å sikre oss at intervjuet er tatt opp.
- Presentere samtykkeerklæring, og signere den.
- Data vil analyseres, men kommer ikke å brukes ut over dette.
- Informere om retten til å avbryte og trekke seg.
- Avsatt tid for intervjuet er 1 time.

#### **Begrepsavklaring:**

Med automatisering mener vi teknikken å få systemer til å fungere uten, eller med liten grad av menneskelig medvirkning.

Selve hovedfokuset i vår studie vil ikke være selve automatiseringen, men hvordan man kan lykkes med en endringsprosess når man automatiserer en arbeidsplass.

#### **Faktaspørsmål:**

- Hva har du for arbeidsbakgrunn?
- Hvor lenge har du jobbet på St Olavs?

#### **Introduksjonsspørsmål:**

- Hvorfor har du valgt den arbeidsplassen du er på?
- Hva har du for erfaring med endringsprosesser?

#### **Overgangsspørsmål:**

- Hvordan opplevde du innføringen av regionalt lager?

**Nøkkelspørsmål:**

- Hva var forventningene dine før innføringen av automatisering ved regionalt lager?
  - Hvorfor mener du at denne prosessen måtte gjennomføres?
- Mener du at dere hadde dem verktøyene/kunnskapen dere trengt før prosjektet startet?
  
- Hvordan jobbet lederen til å få sine medarbeidere til å medvirke underveis?
- Hvordan tilrettela du for medvirkning?
- Hvilke andre typer personer jobbet du med i endringsprosessen?
  
- Hvordan opplevde du kommunikasjonen før prosjektet?
- Hvordan opplevde du kommunikasjonen underveis?
  
- Hvordan ble endringsprosessen forankret i organisasjonen?
- Hva opplevde du var lagt fokus på?
- Hva var ditt hovedbidrag til å forankre endringsprosessen?
  
- Hva tenker du skal til for å lykkes med en slik endringsprosess?
- Hva var suksessfaktorene i prosjektet her?
- Hva ble erfart som ekstra viktig?
  
- Er det noe du tenker kunne vært gjort annerledes i prosessen?
- Hva ble erfart som vanskelig?
- Dukket uforutsette ting opp? Hva gjorde du da? Hva hjalp den konkrete prosessen videre?
  
- Har forventningene blitt innfridd etterpå- til hva du så fremfor deg før prosessen startet?
- Hvordan har din arbeidshverdag endret seg i dag, sammenlignet med tidligere?

**Avslutning:**

- Hvis du skal trekke ut tre ting av det vi snakket om, hva ville du da valgt?
- Har du noen ting du vil tilføye?
- Kan vi kontakte deg igjen hvis behov oppstår?

Tusen takk for deltakelse!

## **Vedlegg 2**

Samtykkeerklæring

# **Vil du delta i forskningsprosjektet [Masterstudie om endringsprosess ved automatisering av en arbeidsplass]?**

### **Formålet med prosjektet**

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet med studien er å søke svar på hvordan ledelse og ledende roller arbeidet med endringsprosessen rundt automatisering av Regionalt lager ved St Olavs hospital. Studien er av kvalitativ art, og ønsker å forstå opplevelsen av endringsprosessen, og forventningene til deltakerne før og etter.

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i strategi og ledelse ved Nord Universitet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får denne forespørselen fordi du har vært involvert i endringsprosessen ved Regionalt logistikk-senter. Vi ønsker å kartlegge opplevelsene til ledere og ledende roller, rundt endringsprosessen. Dere har blitt utvalgt gjennom forslag fra ledere i Driftsservice ved St Olavs hospital. 7 personer har blitt spurt om å delta i individuelle intervjuer.

Dine kontaktoppgaver er innhentet fra Outlook-kalenderen ved St Olavs hospital.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.



## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Datainnsamling vil foregå gjennom individuelle intervjuer.

Intervjuene tar cirka 1 time, med forbehold om oppfølgingsspørsmål i ettertid.

Navn, e-postadresse og stillingstittel samles inn på deltakerne.

Opplysningene registreres gjennom lydopptak på Teams og appen Diktafon.

## **Kort om personvern**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under.

*Med vennlig hilsen*

Hedvig Bjørklund, Tora Volden Karlsen og Brit Langli Hoem

## **Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Personer som vil ha tilgang til personopplysningene er vi tre studenter, Brit, Tora og Hedvig, og vår veileder for masterstudiet Birgit Helene Jevnaker

Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med et kodenavn som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data

Uttrekk fra intervjuene og stillingstitler vil kunne medføre gjenkjenning av deltakere i publikasjon av studiet. Navn på deltakere vil ikke publiseres, heller ikke stillingstittel, men en differensiering mellom ledere og ledende roller.

Data vil bli samlet inn, bearbeidet og analysert av oss tre studenter. Vi kommer til å bruke oss av Teams for innsamling av lydopptak, og lagring av lydopptakene. Appen Diktafon vil også kunne brukes som en reserveløsning.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,

å få slettet personopplysninger om deg,

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

## **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes i desember 2023. Opplysningene vil da slettes.

## **Spørsmål**

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

Veileder Birgit Helene Jevnaker, tlf. + 47 46 41 06 22, e-post: [birgit.h.jevnaker@bi.no](mailto:birgit.h.jevnaker@bi.no)

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, tlf. +47 74 02 27 50, e-post:

[toril.i.kringen@nord.no](mailto:toril.i.kringen@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post:

[personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.

-----