

Master i innovasjon med spesialisering i ledelse og organisering

Handelshøgskolen i Innlandet

– fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Stuedsted: Lillehammer

Kull 2016-2018

Tema:

Implementering av velferdsteknologi

- fra et i innovasjons- og organisasjonsperspektiv

Skrevet av Anette Wille

Våren 2018

Forord

Det er med stolthet og glede jeg leverer oppgaven som slutfører mastergraden i innovasjon ved Høgskolen i Innlandet, studiested Lillehammer. Etter sju år med studier har jeg tilegnet meg mye teoretisk kunnskap og jeg har vokst mye underveis. Jeg er nå veldig klar og spent å få muligheten til å starte i arbeidslivet. Prosessen med denne masteroppgaven har vært spennende, læringsfull og utfordrende på mange måter. Jeg vet at jeg vil se tilbake på denne perioden med et smil om munnen, både med tanke på oppturer og nedturer underveis. I september venter nye utfordringer innen helse- og omsorgssektoren, og jeg er utrolig glad for å ha skrevet denne oppgaven i forkant av de utfordringene som venter meg der.

Jeg vil takke alle som har bidratt til å kunne gjennomføre studien, og da spesielt informantene som har bidratt ved å dele egne erfaringer og opplevelser med stor fortrolighet. Jeg ønsker spesielt også å takke min veileder Maria T. Røhnebæk som har bidratt med gode innspill underveis og for å ha vært positiv og en god støttespiller gjennom hele perioden.

Mine medstudenter som har jobbet hardt med sitt, har også støttet og betydd mye for meg underveis. Jeg er takknemlig for å ha fått være en del av det samholdet «kjernen» skapte på masterrommet på Sørhove i 3 etg.

På hjemmefronten vil jeg takke min samboer og Ted for god avkobling – jeg er takknemlig for at du er du Kim Roger, og for at du er den støttespilleren du er for meg.

Takk for at du har vært så tålmodig, nå jeg ser veldig frem til mer tid sammen med deg og familie!

Sammendrag

Denne masteroppgaven har som formål å studere hvordan utfordringer ved innovasjonsprosesser kan forstås ut ifra utvalgt teori og analyseverktøy hentet fra innovasjons- og organisasjonslitteraturen. Basert på en casestudie skal implementering av velferdsteknologi belyses ut ifra fagområdene innovasjon, innovasjonsprosesser og oversettelse. Metoden som benyttes er en kvalitativt eksplorerende casestudie, hvor jeg har valgt semistrukturert intervju for å innhente datamaterialet.

Gjennom sortering og bearbeiding av datamaterialet er det funnet sju tematiske kategorier av utfordringer som oppleves blant ansatte (medarbeidere og nærmeste ledere) ved implementering av velferdsteknologi.

Hovedfunnet er at utfordringer som kan minimeres og potensielt fjernes befinner seg innenfor oppgavens tematiske kategorier (6) opplæring, forberedelse og kommunikasjon, samt (7) felles forståelse. Gjennom å aktivt benytte oversettelsesteori og med særlig fokus på translatørkompetanse i kontekstualiseringen som forgår lokalt i organisasjoner når innovasjonskonsepter implementeres, er det grunnlag for å argumentere for at organisasjoner kan redusere risikoen for å oppleve utfordringene som informantene fra caseprosjektet beskriver. Vurderingene og tolkningene som er gjort er basert på at informantenes egne opplevelser og beskrivelser av utfordringene. For å kunne redusere risikoen for utfordringer forutsetter en bevist bruk oversettelsesteori og at organisasjonen legger til rette for gode tilpasninger og utvikling, både i forhold til kompleksiteten og kontekstuelle elementer som preger utfordringsbildet lokalt.

*«Omsorgskrisen skapes ikke av eldrebølgen, men av forestillingen om at omsorg ikke kan
gjøres annerledes enn i dag.»*

- Kåre Hagen, 2011

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	v
Figurligste	vii
1. Innledning	1
1.1 Problemstilling	5
1.1.1 Todelt problemstilling	5
1.2 Disposisjon	6
2. Forskningskontekst – Velferdsteknologi	6
2.1 Begrepsavklaring velferdsteknologi	7
2.2 Det Nasjonale Velferdsteknologiprogrammet	13
2.3 Case-prosjektet	14
2.3.1 Avgrensninger ved case-prosjektet	19
3. Teori	19
3.1 Innovasjon	19
3.2 Innovasjonsprosesser	24
3.3 Oversettelsesteori	28
3.3.1 Oversettelsesteoriens bakgrunn	29
3.3.2 Oversettelsesteoriens ulike retninger	32
3.4 Teoretisk oversiktsmodell	40
4. Metode	42
4.1 Valg av metode	42
4.2 Utvalg av informanter	44
4.3 Intervjugjennomføring	45
4.3.1 Intervjuoversikt	46
4.4 Sorteringen av datamaterialet	46
4.4.1 Bakgrunn for sorteringen	46
4.4.2 Utvalg av kategorier	47
4.5 Vitenskapsteoretisk porsjonering	48
4.6 Reliabilitet og validitet	49
4.6.1 Sterke og svake sider	50

4.6.2 Vurdering av validiteten.....	51
5. Empiri og analyse.....	51
5.1 Sammendrag av intervjuer	52
5.2 Oversikt over opplevde utfordringene.....	54
5.3 Presentasjon av empiri	54
5.3.1 Eierskap og deltakelse	55
5.3.2 Kunnskap.....	57
5.3.3 Infrastruktur og tilgjengelighet av teknologi.....	58
5.3.4 Ledelse og organisering	60
5.3.5 Praktisk gjennomføring	63
5.3.6 Opplæring, forberedelse og kommunikasjon	66
5.3.7 Felles forståelse	73
6. Diskusjon.....	83
7. Konklusjon	86
8. Litteraturliste	88
8.1 Nettressurser.....	91
8.2 Linker til lånte figurer og bilder	92
9. Vedlegg	93
Vedlegg 1: Caseprosjektet - en forenklet tidslinje	93
Vedlegg 2: Invitasjon til intervju	94
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	95

Figurligste

Figur 1: Omsorg 2020, Regjeringens plan for omsorgsfeltet (2015-2020).....	1
Figur 2: Kan vi surfe på eldrebølgen, smarthelse.no.....	2
Figur 3: KS, Innovasjonsbarometer - Hva er innovasjonsbarometer	3
Figur 4: HelseOmsorg21 (HO21).....	4
Figur 5: Teknologi og menneskelige ressurser.	5
Figur 6: Illustrasjonsbilde, gjennomføring.....	6
Figur 7: Endringer og teknologisk utvikling	11
Figur 8: Det nasjonale velferdsteknologiprogrammet.....	13
Figur 9: Oversikt over struktur og organisering av caseprosjektet (egenprodusert)	15
Figur 10: Innovasjon – hva er innovasjon?	21
Figur 11: Innovasjon illustrasjonsbilde	22
Figur 12: Typologier for innovasjon	23
Figur 13: Linjer innovasjonsprosess	25
Figur 14: Oversettelse foregår mellom mennesker og forståelser.....	28
Figur 15: Illustrasjon over oppgavens hovedfokus (egenprodusert).....	37
Figur 16: Teoretisk oversiktsmodell (egenprodusert)	41
Figur 17: Metodeoppbygning (egenprodusert)	42
Figur 18: Typologier av intervjustrategier (Silverman; 2011;166).....	43
Figur 19: Tidslinje (egenprodusert).....	93

1. Innledning

Velferdsstaten er under press, og for å kunne levere samme grad av velferd må det utrettes mer av tilgjengelige ressurser i fremtiden. Innovasjon blir dermed omfavnet av helse- og omsorgssektoren og ressursproblemet blir blant annet forsøket løst gjennom implementering av velferdsteknologi, som er fokusområdet for denne masteroppgaven.

I dagens helsetjenester er ikke velferdsteknologi en integrert del av tjenestetilbudet, som er målet innen 2020 (regjeringen.no). Det eksisterer mange utfordringer som preger helse- og omsorgssektoren, spesielt med tanke på de endringene som skjer grunnet teknologisk utvikling og digitalisering ute i tjenestene. Velferdsteknologi er et stort satsingsområde for Norge som nasjon, og det er rettet stor oppmerksomhet til temaet gjennom flere stortingsmeldinger. Blant annet *Et nyskapende og bærekraftig Norge* (Meld. St. 7, 2008-2009) og *Morgendagens omsorg* (Meld. St. 29, 2012-2013), som viser til ambisjonene, mulighetene og målsetningen for innovasjonspolitikken i Norge hvor innovasjonsevnen i offentlig sektor påpekes særlig gjennom å styrke helse- og omsorgstjenestene.

For å kunne levere et tjenestetilbud med velferdsteknologi som en integrert del må helse- og omsorgssektoren gjennom en omveltende innovasjonsprosess. Innovasjonsprosessen som velferdsteknologi medfører vil være kompleks og by på flere utfordringer, og denne masteroppgaven retter et spesielt fokus mot utfordringene knyttet til implementering gjennom en case studie av et velferdsteknologiprojekt.



Figur 1: Omsorg 2020, Regjeringens plan for omsorgsfeltet (2015-2020)

Fremtidens behandlingsbehov vil endres, og digitale verktøy slik som velferdsteknologi ser ut til å være én del av denne fremtiden (Regjeringen.no). En av de store utfordringene ligger i hvordan de nye løsningene og endringen skal implementeres på lik linje for alle, både de som administrerer tjenestene (ledere), de som utøver tjenestene (helsepersonell) og de som mottar tjenestene (brukere). Innovasjonsprosessen som velferdsteknologi medfører vil som bringe med seg mange ulike utfordringer, og kompleksiteten og flyten av ulike ressurser og kompetanser som kreves vil i de komme årene blir tydeligere.



Figur 2: Kan vi surfe på eldrebølgen, smarthelse.no

I dag foregår det velferdsteknologiprojekter ved ca. 200 kommuner på landsbasis, og mange av disse baseres på erfaringer og kunnskapsutviklingen som har skjedd bare på de siste fem årene. Mye av forskningen innenfor temaet velferdsteknologi kommer fra studieretninger innenfor helse, informatikk og datateknikk (IT). Denne oppgaven er skrevet innenfor et innovasjons- og organisasjonsperspektiv, og har derfor et litt annet utgangspunkt med tanke på utvalgt teori og analyseverktøy (se kapittel 3).

I Innst. 137 S (2014–2015), jf. Meld. St. 7 (2014–2015) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015–2024, påpeker kirke-, utdannings- og forskningskomiteen i sin innstilling på behovet for nyorientering innen helsetjenestene:

Norge bør sette seg høye mål, ikke bare for de etablerte disipliner og profesjoner innen helsevesenet, men også artikulere en ambisjon om kunnskapsbasert innovasjon i utvikling av nye relevante tilbud og tjenester, slik som velferdsteknologi og musikkterapi. (kirke-, utdannings- og forskningskomiteen, 27. januar 2015)

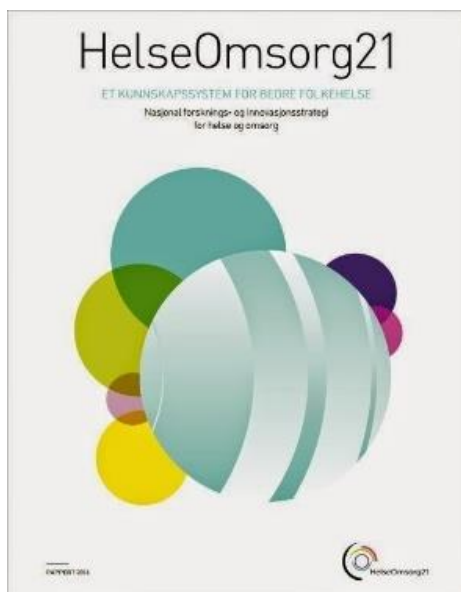


Figur 3: KS, Innovasjonsbarometer - Hva er innovasjonsbarometer

Det eksisterer forskning som viser at velferdsteknologi innehar potensiell og langsiktig lønnsomt både økonomisk, sosialt og miljømessig. Det er miljømessige fordeler ved bruk av velferdsteknologi ettersom brukere kan unngå å måtte transporteres til nærmeste behandlingssted, og helsepersonell kan unngå enkelte hjemmebesøk. Tid spares og på sikt vil investeringene i velferdsteknologi kunne føre til lavere kostnader i forhold til transport og unngåtte innleide ressurser for å opprettholde tjenestetilbud for de ulike brukergruppene. Det er med andre ord mye ressurser å spare, både økonomisk, miljømessig men også sosialt i forhold til pasientenes egne helse- og rehabiliteringssituasjon og opplevd hverdagsmestring.

Begrepet velferdsteknologi og fagområdet innovasjon vil spille en viktig og avgjørende rolle i arbeidet med å imøtekomme et stadig økende antall pleietrengende. Det er kjent at levealderen stadig øker, noe som fører til at ressursene og kapasiteten blant helsepersonell ikke vil klare å levere tjenester som tilfredsstillende krav og behov innenfor de ulike brukergruppene av helse- og omsorgstjenester. Forventningene til tjenestetilbudene endres i forhold til at kravene som stilles stadig blir strengere fra myndighetene, men også høyere krav er forventet fra fremtidens tjenestemottakere.

HelseOmsorg21-strategien (HO21) fra Regjeringen vil ha stor betydning for innovasjon i helse- og omsorgssektoren (Helse- og omsorgsdepartementet, 2014). Norge kan ikke bli billigst i hvordan tjenester ytes, så det handler om å finne smarte og helhetlige løsninger slik at ressursene strekker lenger og åpner opp for nye muligheter for individuell tilpasning. Ifølge Regjeringen må nye tjenester bygges og baseres på økt kompetanse, innovasjon, mangfold, teknologi, organisering og nysgjerrighet (Regjeringen.no).



Figur 4: HelseOmsorg21 (HO21)

Velferdsteknologien kan gi gevinster for både tjenestemottaker og tjenesteutøvere i form av økt kvalitet på tjenestene, spart tid og unngåtte kostnader. Temaer som kunnskapsoverføring, kommunikasjon og kompetanseheving omkring velferdsteknologi og etablering av nye rutiner og prosedyrer for implementering er helt nødvendig å snakke høyt om for å oppnå målet om at velferdsteknologi skal være en integrert del av kommunenes omsorgstjenester innen 2020.

Oppsummert er det grunn til å forvente at ny teknologi vil bidra til blant annet bedret kvalitet og ressurseffektivitet innen helse- og omsorg. For å gjennomføre implementering ute i praksisfeltet vil det være et behov for innovasjonskompetanse og bevissthet i forhold til lokale forskjeller med tanke på både tilgjengelige ressurser, ulike behov og utfordringer som eksisterer lokalt i kommunene. Innovasjon vil være én del av svaret på de svært komplekse og sammensatte utfordringene som helse- og omsorg står overfor de kommende årene. Denne oppgaven har som mål å bidra i arbeidet med å øke kunnskapen og innsikten i utfordringene ved implementering av velferdsteknologi (forstått som innovasjon), ved å kartlegge enkelte utfordringer ut ifra et innovasjons- og organisasjonsperspektiv. Det vil bli benyttet oversettelsesteori for å oppnå dette målet, og teorien skal videre forsøke å belyse hvordan disse utfordringene eventuelt kan løses og hvilken betydning oversettelsesteorien kan ha i dette arbeidet. Oppgaven er basert på en singel casestudie fra ett prosjekt med to analyseenheter (to kommuner) hvor datamaterialet er hentet inn fra kvalitative intervjuer (se kapittel 4).

1.1 Problemstilling

Oppgaven retter konkret oppmerksomhet mot utfordringer ved implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgssektoren på lokalnivå, og søker å kartlegge hvordan eventuelle utfordringer som oppstår kan forstås på et dypere nivå gjennom å se det ut ifra et innovasjons- og organisasjonsperspektiv og ved bruk av oversettelsesteori som analyseverktøy. Det er et spesielt fokus på enkeltindivider i forhold til deres opplevelser ved implementering av velferdsteknologiske løsninger, i tillegg skal den eventuelle betydningen av kontekst vurderes og diskuteres opp mot samme tema. Det er dermed to kjerneområder i denne oppgaven; (1) utfordringer ved implementering og (2) påvirkning fra enkeltindivider og kontekst.

For å kunne si noe om kjerneområdene vil lokale erfaringer fra både ansatte og ledere på ulike nivåer og med ulik bakgrunn være relevant. Det vil også være relevant å drøfte lokale ressurser og geografiske omgivelser som har både direkte og indirekte påvirkning på konteksten. Pasienter og pårørende er ikke inkludert grunnet hensynet til personopplysninger og på bakgrunn av oppgavens omfang og avgrensning.

1.1.1 Todelt problemstilling

- (1) Hvilke utfordringer kan oppstå ved implementering av velferdsteknologi, og evt. hvordan kan disse løses?
- (2) Hvordan kan oversettelsesteori bidra inn i utfordringene ved implementering av velferdsteknologi innenfor helse og omsorg?



Figur 5: Teknologi og menneskelige ressurser.

1.2 Disposisjon

Kapittel 1 inneholder innledning, problemstilling og en presentasjon av avgrensning for oppgaven. I kapittel 2 presenteres en begrepsavklaring for velferdsteknologi, Det Nasjonale Velferdsteknologiprogrammet og selve case-prosjektet som datamaterialet i oppgaven er hentet ut ifra. Kapittel 3 omhandler utvalgt teori innenfor innovasjons- og organisasjonsfeltet, i tillegg vil det teoretiske analyseverktøyet *oversettelsesteori* bli presentert. Metoden som er benyttet presenteres i kapittel 4, mens kapittel 5 inneholder empiri og analyse.

I kapittel 6 presenteres oppgavens diskusjonsdel, og konklusjonen presenteres i kapittel 7. Kapitlene 8 og 9 inneholder litteraturliste og tilhørende vedlegg til oppgaven.



Figur 6: Illustrasjonsbilde, gjennomføring.

2. Forskningskontekst – Velferdsteknologi

Oppgavens forskningskontekst innebærer en begrepsavklaring av velferdsteknologi, som er en redegjørelse for begrepets omfang i denne masteroppgaven. Det nasjonale velferdsteknologiprogrammet vil videre bli presentert, ettersom programmet har en sentral rolle og fungerer som drivkraft inn i kommunale velferdsteknologiprosjekter på landsbasis. Avslutningsvis i dette kapittelet presenteres en beskrivelse av caseprosjektet i forhold til hva prosjektet gikk ut på og hvordan det ble gjennomført i praksis ut ifra faktaopplysninger som er gitt av informantene og som er hentet ut ifra tilgjengelige møtereferater fra prosjektet og offentlige rapporter. Informantenes egne beskrivelser og opplevelser av prosjektet skildres og presenteres i kapittel 5 empiri og analyse.

2.1 Begrepsavklaring velferdsteknologi

Velferdsteknologi er for mange et ord som ble mer kjent i starten av 2018, etter at reklamefilmen til Telenor om Lisa (89) og hennes Smarthus kom på tv-skjermen (Telenor Norge, 2018, 2:59) Men hva legges egentlig i begrepet velferdsteknologi, og kanskje mer interessant; hvordan oppleves velferdsteknologi blant ansatte som leverer helsetjenestene? Dette er spørsmål som oppgaven søker å belyse, og det er derfor vesentlig at begrepets betydning og omfang redegjøres for. Den senere analysen og drøftingen (se kapittel 5 og 6) omkring temaet implementering av velferdsteknologi vil baseres på informantenes opplevelser og beskrivelser som ansatte i kommunene hvor caseprosjektet er gjennomført.

Det finnes flere ulike beslektede begreper; velferdsteknologi, omsorgsteknologi, husholdningsteknologi, helseteknologi, telemedisin, e-helse – og det eksisterer noen anerkjente engelske varianter; «assistive technologies», «enabling technologies» og «welfare technologies». I denne oppgaven er begrepet velferdsteknologi benyttet ettersom det er dette begrepet som har slått igjennom i offentlige dokumenter (Hagen, 2017, s. 88; Isaksen og Stokke, 2017).

Velferdsteknologi som begrep består av ordene velferd og teknologi. Innledningsvis i oppgaven er velferd og helse- og omsorgsektoren beskrevet i forhold til hvilke utfordringer og behov som i fremtiden vil være viktige. Ordet velferd forteller noe om levestandarden i et samfunn som igjen defineres av den samlede nytten av varer og tjenester som konsumeres i samfunnet. Ordet teknologi er satt sammen av det greske ordet *tekhne* som betyr håndverker, dyktighet eller kunst, og ordet *logos* som betyr lære. Teknologi kan dermed defineres som: «læren om de metoder og hjelpemidler som brukes for å omdanne råstoffer til ferdige produkter» (Aasen & Amundsen, 2011, s. 35). Teknologi forbindes ofte med materielle ting som instrumenter, maskiner eller større IT-løsninger. Samtidig må disse materielle tingene eller objektene være forbundet eller koblet sammen med mennesker og ideer for å kunne fungere. Mer komplekse teknologier involverer mer komplekse objekter, men også komplekse koplinger til mennesker. Og det er disse relasjonene mellom mennesker, ideer og objekter som omtales som teknologi. (Hernes & Koefoed, 2007, s. 21-23).

Det mulig å vurdere forholdet mellom og kombinasjoner av disse tre elementene ved begrepet teknologi, og eksisterende teknologi har unike kombinasjoner av disse tre (mennesker, ideer og objekter). Med objekter menes fysiske objekter som er håndgripelige og uforanderlige. Ideer handler om forståelser av hvordan objektene påvirkes og integreres av mennesker, og mennesker er det elementet som både kjenner til ideene og objektene, og som innehar erfaringer som har ført til kunnskap som gjør ideer og objekter arbeider effektivt sammen (Aasen og Amundsen, 2011, s. 21-22).

Velferdsteknologien skal ifølge Hagen (2017) bistå helsepersonell med å håndtere tre hoved behov, disse er; (1) unngå utrygghet og uro, (2) minske sårbarhet som følge av kognitiv svikt og (3) opprettholde sosial kontakt (Hagen, 2017, s. 88). Det første behovet dekkes gjennom teknologi som bidrar til å forebygge ulykker eller som varsler om det likevel skulle skje og eventuelle tiltak som kan bidra til å dempe skadeomfanget. Eksempler på teknologi er fallsensorer eller dørsensorer som varslet hvis en bruker skulle falle eller gå ut av huset mitt på natten. Det andre behovet som velferdsteknologien skal kunne bistå med i møte med pleietrengende er glemsel, personlig hygiene og døgnrytme. Her er medisindispenser og digitale kalendre eller aktivitetstavler gode eksempler på velferdsteknologiske løsninger. Den tredje og siste behovet som velferdsteknologien kan bidra med innebærer forebygging av ensomhet og isolasjon, noe som er påvist å redusere livskvalitet og forverre sykdomsbildet hos pasienter. Sosiale medier trekkes frem som en mulighet for både sosial kontakt og kognitive stimuli (Hagen, 2017, s. 89).

En av de viktigste gevinstene ved bruk av teknologi er avlastning av tjenesteytende ved at trivielle og manuelle oppgaver utgår. Det ønskede resultatet ved bruk av teknologi er blant annet frigitt tid som kan brukes på mer mellommenneskelig samhandling med en bruker eller hos en annen bruker ved eventuelt et akutt behov for menneskelig tilsyn (Hagen 2017). Det er viktig å påpeke at helsepersonell ikke vil miste jobbene sine, men at teknologien skal bidra i tillegg til og som supplement for at ressursene skal kunne dekke behovene i stadig større brukergrupper. Det vil alltid være behov for menneskelig tjenesteutøvelse i møte med brukergrupper i helse- og omsorg. Gode og helhetlige tjenestetilbud innen rimelig tid og av tilstrekkelig kvalitet som er tilpasset brukerens behov og helsetilstand vil være en del av det overordnede målet med å ta i bruk velferdsteknologi. Teknologien bør tas i bruk så raskt som

mulig for å sikre tilstrekkelig behandling og at kapasiteten oppleves tilfredsstillende både blant brukere og medarbeidere innenfor helse- og omsorgssektoren. Oppsummert betyr det at det ikke lengre et spørsmål om å ta i bruk teknologi ute i tjenestene, det handler nå mer om hva som skal brukes *når og hvordan*.

Gjennom å tilpasse allerede eksisterende teknologi i samfunnet slik at den dekker behov innenfor helse- og omsorg vil dette føre til at teknologien omtales som velferdsteknologi. Og denne teknologien vil videre ha innvirkning på menneskers muligheter til å kontrollere og tilpasse seg i sitt miljø (Isaksen og Stokke, 2017, s. 92), noe som innebærer at brukermønstre og brukerbehov vil endres etter hvert som nye løsninger utvikles. Et eksempel på allerede endret brukermønster og brukerbehov er innføringen av nettbankløsningene. Denne typen tjenesteleveranse har endret hvordan sluttbrukere mottar og bruker banktjenester. Endringen og innovasjonene innenfor bankbransjen har ført til en totalt ulik tjenesteleveranse sammenlignet med den som eksisterte for bare ti år tilbake i tid. Banktjenestene har gått over til en selvbetjeningsløsning, noe som har ført til at brukere har blitt mindre avhengig av andre fordi teknologien løser arbeidsoppgaver som tidligere ble utført manuelt. Det har skjedd flere større og mindre endringer underveis i innføringen av nettbankløsningene og ny teknologi har blant annet ført til reorganisering og et behov for å settes sammen tjenesteleveransen på helt andre måter enn tidligere.

Mange husker godt flere av endringene, og noen opplevde endringsprosessen i bankvirksomheten som både heft og noe som var skummelt. Mange av endringene førte til et brudd med de eksisterende bankløsningene, både strukturelt og organisatorisk i forhold til blant annet antall ansatte i lokalbanken og hvilke typer aktiviteter bakene tilbød kundene ved fysisk oppmøte i de stadig færre bemannede lokalbankene. I den videre lesingen kan eksempelet hentet fra bankbransjen og endingene som nettbankløsningene medførte bidra til å se eventuelle likhetstrekk i forhold til blant annet opplevd motstand og skepsis blant brukere, ansatte, ledere, politikere og storsamfunnet generelt.

Helsedirektoratet deler velferdsteknologi inn i ulike typer, disse er som følger:

Type teknologi	Beskrivelse
Trygghetsskapende teknologier	«... skal muliggjøre at mennesker kan føle trygghet og ha mulighet til å bo hjemme lengre. I dette inngår løsninger som gir mulighet for sosial deltakelse og motvirker ensomhet»
Mestringsteknologier	«... skal muliggjøre at mennesker bedre kan mestre egen helse. I dette inngår løsninger til personer med kronisk sykdom og personer med behov for rehabilitering og/eller opptrening og vedlikehold av mobilitet.»
Helseteknologier	«... som muliggjør avansert medisinsk utredning og behandling i hjemmet.»
Velværeteknologier	«... som kan bidra til at mennesker blir mer bevisst sin egen helse, og som kan være en hjelp i dagligdagse gjøremål uten at nedsatt helsetilstand er årsaken til bruken av teknologi. Velværeteknologier kan bidra i det folkehelsefremmende arbeidet.»

Helsetjenester skal ikke lengre produseres overfor brukere, men samvirke med og understøtte brukere for slik å skape mestring og egen kapasitet til å klare seg selv på en trygg og meningsfull måte. For å oppnå slike tjenester behøves tilpassing, og teknologien må kunne fungere i personrelasjon på en tilfredsstillende måte slik at tjenestene skaper både trygghet og tillit blant bruker og helsepersonell (Hagen, 2017, s. 90).

En definisjon av velferdsteknologi viser til at det omhandler *tekniske løsninger som har til hensikt å muliggjøre og understøtte brukerens trygghet, selvstendighet, livskvalitet og mulighet for aktiv deltakelse i samfunnet* (Isaksen & Stokke, 2017, s. 92). En annen definisjon viser til at:

Med velferdsteknologi menes først og fremst teknologisk assistanse som bidrar til økt trygghet, sikkerhet, sosial deltagelse, mobilitet og fysisk og kulturell aktivitet og styrker den enkeltes evne til å klare seg selv i hverdagen til tross for sykdom og sosial, psykisk eller fysisk nedsatt funksjonsevne. Velferdsteknologi kan også fungere som teknologisk støtte til pårørende og elles bidra til å forbedre tilgjengelighet, ressursutnyttelse og kvalitet på tjenestetilbudet. Velferdsteknologiske løsninger kan i mange tilfeller forebygge behov for tjenester eller innleggelse i institusjon (NOU 2011:11, s. 99)

Velferdsteknologi er svært komplekst, og definisjonene over inneholder ikke beskrivelser av blant annet hvordan velferdsteknologien fungerer i krysningspunktet mellom helseressurser og teknologiske resurser. Det er et behov for å inneha tverrfaglig kompetanse innenfor to svært ulike fagfelt, helse- og omsorg og IT. Disse fagretningene vil på mange måter se løsninger og utfordringer svært forskjellig og i enkelte tilfeller; løsninger som også motstrider hverandre. Et eksempel på motstridende argumentasjoner finner man gjerne i bruk av videoovervåkning, hvor en person med teknisk bakgrunn vil vektlegge andre utfordringer i diskusjonen om å ta i bruk videoovervåking i forhold til hva en med helsefaglig bakgrunn vil argumentere for. Dette kommer av at fagretningene har ulike prioriteringer og ulike forståelsesrammer i forhold til hvilke funksjoner og retningslinjer som bør prioriteres høyest. I enkelte tilfeller vil det også være slik at de ikke evner å se enkelte av utfordringen som er opplagte for den andre parten. Det medmenneskelige og fokuset på pasientsikkerhet faller naturlig å vektlegge for helsepersonell, mens for datateknikkene og leverandørene av velferdsteknologien er andre elementer vektlagt som for eksempel dekning, kostnader og muligheter for fjern-oppdateringer av systemene.

Velferdsteknologien benyttes ikke isolert, løsningen har sin funksjon i møte mellom bruker og helsepersonell, og dens funksjoner avhenger av oppsett og programmering gjort av leverandører og helsepersonell. Det er også vesentlig at strukturene og organiseringen i kommunen er tilrettelagt og tilpasset på en slik måte at helse- og omsorgspersonell enklere kan komme i kontakt med datateknikere ved eventuelle problemer de selv ikke innehar kompetanse til å løse. Et annet interessant aspekt ved velferdsteknologi er opphavet, for hvis løsningen kommer via NAV eller kommunal helsetjeneste så omtales den som velferdsteknologi, men den samme løsningen kjøpt på Enklere Liv eller Power betegnes *bare* som teknologi. Det er med andre ord vesentlig hvem som leverer teknologien og hvor den stammer fra, for å kunne avgjøre om det er velferdsteknologi eller ikke.



Figur 7: Endringer og teknologisk utvikling

Velferdsteknologi er i denne oppgaven forstått som noe som bidrar til økt funksjonsevne, selvhjulpenhet og opplevelse av trygghet og mulighet for mellommenneskelig sosial kontakt. Men det påpekes at det ved bruk av velferdsteknologi eksisterer et klart behov for økt samarbeid og kommunikasjon internt i kommunene. Spesielt rettet mot IT, men også andre felt som blant annet design og organisering. Dette for å utvikle løsninger som er tilpasset brukeres behov og preferanser samtidig som organiseringen bør legge til rette for gode samarbeid som fører til enklere ansvarsfordeling og helhetlig tjenestelevering.

Ut ifra oversikten over ulike typer velferdsteknologi, hentet fra Helsedirektoratet, vil denne oppgaven rette fokus på teknologiene *trygghetsskapende teknologier* og *mestringsteknologier*. Fokuset er avgrenset på bakgrunn av hvordan jeg har valgt å avklare egen forståelse av begrepet velferdsteknologi og basert på caseprosjektets utvalg av velferdsteknologier. Når ulike typer velferdsteknologi implementeres vil det føre med seg endringer i omgivelsene ved at teknologien åpner for nye muligheter slik at enkelte samfunnsgrupper skal mestre og føle økt trygghet gjennom å klare seg lengre på egenhånd uten å få tilsyn fra helsepersonell.

For mange individer er det viktig å ikke være avhengig av andre, og det kan oppleves som et nederlag å be om hjelp. Likevel blir teknologien møtt med skepsis fra mange, og det er tre ulike bakgrunner for denne skepsisen. Den første er grunnet usikkerheten i forhold til personvern hensyn, ettersom teknologien kan oppleves som en form for overvåkning og at teknologien kan skape frykt for at sensitive opplysninger blir delt med utenforstående. Den andre skepsisen er i forbindelse med ensomhet, ved at enkelte sårbare mennesker skal bli overlatt til seg selv med teknologiske hjelpemidler og at det medmenneskelige og omsorgsbiten ved tjenestene dermed uteblir. Den tredje skepsisen omhandler eksistensen av et økonomisk innsparingsmotiv som bakgrunn for bruken av velferdsteknologi, ved at teknologien skal brukes for å unngå store kostnader som for eksempel ved en sykehjemsplass.

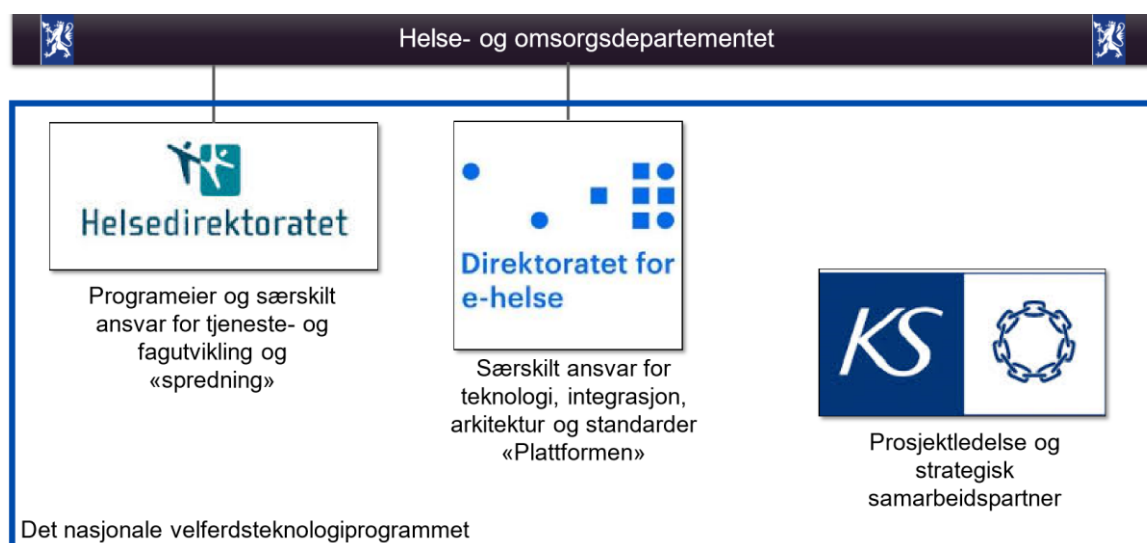
Bakgrunnen for å presentere disse betenkelighetene er et ønske om å løfte skepsisen frem og snakke høyt om temaet. Det å kunne avkrefte disse skepsisene og senere bli enige om hvilken motivasjon som eksisterer lokalt i kommunene, for så å benytte seg av velferdsteknologi, så vil dette potensielt kunne føre til større involvering, mindre skepsis og bedre forståelse blant de ansatte. Og ettersom det er de ansatte som skal arbeide side og side med denne

teknologien, har de dermed også en viktig rolle i både det å akseptere utviklingen, tilpasse utviklingen og bidra inn i arbeidet med implementeringen slik at det foregår på en god og trygg måte overfor brukere. Det er ikke tilfeldig at jeg presiserer viktigheten av at den lokale motivasjonen enes om, dette er fordi det alltid vil eksistere lokale forskjeller mellom ulike kommuner. Lokale forskjeller og lokale tilpasninger er temaer jeg kommer tilbake til senere i oppgaven (se kapittel 3.3 og 5.5).

Det er ikke ukjent at mange omtaler teknologiske endringer som noe negativt og med en form for frykt innenfor de tre betenkelighetene som er presentert over. Men når det er sagt, så er presentasjonen av velferdsteknologi som nå er gjennomgått med på å vinkle inn oppgavens hovedtema, som omhandler det å skape en felles lokal forståelse og meningsdannelse i arbeidet med implementering av velferdsteknologi.

2.2 Det Nasjonale Velferdsteknologiprogrammet

Morgendagens omsorg (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013) fokuserer på viktigheten av å heve kunnskap og bidra til utvikling og innføring av velferdsteknologi gjennom blant annet innovasjonsprogrammet «Det nasjonale velferdsteknologiprogrammet». Bakgrunnen for den nasjonale satsingen på området er forventningen om at velferdsteknologi kan bidra til økt trygghet og bedre tjenester for brukere og pårørende, i tillegg til at det kan gi mer effektiv bruk av helseressurser i kommunene. Det Nasjonale Velferdsteknologiprogrammet (NVP) skal bidra til at flere kommuner benytter velferdsteknologi, og programmet er et samarbeid mellom KS, Direktoratet for e-helse og Helsedirektoratet.



Figur 8: Det nasjonale velferdsteknologiprogrammet

Programmet består i dag av flere prosjekter fordelt på mer enn 200 kommuner som alle er rettet mot å ta i bruk velferdsteknologiske løsninger. Det presiseres at de kommunene som allerede har deltatt i NVP fra 2013-2016 har utviklet verktøy og kunnskap slik at andre kommuner enklere kan sette i gang med de nødvendige endringsprosessene.

Helsedirektoratets nettside presiserer at velferdsteknologi kan gi bedre tjenester for flere ulike brukergrupper, som blant annet eldre som bor hjemme, pasienter i sykehjem, pasienter innen rus og psykisk helse, og også for personer med nedsatt funksjonsevne.

2.3 Case-prosjektet

Case prosjektet var et av de etter hvert mange prosjektene i regi av NVP og foregikk offisielt i tidsperioden 2013-2016. Det er et samarbeidsprosjekt mellom to nabokommuner, og målet med prosjektet var definert som: *prosjektet skal finne et konsept for hvordan velferdsteknologi og menneskelig kompetanse kan samvirke på mest mulig effektiv måte.* Og ble videre delt i to delmål; (1) velferdsteknologi skal være en integrert del av tjenestetilbudet i omsorgstjenestene innen 2020 og (2) brukere av kommunale tjenester skal oppleve økt trygghet i hjemmet ved en bedre utnyttelse av velferdsteknologiens potensiale. Ut ifra det som er blitt formidler av informantene og basert på informasjon som er gjennomgått fra referater og rapporter presenteres videre en redegjørelse over hva prosjektet var og hvordan prosjektet ble gjennomført. Det påpekes at presentasjonen er basert på faktaopplysninger gitt av informantene og fra dokumenter jeg er gjort kjent med. Det vil avslutningsvis presenteres en tidslinje som har som mål å illustrere prosjektgjennomføringen, og vise prosjektets mest sentrale forhold og fokuset underveis.

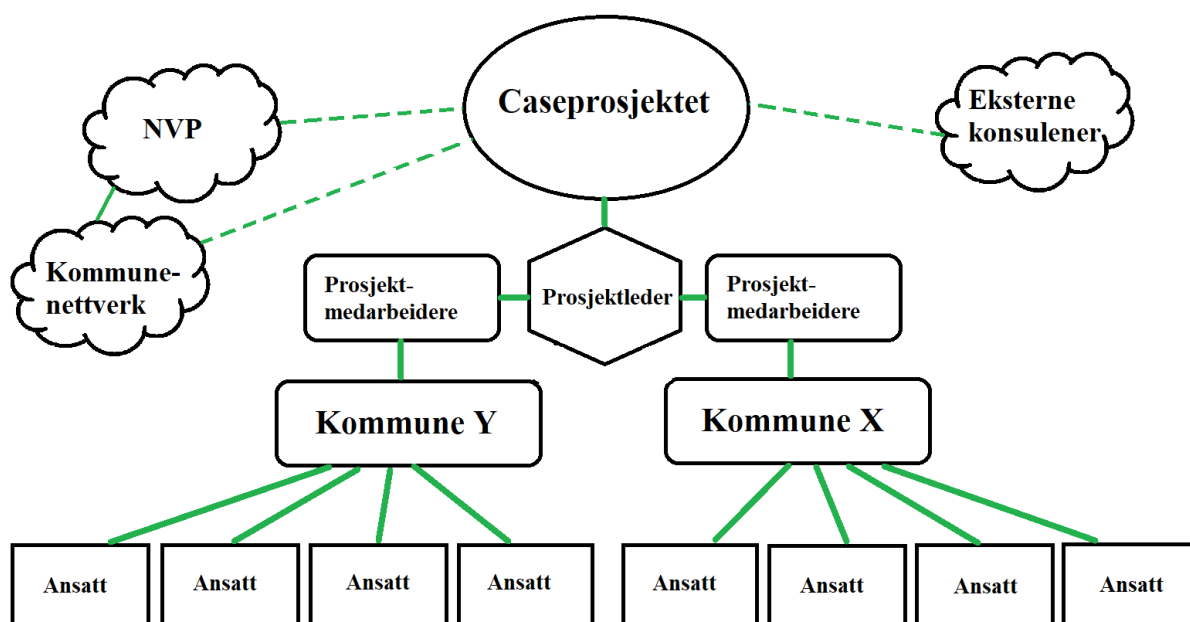
Den overordnede organiseringen har ifølge prosjektspesifikasjonen vært slik;

Prosjektet ble organisert etter PLP-modellen (prosjektlederprosessen)

Prosjekteier var Rådmenn i deltakerkommunene

Prosjektansvarlig (PA) var assisterende rådmann (mann)

Prosjektleder var sykepleier med lang og god erfaring (kvinne)



Figur 9: Oversikt over struktur og organisering av caseprosjektet (egenprodusert)

Prosjektet har vært initiert og støttet av offentlige instanser og organer gjennom NVP, og kommunene har bevisst gått inn i prosjektet med et mål om å bedre ressurseffektiviteten og imøtekomme fremtidens utfordringer med tanke på omsorgsleveranser i kommunene. Når det gjelder omfang og avgrensing er det vist til at teknologien skulle prøves mot primært to brukergrupper; (Gruppe 1) var eldre hjemmeboende, hvor minimum 20 brukere skulle delta. Det ble presisert at kognitiv svikt ikke skulle være fremtredende og bruker skulle selv ønske å bo hjemme så lenge som mulig. (Gruppe 2) var mennesker med nedsatt funksjonsevne og som mottok hjemmetjenester, også her skulle det være ca. 20 brukere.

Det ble presisert i prosjektspesifikasjonen et ønske om å se på muligheter i såkalte *trygghetspakker* som en videreutvikling av trygghetsalarmene som allerede var i bruk. Det ble listet opp følgende; Selvtløsende alarmer, fallsensorer, røykdetektorer, elektronisk døråpner, mobiltelefon, PC- og nettbasert teknologi, eventuelt lokaliseringsteknologi. Flere av informantene viser til at det er blitt testet ut tre ulike teknologityper men av flere forskjellige varianter og fra ulike leverandører, disse er; trygghetsalarmer, medisindispensere og GPS-sensorer. Prosjektspesifikasjonen inneholdt følgende informasjon i forhold til *nåsituasjonen*:

Kommunene har et etablert samarbeid med en mottakssentral og i noen tilfeller utrykningsinstans for alle våre trygghetsalarmer. Vi har siden våren 2012 sett på muligheter for samarbeid for videreutvikling av bruk av alarmene. Det ligger et stort og ubrukt potensial her. Ansatte i omsorg har for liten innsikt i - og kunnskap om hva som ligger av potensiell nytte i denne teknologien.

Mange ansatte i de to kommunene som jobber innenfor helse- og omsorg var med på et 3 dagers kurs i innovasjonsmetodikken «tjenestereise» helt i oppstartsfasen av prosjektperioden. Kurset ble holdt av en ekstern aktør og deltakerne ble satt til å diskutere og løse ulike oppgaver innenfor hele tjenesteforløpet. Det deltok både prosjektmedarbeidere, ledere på lokalt nivå og andre ansatte innenfor helse- og omsorg. Det var med andre ord deltakere som var sykepleiere, ergoterapeuter, sosionomer, fysioterapeuter ol., alle med helsefaglig bakgrunn.

Innledningsvis og langt utover i prosjektperioden var det et stort fokus rettet mot det å utvikle nye skjemaer og rutiner for å kunne ta i bruk velferdsteknologien ute i tjenestene. Disse aktivitetene ble begrunnet med behovet for å dokumentere bruken av velferdsteknologi på en tilstrekkelig og godkjent måte før de kunne starte å teste og senere ta i bruk velferdsteknologien. Det ble blant annet utviklet et nytt søknadsskjema og mottaksskjema. Ut ifra informasjon fra informantene ble det gjort flere tilpasninger og korrigeringer blant annet av disse skjemaene, og flere andre administrative oppgaver på bakgrunn av justeringer og tilpasninger etter hvert som ny innsikt og nye problemer ble oppdaget underveis i arbeidet.

Prosjektmedarbeidere i de to kommunene møttes jevnlig til prosjektmøter og deltok på ulike konferanser som blant annet dialogkonferanser og erfaringsoverføringer med andre kommuner i tilsvarende prosjekter regissert av NVP. Prosjektmøtene ble blant annet brukt for å diskutere problemer og usikkerhet som oppsto underveis, mens konferansene og de større samlinger med eksterne kommuner og aktører ble brukt for å dele opparbeidet erfaring, inspirasjon og motivasjon omkring arbeidshverdagen og hvordan implementering av velferdsteknologi foregikk i de ulike kommunene. Underveis gjennom hele prosjektperioden har enkelte vært med på erfaringsoverføringer både internt mellom de to deltaker kommunene, men også eksternt på et mer nasjonalt nivå. På de større nasjonale samlingene var det med en til tre prosjektdeltakere fra caseprosjektet som deltok. Enkelte ganger var det også deltakere fra caseprosjektet som selv presenterte og hadde ansvaret for å dele egne erfaringer fra prosjektarbeidet.

Mot slutten av prosjektperioden, i 2016, ble det et større fokus rettet mot å teste og prøve ut teknologi ute i tjenestene. Flere av informantene har vist til at det i all hovedsak ble tatt inn tre

ulike typer teknologier, men at det var flere ulike varianter av disse tre typene. Det var også enkelte andre typer teknologier, men ikke i stor nok skala til at prosjektgruppen kunne vurdere og legge frem gode nok erfaringer som kunne rapporteres inn sentralt. Det ble med andre ord testet ut velferdsteknologi i form av trygghetsalarmer, medisindispensere og GPS-sensorer av ulike varianter. Når det ble oppdaget manglende funksjonalitet eller at designet ikke var godt nok, ble det rapportert inn til prosjektleder som tok denne informasjonen videre til leverandørene. Velferdsteknologien ble fjernet i de tilfellene hvor den ikke fungere tilfredsstillende og hvis det ikke var en annen variant tilgjengelig som kunne testes om fungerte bedre ute hos den enkelte brukeren.

I etterkant av grundig testing og utprøving av de tre teknologitypene, samtidig som det ble innhentet gode nok resultater valgte kommunene å starte prosessen med å gå til anskaffelse av velferdsteknologi. Det ble i denne sammenhengen satt opp det som omtales som en ressursgruppe som hadde ansvaret for å skrive anskaffelsesdokumentene som skulle sendes ut på anbud. I denne ressursgruppen var det prosjektmedarbeidere fra begge kommunene samt prosjektleder. Kommunene befant seg ved dette tidspunktet i den posisjonen hvor de hadde opparbeidet seg god innsikt og gode erfaringer om velferdsteknologi, og kunne derfor sette konkrete krav til hvilken og hvordan teknologi de ønsket å anskaffe i kommunene. Spesifiseringen av hva de ønsker å gå til innkjøp av (en kravspesifikasjon) var noe kommunene samarbeidet om da de startet anskaffelsesprosessen. Kommunene valgte å gå hvert til sitt etter at de erfarte at behovene deres var for ulike til å innhente anbud basert på den samme kravspesifikasjonen, til tross for de mange erfaringene og samarbeidet de har opparbeidet i prosjektperioden. Prosjektgruppen ble dermed avsluttet og delte seg inn i to, én for hver av kommunene som arbeidet videre med å utarbeide endelige anskaffelsesdokumenter. Begge kommunene befinner seg ved intervjugjennomføringen nokså likt i prosessen med å gå til anskaffelse (innkjøp) av velferdsteknologi. Det er ikke innhentet opplysninger fra et administrativt nivå om det eksisterer midler og om det er en positiv holdning til å gjennomføre anskaffelsen ettersom det fortsatt gjenstår en god del arbeid og tid før den endelige avgjørelsen eventuelt skal vedtas.

Prosjektet ble med andre ord i praksis avsluttet i utgangen av 2017 ifølge informantene, og prosjektleder var i prosjektlederstillingen ut desember 2017. Alle intervjuene ble gjennomført

i starten av april 2018, fire måneder i etterkant av prosjektslutt. Det var på dette tidspunktet avgjort at samarbeidet mellom de to kommunene var avsluttet, og flere av informantene fra begge kommunene opplyste om at de befant seg i det de omtaler som en anskaffelsesperiode i kjølvannet av prosjektavslutningen.

Prosjektet har ifølge informantene gått ut på å legge til rette for å bruke velferdsteknologi, noe som har medført aktiviteter av både administrativ og praktisk karakter. Ved oppstarten av prosjektet var fokuset rettet mot å utvikle nye skjemaer for rutiner og mer administrative løsninger for å legge til rette for velferdsteknologi i kommunene. Etter at det administrative arbeidet var godt i gang og ettersom de ansatte opplevde det som mye mer tidkrevende enn forventet, ble fokuset etter hvert rettet mer mot å teste ut de ulike variantene av velferdsteknologi i praksis.

Informantene som har deltatt i case studien har alle en relasjon til prosjektet, enten som ledere eller medarbeidere ute i tjenesten, eller som deltakere i ressursgruppen som har ansvar for anskaffelsesprosessen av velferdsteknologi. Enkelte av informantene viste til at bakgrunnen for oppstartskurset om «tjenestereise» var at ansatte skulle se på tjenestene som leveres i kommunene ut ifra et brukerperspektiv og få et mer helhetlig blikk på tjenesteleveransene. Kurset ble som tidligere nevnt holdt av en utenforstående virksomhet som er antatt å ha god kunnskap, erfaring og interesse for innovasjonsmetodikken tjenestereise.

Oppstartskurset kan oppsummeres ved at de ansatte opplevde det som uforståelig og noe som ikke ga mening for de som jobbet ute i tjenestene. Alle informantene opplyser på ulike måter at kurset i seg selv og informasjonen i forkant og/eller underveis i kurset burde ha vært bedre. Det er tydelig at kurset som sannsynligvis var ment som *en akselerator* eller *en spin-off* for tankeprosessen, motivasjonen og interessen blant de ansatte for prosjektet, ikke oppleves som vellykket. Både oppstartskurset og informasjonen som ble gitt innledningsvis i caseprosjektet er beskrevet som noe av bakgrunnen for at implementeringen av velferdsteknologi er opplevd som vanskelig og tung for mange ansatte i kommunen ifølge informantene. Mange av sitatene i empiridelen vil illustrere utfordringene som oppsto på grunn av opplevelser i forhold til dette og som videre vil være viktige for vinklingen av denne oppgaven.

2.3.1 Avgrensninger ved case-prosjektet

Oppgaven tar utgangspunkt i et innovasjons- og organisasjonsperspektiv, og deker ikke direkte et pasient- og brukerperspektiv. Dette til tross for viktigheten av slike perspektiver i forhold til tjenesteinnovasjon. Brukere og pasienter har en viktig stemme inn i utviklingen av nye innovative tjenesteleveranser, som skal sikre at tjenestene imøtekommer reelle behov, forventninger og kvalitet sett fra brukerens ståsted i mottakelsen av ulike typer tjenester. Dette står i motsetning til tjenesteutvikling ut ifra et administrasjons- og ledelsesperspektiv, hvor blant annet effektivitet og økonomi har blitt vektlagt tyngre.

Avgrensningen er gjort for å unngå et for stort datamateriale og at kompleksiteten kunne ha medført fare for ikke å ha tid til å gjennomføre studien. Det er også sett på som en fordel å ikke håndtere sensitive pasient- og personopplysninger, og dermed heller ikke ha vært avhengig av å søke tillatelse via NSD for å innhente datamateriale som oppgaven bygger på. Metode og funn fra datamaterialet vil bli presentert i egne kapitler senere i oppgaven.

3. Teori

I denne delen presenteres teorien som er det teoretiske rammeverktøyet for oppgaven. Utvalgt teori vil senere brukes for å belyse og analysere empirien som er innhentet fra case-prosjektet jeg er blitt gitt tilgang til. Første del av kapittelet omhandler det teoretiske bakteppet for oppgaven mer helhetlig, gjennom å vise til utvalgt faglitteratur innenfor feltene innovasjon, ledelse og implementering. Disse teorien vil bli etterfulgt av en noe tyngre teoridel, nemlig oversettelsesteori. Oversettelsesteori er hovedteoridelen i denne oppgaven, og er det som senere vil brukes til å analysere funnene i oppgaven. Avslutningsvis i kapittelet drøftes teoriens evne til å kunne besvare problemstillingen gjennom en operasjonaliseringsdel.

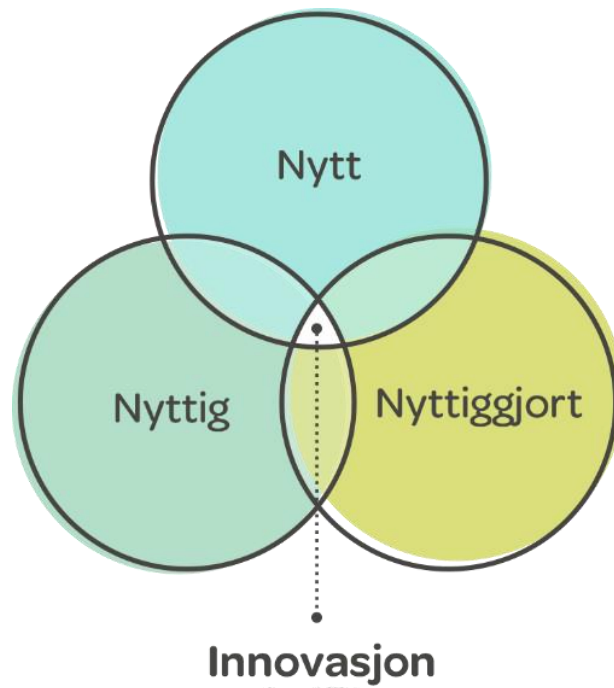
3.1 Innovasjon

Innovasjon er ikke skapt alene og isolert (Aasen & Amundsen 2011), innovasjon skapes når mennesker møtes og utveksler kunnskap, meninger og tidligere erfaringer. Reff og Johansen (2011) viser til at innovasjon foregår innenfor et nettverk av flere ulike typer relasjoner (Reff & Johansen, 2011, s. 106). Trond Viggo Torgersens Folde har uttalt «*Det stemmer at jeg er helt alene. Helt alene – sammen med alle andre.*» (Aasen og Amundsen, 2011, s. 5), og dette

sitatet fremstiller på mange måter det å være alene som en del av det å være alene sammen med alle andre som også egentlig er alene i seg selv. Poenget er at innovasjon er en kollektiv prosess, som berører og setter sammen elementer på nye måter, enten det være seg nytt for verden eller nytt for organisasjonen det gjelder. Med andre ord er innovasjon noe som endres, brukes på nye måter eller på nye steder i forhold til hva som er blitt gjort tidligere.

Relasjoner er vesentlige for å skape innovasjon, men hva er innovasjon? Og hvordan kan innovasjon defineres? Det finnes nærmest like mange definisjoner, forklaringer og perspektiver på innovasjon som det finnes forskere på fenomenet. Men en ting er klart blant de aller fleste – det foregår i krysningspunktet mellom det å være noe; *nytt, nyttig og nyttiggjort*. Innovasjon er altså noe som er nytt for de som arbeider med det, samtidig som det skal være nyttig ved at det skal gjøre arbeidet enklere, enten ressursmessig, tidsmessig, økonomisk eller på annen relevant måte. Og sist men ikke minst, så skal innovasjon være nyttiggjort, som innebærer at det skal være tatt i bruk og at det skal kunne tas i bruk av flere enn bare de som satte innovasjonen i live. Det er dette siste elementet, at innovasjon er noe som er nyttiggjort som er mest sentralt i denne oppgaven og som er grunnen til at denne definisjonen av innovasjon er valgt ut.

Nyttiggjort vies mest oppmerksomhet av de tre elementene på bakgrunn av at innovasjonen må være tatt i bruk og det må være mulig å ta det i bruk av flere. Det handler med andre ord om en forståelse av at innovasjoner også skal være reproduserbart, ved at innovasjoner og konsepter kan spres ved å løfte den ut av sammenhengen innovasjonen oppsto i for så å tilpasse den nye forholdene innenfor de rammene den ment å kunne reproduseres. Innovasjon skal kunne flyttes til et annet sted og i en annen tid, og fortsatt kunne gi mening blant de som benytter seg av innovasjonen. Disse elementene ved innovasjon vil jeg komme tilbake til i kapittel 3.3. Enkelt forklart er det vesentlig at innovasjoner også er reproduserbare, i tillegg til å være noe nytt og nyttig. Figuren på neste side viser krysningspunktet mellom de tre elementene *nytt, nyttig og nyttiggjort* på en god og illustrativ måte.



Figur 10: Innovasjon – hva er innovasjon?

Personlig har jeg alltid vært interessert i mennesker, kultur og kunnskap, og det er kanskje derfor at jeg i skrivende stund fullfører en grad som på mange måter representerer disse ulike feltene. Innovasjon oppstår nettopp ved at ulike mennesker møtes. Relasjonene kan enten være kollegiale, bestå av eksterne allianser eller det kan være relasjoner til ledere og investorer (Reff og Johansen 2011). Menneskene står sentralt i innovasjonsarbeid, gjennom deres iboende kunnskap og evne til å lære (Hepsø 2007). I tillegg er det viktig med god balanse mellom ulikhet og erfaringer blant menneskene for å sikre gode diskusjoner og brytninger i for forståelser og problemløsningskapasitet. I bunn og grunn handler innovasjon på mange måter om at ulike forståelser, referanserammer og perspektiver på problemer krysses når mennesker kommuniserer og arbeider side om side. Men innovasjon er for mange skummelt og vondt, det innebærer å endre til noe som er nytt, ukjent og som vil bryte med det eksisterende. De potensielle gevinstene etter at endringene er gjennomført vil være mye større i forhold til det å fortsette med det samme gamle. Et velkjent og illustrativt eksempel er historien om at KODAK ikke fornyet seg og ble med på digitaliseringen av fotografiapparatene og tapte enorme markedsandeler i løpet av kort tid. At innovasjon møter motstand og diskusjoner er en svært naturlig, men også viktig del av innovasjonsarbeidet.



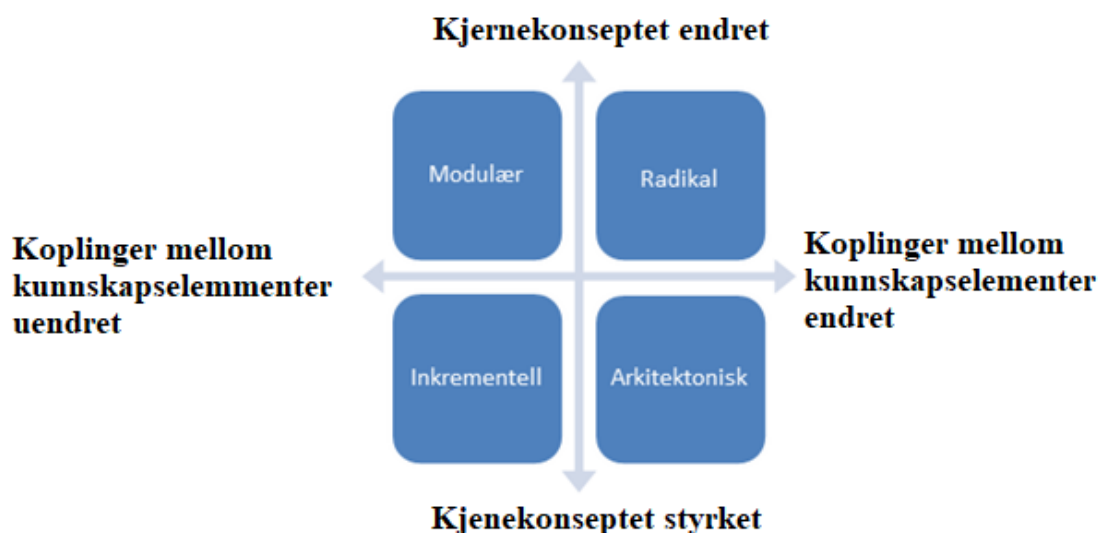
Figur 11: Innovasjon illustrasjonsbilde

Etttersom Schumpeter (1934) regnes som den første som satte ord på det vi i dag forstår som moderne innovasjon, er hans fem punkter som definerer innovasjon tatt med;

1. Introduksjon av et nytt produkt
2. Introduksjon av en ny produksjonsmetode
3. Inntrenging i et nytt marked
4. Utnyttning av en ny type råvare eller halvfabrikat
5. Ny organisering i eller av en næring

Disse fem punktene vil jeg komme tilbake til i forhold til å plassere velferdsteknologi innenfor enkelte av disse typologiene.

Schumpeter beskrev innovasjoner som nye kombinasjoner eller kjeder satt sammen på nye måter. Han beskrev også hvordan entreprenøren har helt andre oppgaver enn en oppfinner, med bakgrunn i at entreprenørens oppgave er også å nyttiggjøre innovasjon (Reff og Johansen 2011, s. 103). Ved å ha et organisasjonsperspektiv istedenfor et entreprenørperspektiv skapes et bredere perspektiv som går ut over entreprenørens rolle. Både lederens og medarbeiderens rolle i innovasjonsprosesser blir dermed satt i fokus, som muliggjør det å se på hvordan både medarbeidere og ledere er en del av samarbeidsprosessen rundt utførelsen av innovasjoner (ibid.). Schumpeter har med andre ord bidratt med viktige beskrivelser av innovasjon, som blant annet har inspirert til de fire typologiene som Aasen og Amundsen (2011) presenterer i figuren nedenfor. Figuren består av fire typologier som er inspirert av blant annet Schumpeter's tanker og beskrivelser. Det eksisterer flere nyanser enn bare fire bokser av typologier, og enkelte innovasjoner kan oppleves å være radikale for en organisasjon, men kan også oppleves som inkrementelle for en annen organisasjon. Dette er en diskusjon som vil bli tatt opp igjen senere i oppgavens diskusjonsdel.



Figur 12: Typologier for innovasjon

En annen definisjon forsøker å håndtere paradoksene og spenningene mellom ulike innovative aktiviteter som for eksempel mellom variasjon og utvalg, kreativitet og innovasjon eller mellom forretningsinnovasjon og sosial innovasjon, er hentet fra Fuglsang (2008);

Innovation with care means that innovation is seen as something that takes place among many actors having different perspectives, ideas and cultures that have to be carefully woven together in order to achieve the benefits of innovation. (Fuglsang, 2008)

Fuglsang (2008) påpeker videre at forståelsen av innovasjon bygger på innovasjon som en interaktiv prosess som involverer mange mennesker og ofte også endrer mennesker på tvers av sektorer. Det hele er en prosess som i økende grad engasjerer ideer og meninger fra mange ulike mennesker. Videre vises det til at innovasjon både krever mangfold (ulikhet) og samhold (kollektivitet) på samme tid, og at balansen mellom disse to er en kritisk del av innovasjonsaktivitetene (Fuglsang, 2008, s. 2).

Det eksisterer et paradoks ved offentlig innovasjon ifølge Veenswijk (2005), hvor det i boken *Organizing innovation* blir beskrevet hvordan offentlig innovasjon foregår gjennom andre betingelser enn innovasjoner i det private (gjengitt etter Reff & Johansen, 2011, s. 104).

Grunnen til dette kan oppsummeres gjennom at det offentlige skal levere standardiserte og gode tjenester til befolkningen, men samtidig innovere ved hjelp av brukertilpasninger og nye ideer. Paradokset ligger i at offentlig innovasjon, i motsetning til privat innovasjon, har en moralsk og etisk forpliktelse i forhold til det som er samfunnets felles beste (ibid.).

Caseprosjektet befinner seg innenfor det som kan omtales som offentlig innovasjon, men

diskusjonene og rammene rundt offentlig innovasjon vil ikke være en del av denne oppgaven annet enn et at det offentlige regnes som en driver for innovasjonsprosessen som foregår i arbeidet med velferdsteknologi (Aasen og Amundsen, 2011, s. 247-253).

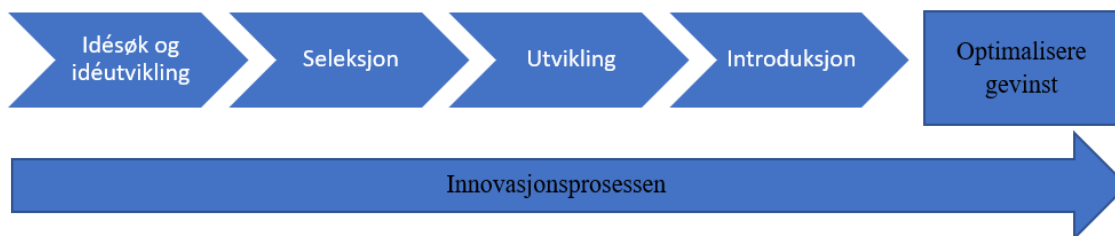
Innovasjon er som nevnt noe komplekst og vidt, men det finnes i dag mye samfunnsforskning som belyser feltet. Jeg vil videre basere forståelsen av innovasjon ut ifra det som drøftet og trukket frem i dette delkapittelet. En forståelse som er mer generell og vid i forhold til hva enkelte forskere innenfor innovasjonsfeltets er villige til å akseptere, men denne forståelsen er mer praktisk anvendelig og håndterlig i forhold til oppgavens problemstilling og teoretiske innhold. Innovasjon er noe *nytt, nyttig og nyttiggjort*, og oppgaven er videre avgrenset mot implementeringen i innovasjonsprosesser som underbygger kravet om at innovasjon skal være mulig å ta i bruk og nyttiggjøre seg av. Neste delkapittel presenterer de to vanligste forståelsene av innovasjonsprosesser nemlig linjere modeller og interaktive modeller.

3.2 Innovasjonsprosesser

Innovasjonsprosesser kan enkelte ganger omtales som både rotete og uforutsigbart mens det andre ganger kan omtales som elegant (Van de Ven m. fl., 1999), men oftest er innslag av begge underveis i prosessen. Konsepter og innovasjon utvikles og arbeides med over tid, og som definert innledningsvis som noe nytt, nyttig og nyttiggjort blant de som arbeider med det (se kapittel 3.1). Innovasjon omhandler en etterligning eller det å hente inspirasjon fra noe som allerede eksisterer men som settes til live i en ny kontekst.

Det eksisterer en felles oppfattelse av at organisasjonsinnovasjon er forskjellig i forhold til for eksempel produktinnovasjon, og de fleste studier er enige i at det ikke er mulig å lage én oppskrift på innovasjonsprosesser (Hernes & Kofoed 2007). Bakgrunnen for dette er at det ikke eksisterer kun én måte å innovere på (Reff & Johansen, 2011). Reff og Johansen fokuserer i hovedsak på hvordan innovasjon skapes gjennom arbeidsprosesser, metoder og organisering, og forskningen deres retter et spesielt fokus på hvordan en nyutviklet idé omsettes til organisasjonspraksis. Deres forskning er dermed relevant for denne oppgaven som omhandler implementering av innovasjon i organisasjoner.

Innovasjonslitteraturen innenfor organisasjonsteori beskriver overordnet to ulike forståelser av innovasjonsprosesser. Det er likevel felles for begge forståelsene at de ikke antar at innovasjon skapes gjennom individets særlige egenskaper, men at innovasjon foregår i kraft av organisatoriske omgivelser. Noe som betyr at innovasjon utarter seg i møter mellom mennesker og innenfor en gitt kontekst (Reff & Johansen, 2011, s. 103). Den ene overordnede forståelsen av innovasjonsprosesser bygger på at prosessen inneholder ulike faser eller trinn. Fasene kan for eksempel inndeles i intervensjon, idéutvikling, testing, utvikling av modell og kommersialisering (ibid.). Prosessen foregår med andre ord over ulike sekvenser som etterfølger hverandre i et kronologisk prosessens forløp, og forløpet beskrives å utarte seg som en jevn prosess som ikke går tilbake eller sirkulerer innenfor eller mellom de ulike fasene.



Figur 13: Linjer innovasjonsprosess

Denne forståelsen kan koples til det som omtales som en implementeringsdoktrine (Røvik 2015), hvor fokuset omhandler å utvikle en idé som videre blir godtatt og vedtatt implementert. Strømmen av aktiviteter og hovedfokuset ved innovasjonsprosessen rettes i stor grad i en slik forståelse mot siste ledd av prosessforløpet, som omhandler det å introdusere innovasjonen for å optimalisere gevinst. Figuren over fremhever med andre ord de ulike adskilte fasene og at målet ved innovasjon er skape mest mulig verdi. Det å skape verdi kan koples sammen med det å nyttiggjøre innovasjon, som innebærer å implementere eller å ta i bruk innovasjonen. En innovasjon er som tidligere definert i denne oppgaven et konsept som i seg selv må oppfylle kravene; *nytt, nyttig og nyttiggjort*.

I lys av figuren hentet fra Aasen og Amundsen (2011) innebærer denne refleksjonen at konsepter eller innovasjoner må forbi idéfasen før det kan omtales som en innovasjon. Men det å forstå innovasjon som en sekvensiell og nærmest kronologisk prosess er blant mange regnet som en svært forenklet måte å se på innovasjonsprosesser. Når idéutviklingen forstås som en adskilt del av prosessen i forhold til implementering i en innovasjonsprosess, betyr det

at innovasjoner og konsepter håndteres som uavhengige *pakker* som kan tas i bruk uavhengig av *tid og rom*. For eksempel så kan ikke en ny og nyttig idé defineres som en innovasjon før den også er nyttiggjort. Implementering og i-bruk-takning er dermed en vesentlig del av innovasjonsbegrepet.

Innenfor forskningslitteraturen kritiseres forståelsen av at innovasjon foregår inndelt i ulike faser, fordi det hevdes at det er usikkert om det virkelig er mulig å dele inn innovasjon i ulike faser som for eksempel en idé- og implementeringsfase (Van de Ven m.fl. 1999). Bakgrunnen for kritikken er at forskning innenfor feltet har bygget opp et mer utvidet perspektiv og enkelte forskere ser dermed innovasjonsprosessen som en løpende idéutvikling som ikke lar seg inndele i ulike faser. Hovedargumentet mot faseinndelingen av innovasjonsprosesser er at idéutvikling og tilpasning også foregår som en del av implementeringsarbeidet, og vice versa.

Den andre forståelsen av innovasjon innebærer å se på innovasjonsprosessen som både fremvoksende, uforutsigbar og kaotisk (Reff & Johansen, 2011, s. 103). Innenfor denne forståelsen vises det til at innovasjonsprosesser bedre kan forstås som uforutsigbare og komplekse organiseringsprosesser, hvor konseptet stadig tilpasses til den lokale konteksten. Denne forståelsen av innovasjonsprosesser kan ses i sammenheng av den forrige, men faseinndelingen og den sekvensielle fremgangen i prosessen er fjernet. Modeller innenfor denne forståelsen er ikke linjere, men interaktive modeller. Det er med andre ord snakk om en dynamisk prosess hvor idéutvikling og implementering ikke finner sted i adskilte faser. Implementeringen blir gjennom en slik forståelse forløpende ut ifra det stadige tilpassings- og utviklingsarbeidet som pågår underveis i hele innovasjonsprosessen. Van de Ven m. fl. (1999) bruker *emergens* som et sentralt begrep, som er et begrep som betyr *å vokse* eller *å gro over tid*. Bruken av begrepet antyder at innovasjon utarter seg som en kontinuerlig prosess som *emmergerer* på uventede tidspunkter, sporadisk og til tider ukontrollert. Innovasjon er forstått som noe som stadig utvikler seg over tid.

Nyere generasjoner av innovasjonsmodeller er beskrevet av Aasen og Amundsen (2011) som *koplete modeller* og *parallele modeller* for innovasjon. Koplete modeller omtales som tredje generasjons innovasjonsmodeller, og viser til at ulike prosesser påvirker hverandre underveis i innovasjonsprosessen. Hovedtanken bak koplete modeller er opplevelsen av å kunne gå ett

eller flere trinn tilbake i prosessforløpet for å forbedre prosessen eller for å redefinere krav og behov som oppdages underveis (Aasen og Amundsen, 2011, s. 34). Parallelle modeller omtales som fjerde generasjons innovasjonsmodeller og innebærer at det stilles krav til endring i måten mennesker samarbeider på, både innenfor og mellom prosesser. En viktig endring som har ført til disse modellene er introduksjonen av internett som gjorde det mulig med parallelle samarbeidsprosesser selv om mennesker befant seg rent geografisk på ulike steder. Viktige elementer i moderne tilnærming til innovasjon er *nettverk, samarbeid, åpenhet, tverrfaglighet og globalitet* (Aasen og Amundsen, 2011, s. 35). Oppsummert følger ikke innovasjon en lineær dynamikk, men preges ofte av uforutsette hendelser og tilfeldigheter (Van de Ven m. fl. 1989). Nåtidens og fremtidens innovasjonsmodeller omtales gjerne som *interaktive innovasjonsmodeller* og de bygges på systemdynamikk, systemintegrasjon og nettverksarbeid. De beskriver oppsummert innovasjon som en kollektiv prosess (Aasen & Amundsen, 2011, s. 35).

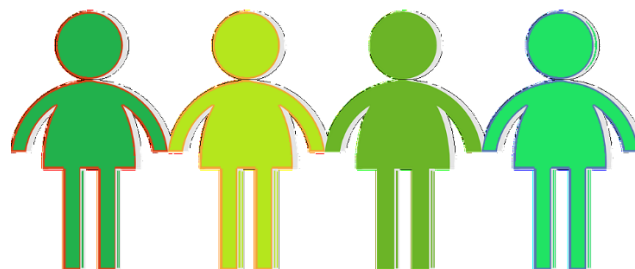
Innovasjon kan oppsummert forstås som en prosess som pågår kontinuerlig og sirkulerende i forhold til den tidligere faseforståelsen, som presentert innledningsvis. Den *ikke-linjære forståelsen* av innovasjonsprosesser innebærer at innovasjon forstås som en interaktiv prosess, fremfor å være en sekvensiell prosess som går fra idéutvikling og etterhvert over i en implementeringsfase etter at aktuelle aktører har vedtatt og erkjent innovasjonens forventede gevinst. Det er et vesentlig poeng at innovasjoner påvirkes og utvikles innenfor de rammer og den konkrete konteksten som omfavner en hver enkelt innovasjonsprosess.

Innovasjonsprosessen er svært sammensatt og består av mange lokale aktører og elementer som samhandler over en lengre tidsperiode. Det er knyttet stor uforutsigbarhet til prosessen som gjør den til risikofylt og usikker i forhold til ønsket suksess (Hernes & Koefoed, 2007, 43). I det eneste delkapittelet skal implementering bli presentert og drøftet ut ifra utvalgt innovasjonslitteratur som skal anvendes til å belyse oppgavens problemstilling (se kapittel 1.1).

3.3 Oversettelsesteori

Dette delkapittelet består av to underkapittelet, der det første presenterer oversettelsesteoriens bakgrunn og utvikling ved hjelp av forståelsene til noen av de mest sentrale forskere innenfor feltet. Det andre underkapittelet presenterer en gjennomgang av de tre mest sentrale teoretiske retninger innenfor oversettelsesteori og skal bidra til en overordnet forståelse og argument som bygger opp under oversettelsesteori som et anerkjent organisatorisk analyseverktøy.

Oversettelse er for mange et begrep innenfor språk og kommunikasjon, men begrepet kan også settes inn i andre forståelsesrammer. Sentralt i denne oppgaven er at selve prosessen med å fortolke og transformere innovasjoner i en gitt kontekst, for så å plassere innovasjon i en ny kontekst etter å ha forflyttet den i både tid og rom. Implementering av velferdsteknologi handler om å ta i bruk innovasjoner som allerede eksisterer i samfunnet. Denne prosessen kan ses i sammenheng med det som er gjennomgått og omtalt som implementeringsdelen i en innovasjonsprosess i delkapittel 3.2. Formålet med denne prosessen er beskrevet i delkapittel 3.1, og omhandler det å skape noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort for den som tar i bruk innovasjonen.



Figur 14: Oversettelse foregår mellom mennesker og forståelser

Når konsepter oversettes foregår det en for-fortolking på bakgrunn av at det som skal oversettes skal beskrives for noen andre i en annen sammenheng, og at det er andre aktører enn de som opprinnelig beskrev konseptet som står som mottakere. Det er med andre ord lagt til grunn at innovasjon ikke kan kopieres helt identisk uten å gjøre vurderinger og tilpasninger i forhold til avsender og mottaker av innholdet i innovasjonen. Noe som igjen betyr at det eksisterer et behov for tilpasning og fortolking av den sammenheng innovasjonen er hentet fra, for videre å kunne oversette innovasjonen i en ny sammenheng på et annet sted og i en annen tid. Det ligger altså til grunn at innovasjonen (her velferdsteknologi) er noe som allerede eksisterer, men at det skjer en forflytning i tid og rom når velferdsteknologi implementeres i kommuner og at dette vil påvirke innovasjonens (velferdsteknologiens) innhold.

3.3.1 Oversettelsesteoriens bakgrunn

Språk er et godt eksempel for å beskrive hva oversettelse omhandler. Ved å ta for seg et ordtak og forsøke å oversette det til et annet språk, har mange erfart at ofte blir mislykket. Bakgrunnen for dette er behovet for fortolkning og tilpasning av de språklige omgivelsene som er tilgjengelige, både i opprinnesspråket men også i det nye språket som ordtaket skal formidles gjennom. En direkte oversettelse gir med andre ord ofte ikke mening, med mindre mottakeren behersker begge språkene og kjenner til ordtaket fra før. Når mottaker er ukjent med opprinnelsen og meningen ved ordtaket, vil det være umulig å skape mening og forståelse av et ordtak som oversettes direkte ord for ord.

Ut ifra en oversettelsesteoretisk forståelse handler det ikke nødvendigvis om at oversettelsen skal representere utgangspunktet så nøyaktig som mulig. De beste oversettelsene er fortolket og tilpasset de forhold og omgivelser som er tilgjengelige i den nye sammenhengen som oversettelsen skal tre inn i, nettopp for å kunne fungere og gi mening innenfor de nye omgivelsene.

Konsepter og idéer kan forflyttes, spres og overføres. Når dette skjer kan det føre til ulike tilpasninger eller endringer underveis. Det at ideer spres fører oss til et annet, men beslektet begrepet, nemlig diffusjon. Diffusjon kommer fra det latinske verbet «diffundere», og betyr *å utbre* eller *å spre*. Innenfor fysikk benyttes ordet til å fortelle om «stoffenes egentransport», gjennom at stoffene beveger seg uten ytre hjelp. Diffusjon kan også brukes til å beskrive spredning mellom mennesker, for eksempel gjennom å forklare utviklingen av en epidemi og begrepet har også blitt overført til bruk innenfor innovasjonsteori for å illustrere hvordan innovasjoner beveger seg i tid og rom Røhnebæk og Lauritzen (Red. 2018). Begrepet knyttes sterk til Rogers (2003), som beskriver at diffusjon er en prosess hvor innovasjon blir kommunisert gjennom ulike kanaler over tid blant medlemmer innenfor et avgrenset sosialt system.

Diffusjon er ifølge Rogers knyttet til en spesiell type kommunikasjon, ved at budskapet omhandler nye ideer, og han definerer begrepet slik: *Diffusion is the process by which (1) an innovation (2) is communicated through certain channels (3) over time (4) among the members of a social system*”, (Rogers, 2003, s. 11). Rogers poengterer også problemet med å

avklare hvor én innovasjonen stopper og hvor den neste innovasjonen begynner når man snakker om at innovasjon diffunderer eller spres over tid og rom (Rogers, 2003, s. 14).

Diffusjonsperspektivet forstår innovasjoner som ferdige «pakker» som kan transporteres, og innebærer at spredning ses som en form for enveiskommunikasjon ved at mottaker er passiv i overføringen av innovasjonen (Røhnebæk & Lauritzen, Red. 2018). Disse problemene er noe Røvik (2007, 2014, 2016) har forsøkt å bidra med å tette gjennom hans forståelse og tilknytning til en annen retningen innenfor oversettelsesteorien, som vil bli presentert senere i dette delkapittelet.

Innenfor oversettelsesteorier eksisterer det en forståelse av at en innovasjon kan bli en del av en organisasjon, gitt at aktørene gjør innovasjonen til en del av egen praksis, noe som innebærer at innovasjon oversettes ut ifra aktørenes subjektive verden (Hepsø, 2007, s. 226). Det er med andre ord aktørene selv som legger føringene, og arbeidet aktørene gjør er det som er med på å skape selve innovasjonen. Aktørenes deltakelse fører vider til at innovasjonen blir mer robust og tilpasningsdyktig, ved at det er aktørene i organisasjonen selv som tilpasser den til egen praksis og deres egne forståelser (Hepsø, 2007). Aktørene besitter altså kraften til å skape innovasjon, og det er *kraftene* blant aktørene som påvirker utviklingen av innovasjoner. Kraftene som her beskrives viser til de diskusjonene som foregår mellom aktørene underveis i oversettelsesprosessen. Og diskusjonene er her forstått som selve oversettelsen av innovasjonen ut ifra aktørenes egne forståelser. Det er med andre ord snakk om tilpasning framfor det å kopiere eller å herme ut ifra en slik forståelse av oversettelse.

Oversettelse foregår ved at en mottaker fortolker noe som blir presentert, og dette skjer gjennom både det mottakeren hører og ser. Oversettelse eller translasjon er ifølge Latour (1984):

The spread in time and space of anything – claims, orders, artefacts, goods – is in the hand of people; each of these people may act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it. (Latour, 1984, s. 267).

Denne definisjonen viser til at makten ligger i menneskene, ved at mennesker kan handle ulikt. Her trekkes det blant annet frem at mennesker kan slippe budskapet, de kan endre eller avbøye det og de kan utvide eller tilegne budskapet nye elementer.

Latour (1984) og Callon (1986) regnes som to av grunnleggerne av den teoretiske retningen Aktør-nettverksteori (ANT), som regnes som den mest anerkjente av de retningene som beskriver oversettelse. I følge Latour og Callon har oversettelse flere betydninger, både politisk, geometrisk og semiotisk. Politikk er definert gjennom å styre eller lede samfunnsutviklingen, som betyr at forståelser kan tilpasses et sosialt system. Tilpasningen innebærer at mål blir satt, verdier blir fordelt, og det foregår prioriteringer og velges virkemidler som anvendes i politiske sammenhenger for å tilpasse de til enhver gitt situasjon. Geometrisk betydning handler om at ulike regler baseres på fysiske lover, mens semiotisk betydning dreier seg om læren av tegn og tegnbrukende atferd (også kalt semiologi). Semiotikk omtales som «studiet av tegnenes liv i samfunnet», og et eksempel på semiotikk kan være skiltet på døren av et dametoalett, som er internasjonalt anerkjent eller forstått som at toalettet bare for damer. Latour og Callon har til tross for å være regnet som grunnleggerne av ANT ulike, men fortsatt beslektede forståelser ved hvordan de definerer og forstår oversettelse som en organisatorisk prosess.

Callon (1986) står bak forståelsen av oversettelse som en prosess som «skaper sammenfallende og homogenitet gjennom sammensetning av elementer som tidligere var forskjellig» (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 238). Callon's forståelse bygger mer på at aktørene skal forenes og bli *enige* om en felles forståelse. Denne forståelsen av oversettelse bryter med Latour (1984), som retter mer fokus mot hvordan makt er aktivert, akseptert og diffundert (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 238).

Latour (1984, 2005) er med andre ord mer interessert i å undersøke hvordan gitte aktører får makt til å påvirke, og hvordan aktører bygger allianser. Hans forståelse bygger på at aktører blir mektige gjennom å ha tilhengere og støttenettverk bak seg og derav klarer å skape seg makt. Makten avhenger dermed av at andre aktører velger å akseptere og anerkjenner maktforholdet innenfor nettverket og at det opparbeides sterkere og sterkere over tid. I tillegg er det en sentral del at andre aktører likevel hele tiden kan bygge videre på oversettelsen, og endre «til noe totalt annerledes ettersom de søker å oppnå deres egne mål» (Wæraas & Nielsen 2016: 238). Latour henviser til at hva som helst kan spres i tid og sted på denne måten, noe som resulterer i «den trofaste oversettelsen av utsagn som en enslig og uvanlig sak omkring mange andre saker». Forståelsen til Latour viser til at oversettelse handler om en prosess av «pågående forhandlinger» som resulterer i en kjede av unik oversettelse avhengig

av de særegne karakteristikkene av konteksten hvor forhandlingene foregår, slik som blant annet maktforhold og aktørenes iboende egenskaper underveis i diskusjonene (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 238).

Forskjellen mellom Callon (1986) og Latour (1984) er med andre ord at Callon forstår oversettelse som en prosess som avsluttes, mens Latour forstår oversettelse som en evig pågående prosess. Callon (1986) mener at oversettelse skjer ved at det skapes likhet og homogenitet i forståelsen blant aktørene som diskuterer og forhandler over tid, og at denne prosessen avsluttes når ulike forståelser er forenet og at ulikheter dermed er forsvunnet. Latour (1984) ser på sin side oversettelse som en evig prosess, gjennom at aktørene besitter muligheten til å bygge videre på, og endre innovasjoner på bakgrunn av kjeden av unike forståelser. Forståelsen avhenger av enhver aktørs særegne driv og mål med diskusjonene som finner sted. Oversettelsesprosessen i seg selv er ikke en prosess som avsluttes ifølge forståelsen Latour representerer.

Czarniawska og Sevón (1999) fokuserer konkret på hvordan idéer (innovasjoner) reiser, og at noe som forflytter seg betyr at det spres. Dette kan ses i sammenheng med det som tidligere er nevnt om diffusjon (Rogers, 2003), og som er et svært interessant fenomen innenfor innovasjonsforskningen. Det eksisterer ulike forståelser for hvordan og hvorfor innovasjon spres og utarter seg på en vellykket og god måte. Wæraas og Nielsen (2016) redegjør for hovedretningene: kunnskapsbasert teori, aktør-nettverksteori (ANT) og skandinavisk ny institusjonell teori. Retningene presenteres i neste del av dette kapitlet.

3.3.2 Oversettelsesteoriens ulike retninger

Denne delen presenterer to ulike retningene innenfor oversettelsesteorien. Det eksisterer flere andre retninger med tilhørende forståelser og regler for hvordan oversettelsesprosesser foregår, men jeg har valgt å med de to som vil ha mest relevans for å kunne analysere datamaterialet opp imot oppgavens problemstilling.

3.3.2.1 Aktør-nettverksteori

Innenfor organisasjonsforskningen stammer oversettelsesteorien tilbake til Michel Callon (1986) og Bruno Latour (2005), som regnes som grunnleggerne av ANT. Callon og Latour bygger sine forståelser av oversettelse som en kompleks prosess av forhandlinger om

meninger, krav og interessekamper (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 237). Kompleksitet er ifølge Rogers (2003) definert av vanskelighetsgraden ved å forstå innovasjonen og det å ta i bruk innovasjonen. Noen innovasjoner er tydelige og enkle å forstå, mens andre er mer krevende å forstå. Rogers (2003) viser til følgende funn: *the complexity of an innovation, as perceived by members of a social system, is negatively related to its rate of adoption* (Rogers, 2003, s. 257). Funnet beskriver at kompleksiteten ved en innovasjon ifølge de som mottar den, er negativt knyttet til innføringshastigheten, som betyr at jo høyere kompleksitet, jo lengre tid tar det å innføre innovasjonen innenfor et sosialt system.

Oversettelse innenfor organisasjonsforskning er en relativt ung sub-disiplin og antall publikasjoner omtales fortsatt som lav. ANT perspektivet ble introdusert inn i organisasjonsforskningen tidlig på 90-tallet, og regnes som den eldste av de mest omtalte perspektivene innenfor feltet. Litteraturen viser til mer enn rene undersøkelser av oversettelsesteorien, blant annet gjennom temaer som makt- og interessekamper. Oversettelse handler her i stor grad om å overtale og overbevise, ved at innovasjon oversettes gjennom å bli presentert eller formidlet på ulike måter, enten verbalt eller materielt (Røhnebæk og Lauritzen, Red. 2018). Oversettelse utarter seg i situasjoner som karakteriseres av motstand eller når konfliktfylte meninger og interesser møtes. Ifølge Callon og Latour handler det i stor grad om å engasjere flere og flere aktører i et stadig kraftigere nettverk for å kunne snakke på vegene av andre (Røhnebæk og Lauritzen, Red., 2018). Det er nettverkets støtte som muliggjør at krav kan bli til en tatt-for-gitt sannhet blant aktørene (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 243). En slik forståelse står i motsetning til diffusjonsteorien ved at det handler om aktørenes posisjoner og forhandlinger istedenfor den iboende kraften i stoffene som fører til spredning.

Basert på temaene over som omhandler evnene til å overtale og overbevise gjennom å skape interesse blant aktører, er det mulig å dra sammenhenger til det som omtales som gode talspersoner og gode formidlingsevner i forhandlinger som avgjørende for innovasjoners spredning. Ifølge blant annet Røhnebæk og Lauritzen (Red. 2018) kan dette knyttes til narrative evner, som er evnen til å bygge opp og fortelle historier som skaper engasjement, overbevisning og som videre gjennom dette kan legitimerer endinger (Røhnebæk og

Lauritzen, Red., 2018). Pedersen og Johansen (2012) viser til at historier kan benyttes mellom ulike aktører for å skape bindinger og føre innovasjonsprosesser fremover.

Oversettelse ut ifra en slik forståelse bygger på en såkalt prosesstankegang, hvor aktører mobiliserer meninger slik at en organisatorisk innovasjon blir tilpasset lokale forhold. Aktørene befinner seg i det som omtales som en prosess av blant annet problematisering, registrering og mobilisering. Innenfor ANT er det oversettelsesprosessen i seg selv som bygger forståelse, og ifølge både Callon (1986), Hepsø (2007) og Latour (2005) er det selve reisen med forhandlinger og diskusjoner som fører til endringer og innovasjon. Innenfor ANT eksisterer det noen felles karakteristikk for hvordan oversettelse utarter seg.

Oppsummert fokuseres det innenfor ANT på et spesielt objekt som reiser på tvers av ulike kontekster, og oversettelse handler om å aktivt modifisere objektet innenfor konteksten og kompleksiteten innenfor handlingen av de berørte aktørene (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 244). Forståelsen er utviklet innenfor teknologi- og vitenskapsstudier, mens den siste retningen som presenteres i neste underkapittel er utviklet innenfor organisasjonsforskning og institusjonelle logikker. Den skandinaviske ny institusjonelle teorien er basert på inspirasjon fra ANT, men det finnes forskjeller mellom retningene selv om de som nevnt overlapper hverandre (Røhnbæk og Lauritzen, Red., 2018).

3.3.2.2 Skandinavisk ny institusjonell teori

Oversettelse innenfor skandinavisk ny institusjonell teori er nært koblet til ideer og modeller innenfor endringsledelse (Wæraas & Nielsen 2016: 245). Retningen fokuserer på *at noe som flyttes fra et sted til ett annet ikke kan utvikles uendret; å sette noe inn på et nytt sted eller i en annen tid er å skape det på nytt* (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 246).

Den skandinaviske ny institusjonelle teorien blir omtalt som en lovende ny retning innenfor institusjonell tekning og er et etablert felt innen forskningen (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 245). Utspringet regnes å være tilknyttet Czarniawska og Sevón (1996) og deres forskning omkring oversettelse gjennom institusjonell analyse som et alternativ til diffusjonsmodellene i ANT (Czarniawska & Sevón, 1996). Denne retningen omhandler oversettelse spesielt

innenfor organisasjonsteori, og berører det å overføre og omforme konsepter mellom organisasjoner.

Kjell Arne Røvik er en av de forskerne som har bidratt innenfor denne retningen gjennom bruk av translasjonsteori som analyseramme ved studier i offentlige organisasjoner, som blant annet skole/utdanning og sykehus (Røhnebæk og Lauritzen, Red., 2018). Og ifølge Røvik (2015) har samfunnsforskere i betydelig grad sviktet når det gjelder å studere implementering, noe som underbygger behovet for studien jeg har gjennomført.

Mange ideer har ofte usikre og uklare virkninger (Røvik, 2016), og kommer som et resultat av at ideer ofte får ulik utforming når de iverksettes i ulike kontekster og derfor også gir ulike effekter (Andersen, Røvik & Ingebritsen, 2014). Ulik utforming ved iverksettelse avspeiler også at det ofte - særlig i offentlig sektor – går politikk i tolkningene av reformers virkninger (Røvik, 2016). Det er her naturlig å vektlegge at innovasjoner er noe som både er nytt, nyttig og nyttiggjort, altså at det er tatt i bruk og implementert. Det som er politisk vedtatt av beslutninger angående innføringer av ulike konsepter og endringer vil i stor grad avvike i forhold til det som skjer i den praktiske virkeligheten.

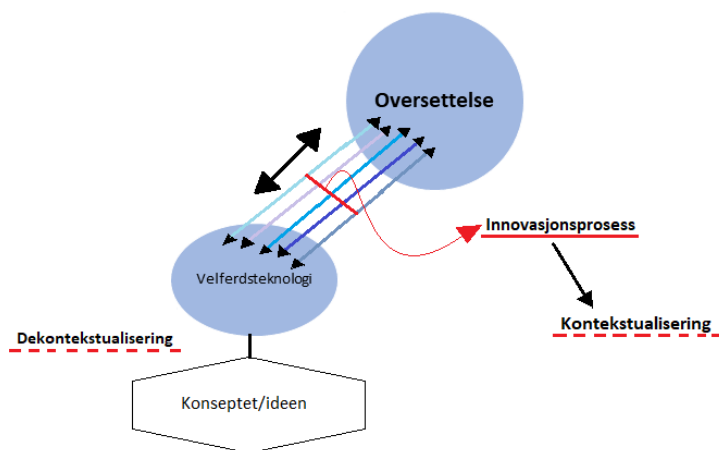
Røvik (2007;2015;2016) har gjennom sitt arbeid og sin forståelse brutt noe med ANT-forståelsen på bakgrunn av at konsepter ikke kan overføres og implementeres på bakgrunn av vedtak og behandle innovasjoner som ferdige pakker. Røvik støtter seg ikke fullstendig på ANT, og viser til en implementeringsdoktrine, ved at hensynet til hvordan implementering skjer i praksis vies lite oppmerksomhet innenfor ANT-forståelsen. Sirkulering av ideer og praksiser står i fokus som svært interaktive, og ulike rutiner er aktivert av forskjellige «idébærere» som forvandles ettersom de blir omgjort til lokale argumenter underveis i forhandlingene (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 245). Det er slik ideer og praksiser reiser på tvers av sosiale nivåer, og skifter fra å være abstrakte ideer til å bli virkelighet (objekter) eller vedtatte praksiser og handlinger (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 245).

Oversettelse er *en prosess av ideer og modeller som tilpasses reisens lokale forhold og kontekst på tvers av tid og sted* (Røvik 2007;2015). Definisjonen viser til at oversettelse både har en semiotisk og geometrisk betydning. Noe som kan forstås gjennom at det foregår en

dekontekstualiseringsprosess før overføring av kunnskap, ideer eller rutiner finner sted. Og dette er det Røvik (2016) retter sin oppmerksomhet innenfor oversettelsesteorien. Han viser til et samspill mellom kontekstualisering og dekontekstualisering.

At noe dekontekstualiseres er her forstått som at et gitt konsept blir tatt ut av sine omgivelser, og at rammene som støtter og eventuelt former det aktuelle konseptet blir fjernet. Etter en dekontekstualisering vil konseptet være klar for å forflyttes i den forstand at det er løsrevet fra de omkringliggende rammene ved avsenderkonteksten, og dermed både er fri og avgrenset på en i seg selv selvstendig måte. Resultatet er med andre ord at konseptet klargjøres og blir overførbart til en annen og ny kontekst. Konseptet er blitt strippet for støttende elementer hvor bare selve kjernen i konseptet blir tatt ut. Hvorvidt dette er mulig i praksis avhenger av kompleksiteten ved konseptet, som henger sammen med hvor avhengig konseptet er av den lokale konteksten og som igjen henger sammen med hvorvidt praksisen er basert på taus kunnskap. Taus kunnskap er som tidligere presisert en form for lokal kunnskap som ikke er lett overførbart, og står i motsetning til kodifisert eller eksplisitt kunnskap. Den sistnevnte av disse formene for kunnskap er enklere å spre og absorbere fordi den er nedskrevet og utformet på en måte som gjør at den enklere skal kunne forstås uavhengig av tid og rom (Bathel m. fl. 2004).

Kontekstualisering er når en representasjon tas inn i en ny kontekst, altså når kjernen etter dekontekstualisering av et konsept er ferdig strippet for omkringliggende elementer i omgivelsene ved konseptet. Det er dette kjernekonseptet som da er klargjort for å tas inn i en ny kontekst, som gjennom kontekstualisering tilpasses de nye omgivelsene. Det presiseres at denne prosessen forutsetter forståelse for det opprinnelige konseptet eller praksisen som skal tas i bruk, men også svært god innsikt og sensitivitet innenfor den nye konteksten (Røvik 2016). Ved disse to prosessene, dekontekstualisering og kontekstualisering, er det med andre ord ifølge Røvik (2016) behov for det han omtaler som translatørkompetanse. Og denne kompetansen anses å bli viktigere i forbedringsarbeid i organisasjoner (Røvik, 2016; Røvik m. fl., 2014; Røhnebæk & Lauritzen, Red., 2018).



Figur 15: Illustrasjon over oppgavens hovedfokus (egenprodusert)

Røvik (2016) viser til at dekontekstualisering og kontekstualisering krever kunnskap som han omtaler som translatørkompetanse. Ved å besitte en slik form for kompetanse kreves de kunnskap i forhold til regler for oversettelse (Røhnebæk og Lauritzen, Red., 2018), og ifølge Røvik (2015) eksisterer det tre ulike oversettelsesmoduser som alle inneholder ett sett oversettelsesregler. I neste avsnitt presenteres utvalgte oversettelsesregler basert på Røvik (2015).

Det er tidligere påpekt at oversettere former og regulerer konsepter mens de overføres fra en avsender- til en mottaker kontekst. Reglene for oversettelse sier noe om hvordan det foregår. Røvik (2016) viser til at blant annet Latour (1986) omtalte det han kalte for maktoverføringer fra lokale aktører (oversettere), som medførte til uforutsatte og unike utfall. På bakgrunn av det viser Røvik (2016) til at det eksisterer moduser og regler for denne prosessen etter å ha sett grundig på kunnskapsoverføringer. Han berører dermed temaet om hvordan oversettere påvirker og i hvilken grad de påvirker kunnskapsdannelse når de forflytter det i tid og rom. Et hovedargument er at noen oversettelsesmoduser og regler fører til nesten ingen transformasjon, mens andre kan føre til dramatiske transformasjoner av overført kunnskap.

Det er tre ulike moduser eller sett med oversettelsesregler, gjengivelse, modifisering og radikal. De fører til lav, middels og høy transformasjon av det overførte konseptet. Den første, *reproduserende modus*, gjenkjennes som en tilbøyelighet til å forsvare, som i praksis betyr å

gjengi og gjenskape så nøyaktig som mulig. Konsentrasjon blir i denne modusen en hovedregel for oversettere, fordi det omhandler å kopiere så nøyaktig som mulig. Andre ord som ofte benyttes er reproduksjon eller duplisering (ibid.). Denne formen for oversettelse innebærer å kopiere og hente ut et konsept fra en kontekst, for så å skape en idélignende representasjon. Representasjonen settes inn i en ny kontekst med en forventning om at praksisen skal gjenskapes, uten noen eller meget få endringer fra originalen (Røvik, 2007, s. 308). Det kan knyttes flere likhetstrekk fra denne forståelsen av oversettelse til det som ofte omtales som *best practice*, og som er det motsatte av *best fit* som man i mer moderne organisasjonsteori benytter (Boselie 2014). Denne modusen og forståelsen av oversettelse vil ikke bli viet mer oppmerksomhet enn at den nå er gjennomgått og presentert. Det er modifierende og radikal modus som i denne oppgaven er relevant å se mest på, ettersom disse modusene legger føringer for ulik grad tilpasning og utvikling av konsepter.

Den andre modusen, *den modifierende*, omhandler en tilbøyelighet til å forsvare at det må kunne tillates en viss omforming og tilpasning av det som oversettes (Røvik, 2007, s. 311). Det er en balanse mellom å være «tro mot det opprinnelige», men at det skal inn i en ny sammenheng og dermed må tilpasses en ny organisatorisk kontekst. Modusen preges i all hovedsak av to hovedtyper av oversettelsesregler; addering og fratrekking. Addering betyr å legge til noen elementer til konseptet som oversettes til den nye konteksten slik at det tilpasses det nye. Fratrekking innebærer å fjerne noen elementer, av samme årsak, nemlig for å tilpasse konseptet den nye konteksten den skal inn i. Røvik (2007) viser til at enkelte forskere innenfor translasjonsteorien omtaler dette som hjemliggjøring, som innebærer å rense konsepter for alle unødvendige spor som minner om originalen og den konteksten konseptet kom fra (Røvik, 2007, s. 311). Videre påpekes *implisittering* som en oversettelsesregel, og begår ut på å redusere detaljnivået når konsepter oversettes fra en kontekst til en annen. Det er også vesentlig å ha et forhold til når og i hvilke sammenhenger man benytter disse modifierende reglene, og ikke minst hvorfor de anvendes. Dette blir beskrevet ved hjelp av to ulike former av addering og fjerning av elementer, nemlig; rasjonell strategisk og uintendert.

Rasjonell strategisk innebærer blant annet nokså *harde* kalkyler hvor det legges til eller trekkes fra ut ifra anslag om hvilken lokal versjon som vil gi best mulig økonomisk gevinst

eller effektiviseringsuttelling. Kalkulasjoner ligger ofte til grunn når milde redigeringer av reformer og konsepter skal implementeres ved hjelp av addering og fjerning. *Uintendert addering og fjerning* er ikke basert på kalkyler og rasjonelle intensjoner. Her legges det til og trekkes fra nokså uintendert når det forsøkes å implementere konsepter i organisasjoner. Det kan være flere grunner til at man utelater eller legger til elementer uten egentlig å ville det, og at oversettelsen dermed blir omformet. Det er altså snakk om utilsiktet omforming når man forsøker å materialisere ideen i andre kontekster. En av hovedgrunnene til utilsiktet omforming er mangel på tid og kapasitet til å sette seg grundig nok inn i ideer og konsepter som ønskes overført til egen praksis. Dermed blir det gjort endringer uten at aktørene i stor grad er klar over at elementer blir fjernet og lagt til i omformingene av konsepter.

Den tredje og siste modusen er *den radikale modus*. Oversettere anser seg ubundet av konsepter og såkalte suksessoppskrifter, og forsvarer at de må ha stor frihet til å forme egne og lokal tilpassede utgaver av konsepter som oversettes. Man benyttes seg av *retten* til ikke å kopiere konsepter, men heller å anvende mulige inspirasjoner i form av ingredienser som kan komme til uttrykk i lokale varianter av konseptet. Oversettelsesregelen som er gjeldene innenfor denne modusen kaller man *omvandling*.

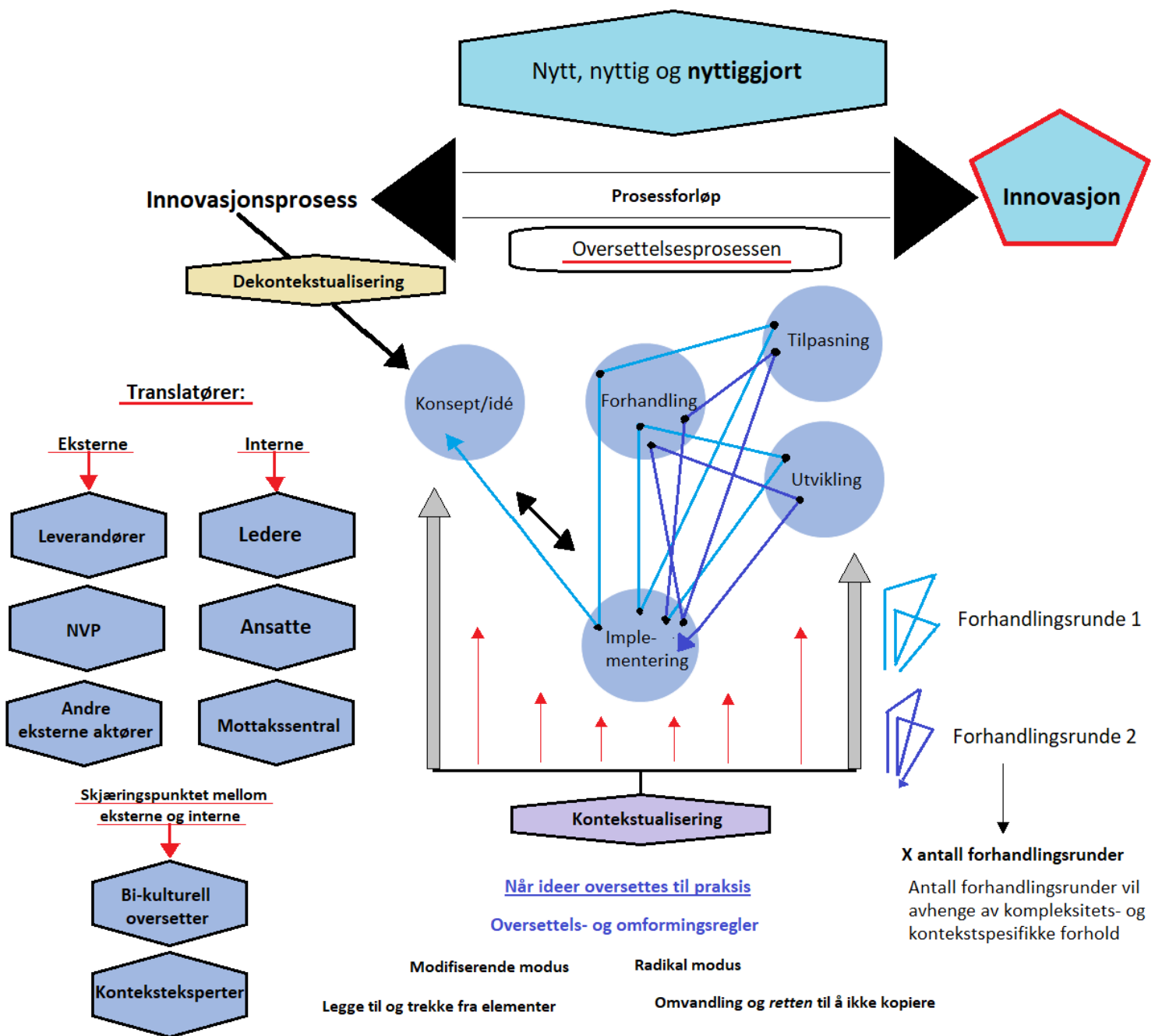
Omvandling er her forstått som en grunnleggende endring av et konsept og/eller en idé. Endring gjerne både av form og innhold, og den lokale varianten fremstår som en lokal innovasjon og ikke som en representasjon av et bestemt eksternt konsept/idé. Med andre ord er oversettelse innenfor den radikale modus en mer ubunden og fri oversettelse, sammenlignet med de to andre modusene med tilhørende oversettelsesregler. Den radikale modusen har sine røtter tilbake til Cicero (106-43 f. Kr.), med begrepet *exprimere imitando* som betyr: *å skape noe nytt under imitasjon av noe som allerede eksisterer* (Røvik, 2007, s. 315). Et annet mye bruk ord innenfor denne modusen av oversettelse er *adaptasjon*. Adaptasjon er en noe mindre radikal omvandling og tar mer hensyn til originalen. Det har med andre ord foregått en omfattende utvidelse og omdefinering av disiplinen translasjonsstudier i løpet av de siste 40 årene som har bidratt til økt oppslutning om ideen om stor grad av frihet til å kunne omforme og tilpasse konsepter som overføres mellom ulike kontekster.

Oppsummert eksisterer det med andre ord ulike perspektiver innenfor organisasjonsforskningen, men det er tydelig at de preges av noen likheter. Perspektivene som er redegjort for over fokuserer på oversettelse som en prosess hvor et objekt endres fra et stadium til ett annet, samtidig som det beveger seg innenfor og på tvers av organisatoriske rammer (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 247). Resultatet av oversettelse er ofte utilsiktet og endringen blir ikke virkeliggjort ved en tilfeldighet, men endingene avhenger av en aktiv deltakelse fra spesielle aktører, forhandler-roller, innenfor oversettelsesprosessen (ibid.). I det siste delkapittelet presenteres en oppsummering av de ulike elementene som er gjennomgått i teoridelen gjennom en egenutviklet modell. Det vil være den modifierende og den radikale modusen som vil bli benyttet når det gjelder oversettelse, overføring og omvandling av konsepter.

3.4 Teoretisk oversiktsmodell

Modellen på neste side søker å illustrere hvordan teoriene henger sammen og spesielt hvordan oversettelse er forstått og benyttet i denne oppgaven. De ulike teoriene er satt sammen på en slik måte at sammenhengen og forholdene mellom teoriene kommer tydelig frem.

Translatører (aktører) internt og eksternt i mottaker- og avsenderkonteksten spiller inn i dekontekstualiseringsprosess og kontekstualiseringsprosessen, og translatørkompetanse kan bidra i implementering av velferdsteknologi på en positiv måte. Ut ifra et oversettelsesperspektiv kan translatører blant annet gi økt felles forståelse og dermed bidra i å løse enkelte utfordringer og også eventuelt unngå utfordringer som kan oppstå i arbeidet ved implementering av velferdsteknologi ute i helse- og omsorgstjenestene i kommunene.



Figur 16: Teoretisk oversiktsmodell (egenprodusert)

4. Metode

Denne delen av oppgaven presenterer metoden som er benyttet på bakgrunn av valgt problemstilling og tema for oppgaven. Innledningsvis presenteres valg av metode, som etterfølges av en redegjørelse for utvalg av informanter og selve intervjugjennomføringen. Neste del tar for seg hvordan sorteringen av datamaterialet er gjennomført. Og siste del presenterer vitenskapelig posisjonering, reliabilitet og validitet kommenteres i forhold til styrker og svakheter ved metoden og studien generelt.



Figur 17: Metodeoppbygning (egenprodusert)

4.1 Valg av metode

Forskningsdesignet som er benyttet er en single casestudie fra ett prosjekt med to analyseenheter (to kommuner) som en del av Det Nasjonale Velferdsteknologiprogrammet (NVP). Datainnsamlingen er basert på kvalitative intervjuer av ansatte fra deltaker kommunene som har hatt eller har en relasjon til caseprosjektet. Informantene er alt fra ledere til medarbeidere lokalt på lave nivåer i kommunene. Intervjuene har hatt som formål å kartlegge informantenes opplevelser og erfaringer med implementering av velferdsteknologi gjennom caseprosjektet. Den avsatte prosjektperioden var i tidsrommet mellom 2013 og 2016,

og prosessen og elementene ved prosjektet er derfor mulig å se tilbake på. For å kunne kartlegge prosessen med implementering av velferdsteknologi benyttes kvalitativt forskningsintervju, som er den mest vanlige metoden som benyttes innenfor kvalitativ forskning (Krumsvik, 2014).

Kvalitativ forskning er ikke anekdoter eller synsinger, men innebærer en systematisk og vitenskapelig tilnærming til observasjoner og datakilder (Frich 2007). Kvantitativ forskningsmetode kartlegger at noe skjer (i store utvalg), noe som står i motsetning til kvalitative forskningsdesign. Kvalitative metoder søker å skape bedre forståelse for hvorfor ting er som de er (i mindre utvalg), det handler gjerne om å øke forståelsen av fenomener fremfor å skape oversikt over dem (Johannessen et al. 2011). Kvalitativ metode har vist sin styrke der kvantitativ metode ikke har strekt helt til (Frich 2007). Det er lagt til rette for god kontakt med respondentene og dermed også et godt grunnlag for å få en forklaring og forståelse av hvorfor informantene sitter igjen med de erfaringene de gjør (Silverman, 2011).

Innenfor kvalitativ metode eksisterer det flere ulike metodevalg, og jeg har valgt å bruke en type forskningsintervju kalt semi-strukturert intervju. I tabellen under presenteres ulike typologier av intervjustrategier hentet fra Silverman (2011).

Intervju type	Nødvendige ferdigheter
Strukturert intervju	Nøytralitet; ingen utspørring; ingen improvisasjon; trening for å sikre konsistens
Semi-strukturert intervju	Noen undersøkelser; rapport med intervjuet; forstå prosjektets mål
Åpent intervju	Fleksibilitet; rapport med intervjuet; aktiv lytting
Fokus gruppe	Tilretteleggingsferdigheter; fleksibilitet; evne til å holde seg tilbake fra diskusjonen slik at gruppedynamikken kan vokse frem

Figur 18: Typologier av intervjustrategier (Silverman; 2011;166)

Et semi-strukturert intervju innebærer at intervjuene blir gjennomført delvis åpne ved at forskeren har utarbeidet en intervju-guide med noen kategoriserte spørsmål. Guiden benyttes for å avgrense intervjuet mot forhåndsbestemte temaer og spørsmål. Det er rom for at

informantene kan gå utenfor intervju-guiden og beskrive elementer som de fremhever som sentrale og viktige, men det er ikke lagt opp til dette i stor grad. Designet er blitt benyttet for blant annet å sikre et godt og bredt datamateriale, som både kan representere informantenes syn samtidig som temaene er noe avgrensede opp mot oppgavens problemstilling og det teoretiske bakteppe.

4.2 Utvalg av informanter

Datamaterialet er resultatet av totalt åtte intervjuer fordelt mellom deltakerkommunene i caseprosjektet. Informantene er strategisk utvalgt for å kunne belyse ulike perspektiver lokalt både på ledernivå og medarnidernivå. Tre av informantene anser ikke seg selv som prosjektdeltakere i den formelle prosjektperioden. De har hatt utenforstående lederroller eller ansvar for etterarbeidet i forhold til anskaffelsesprosessen. Innsikten og forståelsen fra disse informantene er tatt med i sorteringen av datamaterialet, men at det er viktig å være klar over at de ikke har deltatt aktivt i prosjektperioden på lik linje som de andre informantene. Dette gjelder informant H, D og B, som representerer ansatte fra begge deltakerkommunene.

Informantene er valgt ut i forhold til deres stillinger, både under prosjektperioden og i dagens driftsituasjon i kommunene. Informanter representerer ulike ansattgrupper, og er sykepleiere, vernepleiere, prosjektledere, koordinatore, avdelingsledere, saksbehandlere og fagledere. De fleste ansatte har flere av disse statusene. Lederne er ledere på lokalnivå, og rapporterer til andre ledere som sitter over dem igjen. Ledernivået er dermed å beregne som nærmeste ledere og en form for mellomleder. Ledernivået kan ikke sammenlignes med en høytstående administrativ leder i kommunene. Prosjektleder og avdelingsledere er tatt med i studien med bakgrunn i at de har jevnlig kontakt med de ansatte som håndterer og leverer de praktiske tjenestene i helse- og omsorgsektoren. Utvalgte ansatte er prosjektmedarbeidere som har vært delaktige i prosjektgjennomføringen eller medlemmer av ressursgruppen som utarbeider anskaffelsesdokumentene i kjølvannet av prosjektgjennomføringen. Med andre ord representerer informantene prosjektgruppen, ledelse internt i prosjektet, ledelse ved de ulike avdelingene i deltakerkommunene og medarbeidere med ulike fagbakgrunner (alle med helsefaglig utdanning).

En annen grunn til det utvalget som er gjort er tilgangen til informanter og den begrensede informasjonen jeg ble gjort kjent med i forkant av intervjugjennomføringen. Det var også avgjørende at informantene selv ønsket å stille opp for intervju og at de hadde tid til å la seg intervju innenfor tidsrommet det ble stilt krav om. Det var viktig å informere om behovet for samtykke fra alle deltakerne i studien, informantene godtok og bekreftet samtidig at de var innforstått med at de måtte sette av tid til å gjennomføre ett intervju på ca. én time. Dette kravet ble stilt for å sikre gjennomføringen og for at jeg med sikkerhet skulle kunne vurdere at jeg fikk et stort nok datamateriale for å gjennomføre studien på en god, strukturert og håndterlig måte.

Det er vesentlig å poengtere at datamaterialet i seg selv er et resultat av den kontinuerlige analysen som er utført både før og under datainnsamlingen (Widerberg, 2001, s. 116). Det er fortatt flere valg i forhold til både hvilken innfallsvinkel jeg har ønsket å forfølge, og hvordan jeg ønsket å gripe det hele gjennom for eksempel oppbygningen av intervjuguiden. Intervjuguiden er vedlagt, og spørsmålene danner grunnlag for intervjuene som har ført til datamaterialet oppgaven benytter som casestudie, se vedlegg 3.

4.3 Intervjugjennomføring

Grunnet kravet som ble stilt til informantene om gjennomføring av intervjuene innenfor ett konkret begrenset tidspunkt, ble alle intervjuene gjennomført i løpet av én uke. Intervjuene fant sted i de ansattes enge lokaler, enten på deres kontorer eller på kontorer som var tilgjengelig for møter generelt. Alle informantene ble også spurt om de godtok opptak av intervjuet før lydopptak ble startet, og samtlige informanter samtykket til dette.

Det at alle intervjuene ble gjennomført innenfor en relativt kort tidsperiode ser jeg på som positivt. Intervjuene ble gjennomført ved samme stadium i forhold til prosjektgjennomføring og overgangen mot anskaffelsesfasen. Informasjonen og settingen rundt intervjuene er dermed regnet som tilnærmet like for alle intervjugjennomføringene.

4.3.1 Intervjuoversikt

Informant	Ant. år erfaring	Stilling	Deltok i prosjektet	Intervjulengde
A	20	Fagansvarlig/veileder	Ja	01:26:59
B	10	Konsulent/leder	Nei/ja noe	01:27:59
C	10	Fagansvarlig/veileder	Ja	01:11:11
D	25	Konsulent/leder	Nei	00:48:03
E	25	Koordinator/leder	Ja	01:52:14
F	15	Koordinator/saksbehandler	Ja	0:52:08
G	20	Fagansvarlig/saksbehandler	Ja	01:17:54
H	25	Koordinator/leder	Nei/ja noe	1:11:06

Ja = Informant har deltatt i prosjektet

Nei = Informant har ikke deltatt i prosjektet

Nei/ja noe = Informant har vært innom prosjektet – men har ikke vært en del av selve prosjektgruppen

Intervjuguiden ble fulgt ved alle intervjuene, og guiden var sentral for gjennomføringen ved at jeg underveis i intervjuene kunne følge med på hvilke spørsmål og temaer som ble berørt. Det var enkelte områder som informantene selv ønsket å utdype mer, uten at jeg spurte direkte om temaet. Eksempel på dette er blant annet utfordringene underveis i prosjektet og hvilke resultater som i dag er synlige etter prosjektperioden. I neste avsnitt presenteres sorteringen av datamaterialet i forhold til hvordan sorteringen er gjennomført og hvordan de tematiske kategoriene er kommet frem gjennom sorteringsarbeidet.

4.4 Sorteringen av datamaterialet

Sorteringsarbeidet innebærer å sortere og fremheve viktige elementene som informantene tar opp underveis i intervjuene. Arbeidet har som mål å få frem gode sitater og uttrykk som senere vil brukes i analysen og drøftingen opp mot problemstillingen i oppgaven. I det følgende vil jeg først gjennomgå hva som er bakgrunnen for hvordan sorteringen er gjennomført, før jeg viser til hvordan de tematiske kategoriene er hentet ut fra datamaterialet.

4.4.1 Bakgrunn for sorteringen

Widerberg (2001) argumenterer for at selve sorteringen av materiale etter tema skal gi rom for å være både kreativ, mangfoldig og strukturert i forhold til selve inndelingen av datamaterialet. Kreative impulser er viktige å ta vare på underveis i arbeidet med sorteringen av datamaterialet. Det å arbeide *med* hjernen, og ikke *mot* den, blir brukt som argument av

Widerberg (2001). På bakgrunn av hvordan hjernen fungerer og bidrar til å sortere datamaterialet når transkripsjonene gjennomgås, vil det være innslag av kreativitet i sorteringen. Ved bruk av kreativitet blir sorteringsarbeidet ofte en mer effektiv prosess, noe som for denne masteroppgaven har vært nødvendig. Arbeidet blir enklere, mer givende og også mer lystbetont i forhold til å følge en bestemt og disiplinert tankeprosess ved sorteringen av datamaterialet (Widerberg, 2001, s. 125).

Alle transkripsjonene av intervjuene er blitt gjennomgått for å kartlegge de mest sentrale temaene. Det har vært viktig at utvalgte temaer ble avklart innledningsvis i dette arbeidet, og at de utvalgte temaene ble holdt gjennom hele gjennomgangsarbeidet av intervjuene. Jeg valgte å lese gjennom ett og ett intervju for å finne temaene jeg ønsket å gå videre med. Det ble viktig å unngå å ta inn nye kategorier etter at utvalgte temaer var avklart for å unngå å lese igjennom alle intervjuene flere ganger, noe jeg ikke ønsket eller hadde tid til. Totalt har jeg lest grundig igjennom alle intervjuene minimum to ganger, i tillegg har jeg gått flere ganger tilbake til enkelte deler av intervjuene i etterarbeidet for å sikre en tilstrekkelig gjennomgang.

4.4.2 Utvalg av kategorier

Den første sorteringen var grov, viktig og nyttig for å kunne få overblikk over materialet i forhold til sentrale temaer (Widerberg, 2001, s. 122). Det har vært tidkrevende å gå gjennom alle intervjuene og prosessen med å velge ut temaer fra transkripsjonsutskriftene manuelt har vært omfattende.

Det ble benyttet ulike fargemarkører for å fremheve de ulike kategoriene som dukket opp underveis fra hvert intervju. For å velge ut tematiske kategorier er det tre ulike måter å gå frem på (Widerberg, 2001, s. 126). Den første innebærer å gå ut ifra empirien – gjennom en empirinær tilnæringsmåte. Den andre innebærer å gå ut ifra teorien – en teorinær tilnæringsmåte. Og Den tredje innebærer å gå ut ifra fremstillingsformen. Det er ofte en kombinasjon av alle tre, men hovedvekten legges på én av tilnærmingene. På bakgrunn av metoden min, eksplorerende case-studie, var det naturlig å vektlegge en empirinær tilnæringsmåte. Denne tilnærmingen er også å anbefale for de fleste kvalitative undersøkelser (ibid.). På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til sju tematiske kategorier

av utfordringer som er basert på egen kreativitet og en empirinær tilnæringsmåte etter den omfattende gjennomgangen av datamaterialet. Kategoriene vil presenteres og redegjøres for i kapittel 5, men ikke alle sju vil bli gjennomgått like grundig ettersom det er begrensninger i forhold til tid og plass i denne masteroppgaven. Det vil likevel presenteres argumenter basert på illustrerende sitater som underbygger de sju tematiske kategoriene, se kapittel 5.2.

4.5 Vitenskapsteoretisk posisjonering

En eksplorerende casestudie er egnet på områder hvor det finnes lite forskning på feltet fra før (Ringdal, 2013, s. 257). Oppgaven har som tidligere nevnt et mål om å bidra til bedre innsikt innenfor et felt det ikke er gjort mye lignende undersøkelser på. Den vitenskapelige retningen som er lagt til grunn er sosial konstruktivisme, som innebærer et fortolkende forskningsdesign. En slik vitenskapelig posisjonering fører til at når en informant sier noe, så er det forstått som virkelig og viktig for informanten som uttaler seg. Hvorvidt det som blir sagt er sant eller usant blir ikke viet oppmerksomhet, ettersom det ikke betraktes som relevant å avgjøre innenfor sosial konstruktivisme. Både informant og intervjuer er aktivt delaktig i meningsproduksjonen i det som sier undervis i intervjuet (Silverman, 2011, s. 173). Intervjuets innhold i form av sitater og meningsproduksjoner blir fortolket i en større sammenheng, og det vil ikke gi mening å fortolke utsagn isolert sett. Med andre ord innebærer dette forskningsparadigmet at det som blir sagt er sant og virkelig for den som sier det i den sammenhengen det blir sagt (Silverman, 2011).

Intervjuene som er gjennomført benyttet en semi-strukturert intervjuguide for å sikre informantene rom til å snakke og vektlegge det de selv ønsket. Sitatene som er fremkommet sier noe om det informanten selv opplever og mener er viktig ut ifra egne forståelser. Det er med andre ord en nærhet i studiet i forhold til hvordan informantene gir mening til temaene gjennom konkrete sitater. Meningsdannelsen skjer gjennom aktiv deltakelse av både informanten og intervjuer underveis i intervjuene. Det er dermed interessant å se på hvordan informanter skaper narrativer og hvordan turn-by-turn konstruksjoner skaper mening mellom informant og intervjuer (Silverman, 2011, s. 173 og s. 338).

Turn-by-turn konstruksjoner innebærer om fremstillingen av dataene kan anses som virkelig eller konstruert. Bakgrunnen for dette er at informant og intervjuer har begge et kaos av sanseinntrykk som sensureres og gjøres forståelig gjennom vårt sanseapparat (Ringdal, 2013, s. 254). Forskerens forståelser er ikke teorifire, men preges av relevante begreper som kan omtales som forskerens fagfilter, noe som omfatter både teoretiske perspektiver eller paradigmer ifølge Ringdal (2013). Det er også vesentlig å påpeke at alle individer preges av et kulturelt filter med ulike verdier og fordommer, som også påvirker både valg av tema og hva som vektlegges. Verden er sjelden slik den viser seg for forskeren. Det har derfor vært viktig å reflektere over egne verdier og i hvor stor grad jeg som forsker har påvirket fenomenet som studeres. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 4.6.

Oppsummert er sosial konstruktivisme og det overnevnte paradigmet godt egnet til å belyse oppgavens problemstilling, på bakgrunn av det å fortolke informantenes virkelighet og opplevelse av det som har skjedd for å kunne bidra til økt forståelse innenfor feltet.

4.6 Reliabilitet og validitet

Ifølge Ringdal (2013) er reliabilitet, også omtalt som pålitelighet, en indikasjon på om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil kunne gi samme resultat. Mens validitet eller gyldighet handler om hvordan studiet måler det man faktisk ønsker å måle. Det er en forutsetning med høy reliabilitet for høy validitet. Reliabilitet er med andre ord et rent empirisk spørsmål i forhold til hvordan datamaterialet er samlet inn, hvorpå validitet i tillegg krever en teoretisk vurdering fordi det er et mer generelt begrep og kan ha en videre betydning basert på den teoretiske sammenhengen begrepet brukes innenfor (Ringdal, 2013, s. 96-97).

Validitet er i fokus på bakgrunn av relasjonen til de teoretiske begrepene som benyttes i studien. Validitet kan vurderes på ulike måter, og er dermed navngitt som ulike typer validitet; umiddelbar validitet, innholdsvaliditet, kriterievaliditet og nomologisk validitet (Ringdal, 2013, s. 98). Umiddelbar validitet er vektlagt i denne studien, og går ut på å gi en skjønnsmessig vurdering av ulike elementer som danner grunnlag for begrepers omfang. Normalt er teoretiske begreper rikere på meningsinnhold enn hva som er mulig å frembringe gjennom spørsmål under et intervju. Derfor er det blant annet tatt med en begrepsavklaring

innledningsvis i oppgaven som bidrar i operasjonalisering av teoretiske begreper for å gjøre de mer empirisk håndterlige. Det vil sjeldent være samsvar mellom teoretisk og operasjonell validitet (ibid.). Det er benyttet en god del egen subjektive vurdering i forhold til validiteten ved studien. I det følgende skal noen sterke og svake sider ved studien presenteres, samt en kort redegjørelse for min egne subjektive vurdering av validiteten i studiet som er gjennomført.

4.6.1 Sterke og svake sider

En begrensning ved studie er at ledere på de høyeste nivåene i kommunene ikke er tatt med, noe som fører til at den administrative og mer overordnede ledelsesstrategien- og satsningen i kommunene ikke er redegjort for eller har hatt en stemme inn i datamaterialet. Det er derfor viktig å være bevisst denne begrensingen ved studiet i forhold til å kunne konkludere på bakgrunn av datamaterialet som er benyttet. Videre er det grunn til å argumentere for at det er mellomledere og de ansatte ute i feltet som påvirker og bidrar i det operative implementeringsarbeidet av innovasjoner (Engen & Magnusson, 2015), noe som styrker funnene som er gjort til tross for begrensingen ved at den øverste ledelsen i kommunene ikke har deltatt i denne studien.

En annen svakhet det er naturlig å nevne er faren for at folk svarer etter egne og andres forventninger. Det kan være første gang enkelte av informantene blir bedt om å uttrykke en oppfatning om det aktuelle temaet og svar kan derfor være lite gjennomtenkt. Empiri avhenger også av folks hukommelse, og det er avgjørende når (tidsmessig) intervjuene foregår. Som tidligere presisert er intervjuene gjennomført ca. 4 måneder etter at prosjektet var avsluttet i praksis, nesten 5 år etter det startet i 2013. Dette er viktig å være klar over når datamaterialet analyseres og diskuteres, nettopp fordi informantene preges av både hukommelse og situasjonen i hver enkelt kommune i forhold til prosessen(e) de befinner seg i ved intervjugjennomføringen.

Det er en styrke ved studien at alle intervjuene ble gjennomført innenfor et svært kort avgrenset tidsrom. Og på bakgrunn av dette har det vært mulig å se alle intervjuene mer i sammenheng, fordi jeg som forsker hadde muligheten til å innhente alle informantenes egne opplevelser og forståelser av temaene i løpet av en kort periode. Det er vider en fordel med tanke på at informantene og kommunene i stor grad befant seg i samme stadier og situasjon i

forhold til pågående prosesser i arbeidet med velferdsteknologi i kommunene. På bakgrunn av dette vises intervjugjennomføringen å være en styrke ved dette studiet.

4.6.2 Vurdering av validiteten

Validiteten ved datamaterialet er preget av egne kritiske refleksjoner og analytiske evner, som totalt sett vil ha betydning for helhetsvurderingene som ligger til grunn for denne oppgaven. Det er også enkelte begrensinger ved metoden som er benyttet, gjennom at jeg som forsker har påvirkning på innhenting og behandlingen av datamaterialet både før, under og i etterkant av intervjugjennomføringen. Påvirkningen skyldes at jeg som forsker er forment av mitt ståsted, både kompetansemessig og gjennom tidligere erfaringer. Jeg er forment som individ og medmenneske på bakgrunn av hvem jeg er, hvor jeg kommer fra og hva jeg har opplevd tidligere. Med andre ord er jeg klar over at empirien vil påvirkes av meg for forsker, som potensielt kan gjøre utslag i validiteten, kritiske refleksjoner og analytiske vurderinger som er gjort.

5. Empiri og analyse

Denne delen av oppgaven går i dybden på datamaterialet og presenterer utvalgte funn basert på intervjuene som er gjennomført. Funnene fremstilles gjennom sitater og analyseres i lys av teori som er presentert i kapittel 3. Først presenteres utvalgte sammendrag av enkelte intervjuer for å fremheve ulikheten blant informantens bakgrunn, holdning og erfaring fra caseprosjektet. Sammendragene kan ses i sammenheng med presentasjonen av caseprosjektet i kapittel 2.3. Videre blir det presentert en oversikt over utfordringene basert på tematiske kategoriseringer som har pekt seg ut etter gjennomgangen av datamaterialet (se kapittel 4.4). Og den største delen av dette kapittelet går med på å presentere empirien og analysere utvalgte sitater i lys av teorien (kapittel 3).

Det er av plass- og tidsmessige grunner har jeg valgt å gå i dybden på to av de sju tematiske kategoriene, og utvelgelsen er gjort på bakgrunn oppgavens problemstilling (kapittel 1.2.1) og utvalgt teoretisk analyseverktøy (kapittel 3.3). De resterende 5 kategoriene blir først gjennomgått kort, før jeg går i dybden på de to utvalgte avslutningsvis i kapittelet.

5.1 Sammendrag av intervjuer

I det følgende presenteres enkelte oppsummeringer av intervjuene som er gjennomført for å gi et mer overordnet bilde av informantenes ulike erfaringer av prosjektet og som blant annet illustrerer ulike holdninger og erfaringer av prosjektets gjennomføring og resultat.

Intervju 1

Informanten har ca. 20 års erfaring i sin jobb. Ved gjennomføringen av intervjuet er person å regne som fagansvarlig/saksbehandler og har opplyst at han/hun var med i selve prosjektet.

Informanten har en positiv opplevelse av prosjektet, og mener de har fått til veldig mye. Utfordringene har vært å motivere og engasjere ansatte til å dra prosjektet i land, samtidig som det å få teknologien ut til brukerne. Informanten mener ledelsen ikke har vært nok til stede, og at flere ressurser (tid og engasjement) burde vært satt inn helt fra begynnelsen. Informanten opplevde å gjennomgå en snuoperasjon, ettersom det ble mye negativitet i startfasen av prosjektet fordi forståelsen ikke var til stedet blant de ansatte.

Intervju 2

Informanten har ca. 20 års erfaring i sin jobb. Ved gjennomføringen av intervjuet er person å regne som fagansvarlig/veileder og har opplyst at han/hun var med i selve prosjektet.

Informanten mener at prosjektet ikke har ført til noen endringer, men at de har fått svært godt til det de har testet ut. Informanten er med andre ord noe todelt i svarene sine. Det presiseres å ha vært en utfordring i forhold til ansvarsfordeling og opplevd eierskap blant de ansatte på tvers av avdelingene innen helse- og omsorg. IT skulle vært inkludert helt fra starten, og på et dypere nivå. Det er viktig at brukernes privatliv skånes, og informanten er glad for at det finnes lovverk i forhold til dette. Oppsummert oppleves informanten som en nøytral aktør i prosjektet som har godtatt det som er blitt gitt av beskjeder i forhold til fokus til enhver tid. Informanten er mer positiv enn negativ til både prosjektet og velferdsteknologi generelt, men kan ikke betraktes som en velferdsteknologi-entusiast. Informanten har troen på at teknologien er fremtiden, men at det vil komme av seg selv inn i tjenestene.

Intervju 3

Informanten har ca. 15 års erfaring i sin jobb. Ved gjennomføringen av intervjuet er person å regne som koordinator/saksbehandler og har opplyst at han/hun var med i selve prosjektet.

Informanten har flere negative erfaringer, og mener generelt at de ikke fått til noe i prosjektet. De negative erfaringene er preget av at det har vært dårlig kommunikasjon og informasjon. Tjenestereisen (oppstarts kurs) var uforståelig, og informant mener at mange derfor ikke fikk noe eierskap til prosjektet. Informanten var deltaker i prosjektet (formelt), men beskriver selv å ikke ha hatt noe eierskap til gjennomføringen. Hovedgrunnen til dette er at prosjektet kom skjevt ut, og informant hevder at dette førte til at ingen ville prioritere prosjektet ettersom dette også kom i tillegg til andre arbeidsoppgaver/turnus.

Intervju 4

Informanten har ca. 10 års erfaring i sin jobb. Ved gjennomføringen av intervjuet er person å regne som konsulent/leder og har opplyst at han/hun ikke var med i selve prosjektet, men jobbet i kommunen i annen stilling mens prosjektet pågikk.

Informanten er positiv og mener prosjektet har kommet veldig langt, men at det fortsatt er pågående. Informanten mener at de har fått testet ut mye og gjort mye gode erfaringer som de vil ha god nytte av i den videre prosessen etter prosjektperioden nå er over.

Alt har vært lærerikt, og informanten viser til å ha erfart at velferdsteknologi er et godt verktøy, men at kunnskapsspredning om temaet vil være viktig fremover. Det vil også være viktig å unngå at enkeltpersoner gjør alle leddene i arbeidet med velferdsteknologi, ved at flere må inkluderes i arbeidet og kommunen bør se på seg selv som en samlet enhet, ikke som flere adskilte og ulike avdelinger.

Informanten mener at det har vært en utfordring at prosjektet var så enormt mye større enn hva de trodde da de gikk inn i det. Av positive erfaringer trekkes det ferm at kommunen har erfart at organiseringen bør endres for å kunne involvere flere av avdelingene, og at det å avbryte samarbeidet med andre kommuner var det riktige, til tross for mange gode erfaringer og samarbeid over flere år.

Intervju 5

Informanten har ca. 10 års erfaring i sin jobb. Ved gjennomføringen av intervjuet er person å regne som fagansvarlig/veileder og har opplyst at han/hun var med i selve prosjektet.

Informanten opplever at hele tjenesten er endret, og at det nå er mestring blant brukerne som er i fokus istedenfor å levere tjenester. Prosjektet oppfattes som avsluttet og at de er over i drift. Informanten mener at prosjektet har vært vellykket, men at det fortsatt er en vei å gå. Informanten forsto ingenting av tjenestereisen (oppstarts-kurset), men i etterkant ser informant hvor viktig dette arbeidet var og hvorfor de gjorde det. Presiserer at det var mye som var uklart og at informasjonen var dårlig, men at det har vært lærerikt og spennende å være med i prosjektet. Informant mener selv å ha lært veldig mye og at det har åpnet seg en helt ny verden, med mye ny kunnskap og mye nye erfaringer.

God involvering og forankring var ifølge informanten grunnen til at de har fått det til. Det har tatt lang tid, og det var mye større enn de noen gang kunne sett for seg, og utfordringen fremover er å opprettholde fokus på å ta i bruk teknologien, så det blir en naturlig del av tjenesten.

5.2 Oversikt over opplevde utfordringene

Basert på datamaterialet og sortering av sitater vises det til sju ulike tematiske kategorier som illustrerer informantenes opplevde utfordringer knyttet til implementering av velfersteknologi.

Og disse er som følger;

- (1) Eierskap og deltakelse
- (2) Kunnskap
- (3) Infrastruktur og tilgjengelighet av teknologi
- (4) Ledelse og organisering
- (5) Praktisk gjennomføring
- (6) Opplæring, forberedelse og kommunikasjon
- (7) Felles forståelse

5.3 Presentasjon av empiri

Etter systematisk gjennomgang av datamaterialet er det foretatt en utvelgelse av noen få sitater fra datamaterialet som illustrerer utfordringene informantene har beskrevet på en god

måte. De sju tematiske kategoriene knyttes opp mot det samlede datamaterialet på bakgrunn av forskningsdesignet og metoden som er brukt i sorterings- og utvelgesarbeidet, se kapittel 4.4. Først presenteres de første fem tematiske kategoriene med tilhørende illustrative sitater som argumenter for opplevde utfordringene blant informantene. Etter denne gjennomgangen presenteres kategoriene (6) *opplæring, forberedelse og kommunikasjon* og (7) *felles forståelse* gjennom å knytte sitatene opp mot utvalgt teori og analysere innholdet i utfordringene som er opplevd blant informantene.

5.3.1 Eierskap og deltakelse

Eierskap og deltakelse ble gjennom intervjuene et tema som gikk igjen blant de fleste. I det følgende presenteres sitater for å illustrere at det er hold i kategorien som en viktig del av et større bilde av de opplevde utfordringene i prosjektet. Se utvalgte sitater presentert nedenfor.

«Jeg var ikke i stor grad en del av prosjektgruppen. Jeg var med på noen møter, for å få litt informasjon på hva som skjer og sånne ting, men ikke i selve prosjektet nei. ... Jeg var med på møtene i forhold til rollen min Det er jo her vi skal prøve ut ikke sant, og det er tjenesten som skal gjør det, og da må det være noen som kan si noe om det, at dette er noe vi faktisk skal gjøre.»

Informant H, Koordinator/leder, Kommune Y

Sitatet beskriver informantens opplevelse av egen deltakelse i prosjektet og illustrerer avstanden i eget eierskap til prosjektdeltakelsen. Informanten beskriver behovet for at *noen* kjenner til mottakerkonteksten, som ifølge Røvik (2016) også er et viktig element for å kunne mestre oversettelsen av konseptet velferdsteknologi og dermed sørge for en bedre tilpasset og sterkere implementering i mottakerkonteksten. Informanten vinkler likevel sin rolle som oversetter eller translatør som et element for å sikre at ansatte ute i tjenesten *faktisk* forstår at velferdsteknologi er noe som skal implementeres.

«Og underveis i dette her (prosjektet) så var jeg veldig mye i prosjektet først, også ble liksom bleknet litt ut. ... også var jeg egentlig trukket inn for å være liksom en sånn link mot tjenesten og være en litt sånn støttespiller, sånn følte jeg det i hvert fall for jeg hadde liksom ikke fått noe definert rolle, jeg ble liksom trukket med på en del kurs og sånne ting, for å liksom holde meg litt oppdatert. ... de (ansatte ute i tjenesten) har ikke fått noe eierskap til det og følt ikke noe, for vi har jo heller ikke følt at liksom.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Informanten opplever å både være innenfor og utenfor den indre kjernen av prosjektføringsprosessen. Opplevelsen kan relateres til det som innenfor oversettelsesteorien beskrives som translatører ettersom informanten erfarer å selv oppleve å fungere som en link og støttespiller mellom to ulike steder; prosjektet og selve tjenesten (daglig drift). Det blir beskrevet manglende eierskap både blant ansatte ute i tjenesten og gruppen som informanten tilhører, ledergruppen.

«Vi har lykket fordi, mye med at (person) har turt, ikke turt, men orket å på en måte ikke gi seg, og vært pådriveren uansett hvor mye negativt og vanskeligheter som er kommet tilbake. (person) har ikke gitt seg, har fortsatt og fortsatt, og fortsatt og fortsatt og fortsatt. ... Og at jeg og andre har vært med på en måte og ikke gitt oss da, på den måten at vi hele tiden har snakket om det (om det å ikke gi oss).»

Informant G, Fagansvarlig/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet beskriver eierskapet og driven blant enkeltaktører i prosjektet, og hvordan negative opplevelser ble møtt med samhold og et engasjement for å fortsette prosessen til tross for motgangen som her beskrives å stadig dukke opp underveis. Også denne beskrivelsen kan ses i sammenheng med forhandlingene og oppbyggingen av tilhengere av konseptet velferdsteknologi, som over tid vil vokse til et nettverk av støttespillere for implementering av velferdsteknologi lokalt i kommunene (Røvik, 2015; Hepsø 2007).

«... men vet du hva, jeg tror den gamle, litt sånn holdningen om at «prosjekt er prosjekt, huff det er noe pes som vi får ekstra, også er det over, også blir det ikke noe av likevel», jeg tror den holdningen gjorde, egentlig, jeg klarer ikke å beskrive det på en annen måte, men jeg tror den gamle holdningen der til prosjekter sånn generelt, gjorde veldig mye for det (at prosjektet lyktes fordi ansatte ikke var redde for prosjektet).»

Informant G, Fagansvarlig/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet illustrerer opplevelsen en svært negativ holdning til prosjekter i kommunen, hvor ansatte opplever at prosjektet ikke medfører noen endringer etter at de er avsluttet. Informanten har valgt å forstå denne negative holdningen som noe positivt for prosjektet. Bakgrunnen for en slik tolkning er at den negative holdningen om at prosjekter ikke blir noe av, har bidratt til at enkelt ansatte ikke motarbeidet konseptet i prosjektet, nettopp fordi de antar at det ikke blir noen endringer etter prosjektslutt. Informanten velger aktivt å fortolke noe negativt om til noe positivt – og har på denne måten overkommet et mulig hinder og en barriere blant negative ansatte fremfor å gjennomgå forhandlingen med å overbevise om

prosjektets innhold og at implementering av velferdsteknologi er riktig vei å gå med tanke på fremtidens ressursbehov (se kapittel 1).

«Jeg tror egentlig liksom det er mange som har tenkt «nei det er et stort og flott prosjekt som koster masse penger og ressurser og sånn, også gir det ingenting nytt og sånn ...»

Informant B, Konsulent/leder, Kommune X

Sittet underbygger sitatet presentert over.

«(Person) slet jo med å få med alle, eeh. Også ble det jo grupper da. (person) slet, selvfølgelig det var mye arbeid, og vanskelig å få med alle, å få alle til å ta sin del av det da, eller sitt ansvar, mm.»

Informant A, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Sitatet illustrere vanskelighetene med eierskap blant ansatte og ulike grupperinger som her er antydning å være motstandere av arbeidet som ble gjort i prosjektet. Ifølge oversettelsesteorien er slike grupperinger en del av skapelsen av makt gjennom etablering av støttenettvært for ulike forståelser og holdninger til innovasjonsarbeidet. Informanten beskriver opplevelsen av at *noen* ikke mestret å få med alle, som innebærer at informanten selv ikke føler eierskap for å bidra inn i denne utfordringen, til tross for at informanten var svært klar over utfordringen.

«Det med gevinstrealisering var nok et fokusområde som vi slet mye med, på grunn av, jeg vet ikke om de hadde samme tilh.. om de følte den samme tilhørigheten til prosjektet som når de ikke var med som deltakere i prosjektet, ...»

Informant C, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Informanten viser til ulik tilhørighet og deltakelse blant ansatte, og disse blir koplet sammen i beskrivelsen av informantens egne opplevelser for bakgrunnen til enkelte utfordringene i prosjektet.

5.3.2 Kunnskap

Ifølge informantenes opplevelser og beskrivelser er kunnskap trukket frem som en tematisk kategori innenfor utfordringer fra caseprosjektet. Nedenfor presenteres de mest sentrale beskrivelsene av denne opplevde utfordringen.

«... så (person) er jo en kjemperessurs på sin kompetanse på det (teknikk og IT). For det er så mye teknikk her, det er så mye teknisk, at vi som sykepleiere har jo ikke sjans til å se alle konsekvenser rundt alt, så derfor er det blitt gjort en geni-strek med å ansette en tekniker der.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Informant beskriver utfordringen som knyttes til manglende kompetanse blant helsepersonell både i forhold til teknisk kompetanse men også konsekvensene rundt endringene teknikken bringer med seg.

«For du må jo ha noen som har litt peiling da, til å sitte med det. Til å ta sånne, ordne opp i det, det rent tekniske, det er jo det det er (velferdsteknologien) elektronisk, ja datakyndige, kanskje en ergoterapeut med teknisk forståelse og interesse, med veldig gode datakunnskaper og tekniske løsninger, teknikk. Det finnes jo sånne personer! (ler) de burde tjene godt.»

Informant A, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Informanten beskriver behovet for tverrkunnskap innenfor både helse og teknologi.

«Det var jo mye snakk om gevinstrealisering, og alt dette, vi hadde, vi har ingen lederutdanning vi som jobber, så vi har en mangel på den kunnskapen, ikke sant.»

Informant C, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Informanten viser til manglende utdanning som argument for at ansatte ikke har kunnskapen.

5.3.3 Infrastruktur og tilgjengelighet av teknologi

Kategorien infrastruktur og tilgjengelighet av teknologi ble gjennom flere sitater vist til som opplevde utfordringer blant informantene. I det følgende vises det til enkelte av disse sitatene.

«Ja, vi tar gjerne produkter, men vi har ikke muligheten på grunn av at vi ikke har teknikken som skal til, det ligger ikke til rette. Også har vi ikke nok ressurser til å håndtere, har vi nok folk til å kunne klare det, så ja selvsagt hadde vi gjort det. Men det koster jo det også.»

Informant H, Koordinator/leder, Kommune Y

Informanten viser til manglende mulighet til å ta i bruk teknologien på bakgrunn av manglende kompetanse og tilgjengelige ressurser (tid, kompetent personal og økonomiske midler).

«Også har vi delt ut én (teknologi), også har vi én ute på test på en som bor i enden av kommunen, for å sjekke om vi i det hele tatt har dekning i kommunen her for sånn teknologi, fordi at det er litt dårlig mobilsignaler og litt sånn oppi dette her, så jeg tenkte at vi kan jo ikke sitte å si at vi «du kan bo hjemme og du skal få teknologi», også i den delen så har vi ikke dekning.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet viser at informanten opplever at internettdekningen og signaler har vært en utfordring i forhold til å kunne tilby teknologi.

«Det tok litt lang tid før teknologien kom ut, liksom. Før vi fikk virkelig prøvd ut litt forskjellige ting, det ble liggende mye inne, mye jobb for å, att og frem, for å få det opp å gå. Pasientene eller brukeren måtte vente ganske lenge fordi det var dem (leverandører) som ikke sendte tilbake og att og frem.»

Informant G, Fagansvarlig/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet viser til utfordringer med infrastrukturen og logistikk mellom leverandør og kommune, og ansatte opplevde forsinkelser og manglende flyt mellom de ulike aktørene.

«Har du en (teknologi), at du er sikker på at den faktisk virker, og ikke bare halve delen av døgnet. Eller en (teknologi), at signaler faktisk kommer inn, og at hvis noe skulle skje, at det faktisk virker. Det har vært for ustabil sånn det er nå, men dette skjer så fort så det blir mer stabilt tenker jeg.»

Informant D, Konsulent/leder, Kommune X

Sitatet viser til ustabile signaler og internettdekning som en opplevd utfordring i kommunen, men informanten forventer at stabiliteten vil bedres fremover

«Det viktigste er at det produktet man skal tilby passer til brukerens behov, om den kommer derfra eller derfra, spiller ingen rolle, bare det fungerer, og det er lett å drifte, eller hva jeg skal si, eller ta gode rutiner rundt det, hvem, hvem som, ja... men det må være liksom, nedskrevet for hver enkelt ... Og jeg ser for meg at det blir et lite sammensurium en stund da, (når teknologi blir kjøpt og levert fra ulike instanser både offentlig og privat), mm.»

Informant A, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Informanten beskriver utfordringen ved at teknologi i dag kjøpes både privat og tildeles fra ulike offentlige instanser slik som kommune og NAV.

«... det er veldig vanskelig å få tatt i bruk velferdsteknologien når du bare har tre ting du kan tilby. For, du sier du ikke skal tilpasse brukere til teknologien, men når du kun har tre ting å velge i, da er det klart at du må plukke brukere som passer den teknologien. Mens når du får en leverandør med et helhetlig system så kan vi faktisk ta brukersituasjonene, altså brukeren, «hva er det vi faktisk kan plukke og velge i her?» og få bedre løsninger.»

Informant B, Konsulent/leder, Kommune X

Sitatet viser at informanten opplever det som en utfordring å ha et begrenset utvalg av teknologi tilgjengelig i kommunen. Det vises også til mangelen av et helhetlig system som en del av denne utfordringen.

5.3.4 Ledelse og organisering

Ledelse og organisering er den neste tematiske-kategorien som gikk igjen blant utfordringene som ble beskrevet av informantene. Noen av de mest illustrerende sitatene presenteres under.

«Noen kommuner fikk det jo kjempe bra til, men der hadde dem jo brukt masse ressurser, satt inn skikkelig liksom, for å liksom få i gang dette med en gang. Det var... og der er det, emm... ja, så du så jo veldig stor forskjell når vi var på disse her erfaringskonferansene, hvilke kommuner som virkelig hadde satset og som virkelig tenkte at her skal det inn et støt og her skal det frem fra toppen og helt ned så skal vi ha folk som liksom driver dette.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet viser at informant opplevde egen kommunes innsats og resultater som lavere sammenlignet med andre kommuner, ved opplevelsen av at andre kommuner hadde forankring fra toppen og ned. Denne opplevelsen kan være utfordrende med tanke på å opprettholde motivasjon og pågangsmot blant de ansatte.

«... men det som vi på en måte ikke har lykket helt med, eller som kanskje er borte litt nå da, er det her med hvem som har ansvaret for, ... at noen har fått nye roller og at (person) på en måte er borte som pådriver her. (person) er ikke der lengre å passer på, også er det noen som har tatt over, og dem som har tatt over ansvaret de er kanskje litt, de har vært litt lunkne til dette her hele tiden de har liksom ikke vært noe veldig positive, brukt lang tid på å liksom overbevise dem om det.»

Informant G, Fagansvarlig/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet viser at ansvarsfordelingen er opplevd som utfordrende både underveis og i etterkant av prosjektperioden. Det vises også til at enkeltperson er opplevd som viktig aktør med tanke på både fremdrift og ansvarsfordeling i gjennomføringen av prosjektet, og det at denne aktøren nå er borte oppleves som utfordrende med tanke på etterarbeidet.

«Ja, altså det (oppstart av anskaffelsesprosessen) skulle vært gjort i prosjektperioden, men av ulike årsaker så gikk ikke det helt i boks, og så da 1 desember (2017) så gikk det over fra prosjekt og over i drift.»

Informant D, Konsulent/leder, Kommune X

Sitater viser til utfordringen ved omfanget og størrelse av prosjektet og at andre såkalte «ulike årsaker» førte til anskaffelsesprosessen ikke ble påbegynt før etter den offisielle avslutningen av prosjektperioden, og som ifølge informanten var forventet påbegynt i prosjektet.

«Det var mer sånn «hvem skal gjøre hva»- opplegg vet du, «hvem har ansvar for dette her, og hvem har for det?», også, ja, mm. Få satt det i ordentlig system da ... og, altså, at det hadde vært med avklart på forhånd. Det kom underveis, hele tiden, så da blir det ingen ...»

Informant A, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Sitatet underbygger at ansvarsfordeling var en utfordring.

«Vi jobbet i utgangspunktet i samarbeid med den andre kommunen der også, i forhold til anskaffelser, vi skulle jo ha nesten det samme. Men vi hadde litt ulik måte å tenke på i forbindelse med den nye anskaffelsen, så vi var mer innovative, mer sånn åpent for flere, mm, så jeg tror vi har lyktes med det, tilbakemeldinger er i alle fall at vi har lyktes veldig godt med hva som inneholdt i anskaffelsen.»

Informant C, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Sitatet antyder at det var en utfordring det at kommunene opplevde å ha et litt ulikt tankesett i forhold til anskaffelsen.

«Prosjektet har blant annet vært med på å påvirke egentlig, eeh, litt den prosessen med at vi ser at «ja, vi kanskje må organisere oss litt annerledes i forhold til at vi ikke kan være såne tuer lengre, vi må se oss om i, som en enhet, innad i kommunen også. ... Prosjektet gjorde oss også mer bevisst på, er at vi er veldig lukket i organiseringen innad i kommunen, altså det er hjemmetjenesten, det er hjemmesykepleien, det er (enhetsnavn), ja vi vet ikke hva hverandre driver med, og utfordringen når du begynner med velferdsteknologi er at kanskje den ene tjenesten som tildeler den ene delen av det, også er det en annen som skal følge det opp. Og da å opprette en god måte å kommunisere på der og der ... Det var kjempe viktig del å få på plass, for at vi skulle sikre at alle hadde nødvendig informasjon. ...Også har vi også sett at, «hvorfor tar vi ikke brukeropplæringen mens brukeren er inne på en korttidsplassering?», istedenfor å reise hjem til brukeren etter et slik opphold for å ta opplæringen da, da hadde de hatt den tryggheten når de reiser hjem igjen, da.»

Informant B, Konsulent/veileder, Kommune X

Sitatet beskriver utfordringen ved at kommunene er organisert slik at avdelinger og enheter opplever det som vanskelig å samarbeide. Informanten beskriver en ønsket løsning på denne utfordringen som at «vi kan ikke være på såne tuer lengre»... og viser avslutningsvis i sitatet til en måte å tenke mer helhetlige tjenestetilbud på.

«Grunnen til at behovene er så ulike selv om vi har jobbet så mye sammen og høstet de samme erfaringene, det er nok for at, for om vi har høstet de samme erfaringene så jobber allikevel litt ulike i kommunene, bare det med geografi har jo litt å si, og det er jo det vi har litt, vi kan plukke ut tre ting (teknologi) som er viktige både her og der (ulike kommuner). Men hos oss er den første tingen litt mer viktig enn to og tre, mens der (annen kommune) så er en og to ikke så viktige men nr. 3 er veldig viktig. Så vektingen av tingene (teknologien), ja hvor i tjenesten er det på en måte flaskehalsen er, eller, hvor er det, ja... vi så det at hos oss så er det viktigst å kunne tilby spredt enn det å er å kunne få til den pakken som gir oss integrasjon mot fagsystem, for eksempel eller, ja.»

Informant B, Konsulent/veileder, Kommune X

Informanten beskriver utfordringene som oppstår på bakgrunn av at kommunene er ulike, og viser til at geografi har noe å si. Ulikhetene lokalt i kommunene fører til at de prioriterer ulikt, at flaskehalsen behovene gjennomgår i en anskaffelsesprosess fører til ulike resultater selv om de har delt og høstet de samme erfaringene imellom seg.

«Man skulle på en måte vært litt sånn stram og satt ned foten ved første stund. Og at det på en måte er det satt av så og så mye lønnsmidler til ledelse av prosjektet så må det også følge med noe midler til å frigjøre ressurspersoner eller ja, et team (ler). Så at det på en måte er rom for å gå litt i dybden på det. Jeg tenker at hvis du skal berøre en hel kommune og vi jobber i så, så tuer og det er ingen som har tiden til å være med å se hva den eller den driver med, så er, du har på en måte én person i midten som heller ikke er kjent på alle områder, og kanskje heller ikke ser hvilken sammenheng, eeh, ja. Så det, spre den kunnskapen og frigjøre ressurser til å være med på det, det kunne vært gjort annerledes og bedre.»

Informant B, Konsulent/veileder, Kommune X

Informanten beskriver manglende god organisering og ledelse samt tilstrekkelig avsatte ressurser innledningsvis i prosjektet som en klar utfordring. Det er opplevd som en utfordring det at alle jobber så adskilt og ikke har innsikt i hva andre gjør. Det å spre kunnskap og frigjøre ressurser blir tatt frem som avgjørende for å lykkes med prosjektet.

5.3.5 Praktisk gjennomføring

Denne tematiske-kategorien viser til sitater som beskriver utfordringer i forhold til den praktiske gjennomføringen. I det følgende presenteres noen illustrerende sitater basert på informantenes egne opplevelser.

«Det var det som var implementeringen, når vi liksom begynte å prøve ut, og egentlig sånn, for det var jo da når du fikk duppeditter, på en måte. Det var jo da folk begynte å «åja, nå kommer velferdsteknologien». For det var ingen som hadde skjönt særlig noe av dette før det liksom.»

Informant H, Koordinator/leder, Kommune Y

Sitatet indikerer opplevelsen av at velferdsteknologien eksisterte først etter at ansatte fikk se de fysiske objektene og at de ble testet ute i tjenestene. Informanten opplevde at de ansatte ikke forsto hva prosjektet og velferdsteknologi omhandlet før de fikk se og ta på objektene.

«Det ble litt sånn her «ja men vi skulle ha vært mye lengre nå, for nå skulle vi etter så og så mange uker ha hatt brukere og nå ligger vi etter på prosjektet», ikke sant det ble sånt et jag. Vi skulle ha fulgt den (malen), men vi klarte ikke det fordi at vi da innen den tiden ikke hadde funnet så mange brukere som vi skulle hatt, ikke sant. Fordi at ut ifra den malen som var satt opp da om hvordan vi skulle ha implementert dette.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Informanten beskriver hvordan ansatte i prosjektet opplevde utfordringene med å overholde en gitt tidsplanen, og at det skapte et opplevd press og jag ettersom det ble vanskelig å opprettholde tidsfristene i praksis.

«Med på disse prosjektmøtene da, så sitter det jo noen fra (ekstern bedrift) som har sin (visjon), også sitter det fra hjemmesykepleien, også sitter noen fra saksbehandling, også sitter noen ledere, også blir ofte disse der møtene litt sånn preget av at «ja nei vi er ikke kommet så langt som vi skulle ha vært.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet illustrerer utfordringen ved selve gjennomføringen av prosjektet og at ulike enheter møttes for dialog om dette, men at ansatte ofte opplevde å ligge etter i forhold til tidsskjema.

«Så tid, ressurser, og tid til det, for det var jo ikke tenkt noe prosjektstilling før man på en måte kranglet seg til ved «vet du hva, hvis vi skal få til dette så må vi ha hjelp, skal vi få til alt dette så må jeg ha hjelp, jeg klarer ikke å få til alt dette alene». Og dem ute i tjenesten kunne heller ikke ta det oppå andre arbeidsoppgaver, så det må nesten settes av tid, så det ble jo bedre da vi ble flere ... Det var jo egentlig ikke nok, for å kunne ha lykkes skikkelig, så skulle jeg hatt mer (tid).»

Informant G, Fagansvarlig/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet viser at det var en utfordring å få tildelt nok ressurser og tid til prosjektet, informanten opplevde at det måtte krangles for å få tildelt ressurser.

«Fredrikstad har gjort masse der, men så er det tilpasset deres responsentre. Vi må tilpasse det til våre, for Fredrikstad er jo en kjempe stor kommune men samarbeid mot mange flere, de har jo egen ansatte på sitt eget responsentre. Vi er alt for små til å gjøre det, så ... vi følger litt Fredrikstad kommune i måten de har gjort det med å få på plass (teknologi), få på plass responsentre, vi følger veldig det konseptet der. De har hjulpet oss slik at vi tenker riktig, på at dette er rette veien å gå. ... Det er ikke noe dialog, ikke noe annet enn at vi har vært der på besøk ... du vet, det snakkes veldig mye om dette her, men det er få kommuner som kan vise til veldig mye.»

Informant D, Konsulent/leder, Kommune X

Informanten beskriver utfordringen med å tilpasse konsepter lokale forhold. Sitatet viser også at kommunen har sett hva andre kommuner har gjort og brukt dette i eget arbeid. Informanten er videre veldig klar over at de praktiske resultatene generelt i kommunene ikke er veldig synlige, like vel er informanten generelt svært påpekende i at egen kommune ikke har skapt nevneverdige resultater i prosjektperioden.

«Velferdsteknologien i kommunen her, om jeg har troa?, den kommer uansett så det, men det kommer an på hvem som bor her, det er mye eldre folk her i kommunen, og da tar det jo litt lengre tid, men de har jo yngre slektninger, og det gjelder jo de også, de pårørende og alle rundt, og på tjenesteleverandørene i kommunen. Det blir spennende fremover.»

Informant A, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Informant indikerer en tro på at velferdsteknologien vil utvikles og implementeres av seg selv, dette kan knyttes til utfordringer ved manglende eierskap og ansvar til utvikling eller gjennomføring av prosjektet. Men sitatet kan også ses i sammenheng med hvordan innovasjoner spres ifølge Hepsø forskning (2007).

«Det er de samme kommunene som kommer opp igjen (i forbindelse med resultater), og hvis du virkelig går ned å ser hva de har prestert så er det ikke så veldig mye, fordi at det er så komplekst og vanskelig, også vil man veldig gjerne, for det er spytta inn så enormt med penger, så alle vil gjerne vise til masse resultater, men så har man egentlig ikke det heller allikevel. For da man går til buns i det så er det lagt inn mange manuelle rutiner, mye sideoppfølging og sånn, og da er vi ikke helt i mål mener jeg. ... Man tilpasser seg kanskje (fra Fredrikstad), eller ser hva dem har gjort å får noen tanker ... det har vært veldig vanskelig å få i gang. For det er veldig mange som ikke er så opptatt av den integrasjonen, og det nok den største falitten man gjør sentralt i Helsedirektoratet, at det ikke blir kjørt mere føringer på dette her. For hver kommune sitter jo bare å feiler og prøver og tester og driver, uten at vi hadde fått en god føring på hvordan ... Så det kjørtes veldig mye prosjektmidler, også hvor er resultatene på alt dette her? For hvis man virkelig går ned til buns, så er det så prematurt allikevel.»

Informant D, Konsulent/leder, Kommune X

Informanten beskriver utfordringene knyttet til kompleksitet, sammensatthet og lite synlige resultater i praksis. Det vises til at det gjøres tilpasninger i forhold til det som hentes fra andre kommuner (her nevnes Fredrikstad) og at det i størst grad benyttes for å kryssjekke om man er på rett spor. Det beskrives videre som en utfordring at enkelte har ulikt fokus og er opptatt av ulike elementer, informantens presiserer at integrasjonen er det som er viktigst, men er klar over at ikke alle er enige i det. Avslutningsvis i sitatet beskrives det en opplevd utfordring om at alle kommuner *sitter jo bare å feiler, prøver, tester og driver*, uten å ha gode føringer på hvordan.

«Jeg tror at det meste som vi har fått til, er egentlig nesten ene og alene på grunn av (person), ja. For av det som foreligger etter prosjektet så er det jo klart at det, jeg tror (person) har sittet veldig mye alene med det og utarbeidet. Også har (person) fått ett godt system opp på banen, men det er klart at, en svakhet ved akkurat det samme argumentet, er jo at det ikke har spredd seg i den grad som det burde ha gjort da. (person) har vært en kjempe pådriver.»

Informant B, Konsulent/leder, Kommune X

Sitatet viser at enkeltpersoner hadde sentrale roller, og at dette har vært en utfordring trolig underveis i prosjektet men også i etterkant av prosjektet. Spredning har vært utfordrende som et direkte resultat av at enkeltpersoner har løst flere av de sentrale oppgavene uten å involvere flere ansatte.

«... Eeh, så jeg tror det at hele, alle har fått ny vinkling, på en måte. Alle som i at vi ser muligheter og ikke begrensinger. Mestring er i fokus, istedenfor det å være levering av tjenester. Jeg tror fokusområdet på en måte har endret seg litt, ja. ... Det er fortsatt en del sånn negativitet til teknologien, men, jeg tror folk tenker stort sett, i flere veier å gå da. Utvide horisonten litt.»

Informant C, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Sitatet viser til en opplevd utfordring knyttet til negativ holdning til teknologi i kommunene generelt. Men at det har skjedd en endring i tankemåte, og at folk ser et større helhetsbilde i etterkant av prosjektet.

5.3.6 Opplæring, forberedelse og kommunikasjon

Ifølge Røvik (2013) er det en kontinuerlig forhandlingsprosess som foregår innenfor et nettverk av aktører som over tid vil føre til at et konsept eller en idé blir oversatt og tilpasset lokale forhold. Denne prosessen omtales som kontekstualisering i kapitel 3. For at en slik prosess skal fungere og videreutvikles i fremtiden parallelt med at organisasjonen utvikler seg, er det avgjørende at blant annet kommunikasjon og opplæring foregår på en tilstrekkelig god måte og at det står i fokus underveis i prosessen blant medarbeiderne (Røvik 2013).

Kommunikasjon og informasjon er viktig for at individer kan komme til enighet om tilpassing av konsepter lokalt. I denne sammenhengen eksisterer det gjerne utfordringer knyttet til enten

manglende, feil eller misvisende kommunikasjon og informasjon enten internt og/eller eksternt i organisasjoner. For å gå i gang med et prosjekt eller innføring av noe som er nytt og ukjent er det også vesentlig å legge til rette for tilstrekkelig opplæring og forberedelser blant de ansatte, også dette for å unngå misforståelser eller for eksempel varierende forventninger til arbeidsoppgaver.

«Min rolle de første to årene var veldig liten, egentlig. Det var veldig, gi ansatte fri fra tjenesten her til å være med i prosjektet, men hva de drev med hadde jeg lite innsikt i.»

Informant H, Koordinator/leder, Kommune Y

Sitatet viser at informanten opplever mangel på informasjon om hva som foregikk i prosjektet. Som en lederfigur er viktig å være involvert og ha tilstrekkelig med informasjon om hva som foregår i organisasjonen for å kunne støtte oppom og bidra med engasjement internt. Det er ifølge Røvik (2007) en kontinuerlig forhandlingsprosess som foregår i en organisasjon når et konsept oversettes til lokale forhold, og det er dermed av interesse å involvere flest mulig i dette arbeidet. Informanten beskriver her en opplevelse av å ikke være involvert, og antyder også en opplevelse av å stå på utsiden av det som foregår i prosjektet.

«Jeg vet da at (person) har hatt mye kontakt med de forskjellige, og knyttet mye kontakt med leverandør og pratet mye med de i forhold til hva som er mulig og, når jeg har vært med på noen konferanser så har jeg på en måte fått «ja men (person) kjenner vi!». Så (person) har vært ganske frontperson, og også i regionen.»

Informant H, Koordinator/leder, Kommune Y

Sitatet indikerer at enkeltperson har hatt en sentral rolle i forhold til kontakt og dialog fra kommunens side med eksterne aktører. Sitatet er tolket i den retning av at det er enkeltpersoner som har fungert som talspersoner og som dermed kan fungere som bi-kulturelle oversettere når konseptet velferdsteknologi kontekstualiseres internt (Røvik 2016).

«De har nok hentet inn en del informasjon fra andre kommuner, om hva som er testet ut og sånn der. Og noe har de testet ut her, og innhentet erfaringer på selv, og har vært veldig som en av de kommunene som blir spurt da, om erfaring og om våres erfaringer med forskjellige ting. Uten å, jeg har ikke blitt spurt så mye om det, men dem (prosjektgruppen) har nok det.»

Informant H, Koordinator/leder, Kommune Y

Informanten beskriver kontakten prosjektet hadde med andre kommuner, ved at det ble delt erfaringer. Det presisters også avslutningsvis i sitatet at informanten ikke har opplevd å bli spurt om kommunens erfaringer, men antar at prosjektgruppen har blitt det. Dette underbygger tolkningen om manglene informasjonsflyt internt, og kommunenes posisjon og rolle blant annet i NVP er ikke formidlet eller fremsnakket internt i kommunen.

« ... og disse duppedittene, fordi det var i starten veldig mye med dette her med den tjenestereisen, og veldig mye her (signaliserer oppe/over seg) følte vi. Det var langt over, og vi synes ikke det ga noe mening i forhold til det vi, vi skjønnte ikke hvordan det var forankret i det vi drev med. Det var litt sånn uklart. Det synes jeg dette prosjektet, jeg synes dem skøyt litt høyt ... Og jeg så jo liksom hvor vanskelig det faktisk er å drive ett sånt prosjekt og skal implementere ting, når alle har forskjellig ståsted, alle sitter med forskjellig informasjon, alle har sin egen visjon om hva dette er og hvordan det skal være.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Informanten uttrykker sin opplevelse av at prosjektet var uoversiktlig og at det var mer omfattende enn forventet. Informanten viser til at det eksisterte en form for avstand (forståelsesmessig) mellom de ansatte, kursholder og ledelsen i prosjektet. Sitatet tolkes som at informasjonen som ble gitt før oppstart var i beste fall manglene, men kanskje også misvisende i forhold til at mange av informantene har beskrevet helt andre forventninger til prosjektet helt fra oppstarten. Sitatet underbygger at informasjonen og forberedelsen i forkant av tjenestereisekurset opplevdes som manglende og skapte dermed store utfordringer blant deltakerne.

« ... i etterkant (av tjenestereisen), til å begynne med så skjønnte jeg ikke båret av hva jeg egentlig var med på. Vi hadde en sånn felles, jeg tror alle som var med på den tjenestereisen, vi skjønnte ikke hvorfor vi var der, før leenge etterpå. Vi visste ikke helt hva vi var med på, det var nye ord, nye uttrykk og nye måter å jobbe på og sånne ting.»

Informant C, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Sitatet bygger opp under sitatet over, og indikerer en opplevelse av manglende informasjon og forståelse hos informanten, men at forståelsen endret seg lenge i etterkant av deltakelsen på kurset. Det trekkes også frem at vanskelige begreper og nye arbeidsmåter førte til utfordringer. Informanten presiserer manglende oversikt og at prosjektet var mer omfattende enn forventet, noe som førte til flere opplevde utfordringer.

«Det var litt sånn der splid, fordi at vi som var, altså (person) brente veldig for dette og hadde liksom full kåll, og hadde sin visjon, og sin oppfatning, og syns at dette her var kjempe, men vi klarte ikke å koble oss på ... Vi klarte ikke helt å komme på, for (person) satt nok kanskje ikke inne med mer enn det som ble formidlet, men (person) så kanskje mer helheten. Den helheten vi ikke så... Vi klarte ikke å helt se, for den var litt der (illustrerer «over oss»), også drev vi nedpå, også ja. «vi får jo ikke dette til å passe ute» Også var det sånn litt der kommunikasjonssvikt imellom hva (person) mente og tenkte om dette, og hva vi følte kanskje at det var. Så visjonen var, og alt dette var jo kjempe fint, men vi klarte liksom ikke helt å få det ned.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Informanten beskriver hvordan ansatte ikke hang med i kommunikasjonen da den foregikk på et nivå som ikke var forståelig. *Kommunikasjonssvikt* blir trukket frem av informanten selv, og blir beskrevet ved at meninger og tanker ikke stemte mellom de ulike aktørene som var delaktig i prosjektet. Dette kan ses i sammenheng med at forhandlingsprosessene som kreves for å skape felles forståelse blant aktørene kanskje aldri kom ordentlig i gang (Røvik 2007; 2016). Kommunikasjonen ser ut til å ha foregått på et nivå som ikke de ansatte klarte å relatere seg til og prosjektet har dermed potensielt mistet viktige ressursers personer med anledning til å delta aktivt i de senere fortolkningene ved konseptets tilpasning og utvikling. Og av samme grunn er det naturlig å stille spørsmålsteget ved om de ansatte har deltatt aktivt i forhandlingsprosessene ved å gi uttrykk for lokale tilpasningsbehov og viktige lokale hensyn, som gjennom oversettelsesteorien er svært avgjørende for å lykkes med innovasjonsprosesser og utvikling av innovasjoner lokalt.

«Fordi det (teknologi) kom, altså når du sier velferdsteknologi så tenker du jo, altså, det er teknologi som skal gjøre ting lettere. Og så ble det aldri formidlet så godt den, alt som måtte gjøres på forhånd. Altså, sånne ting ... Og det er jo derfor det gikk så galt av sted, føler jeg da ...»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Informanten beskriver at ordet velferdsteknologi innebærer *teknologi som skal gjøre ting lettere*, som indikerer at «alle» tenker jo dette, noe som er interessant. Videre beskriver informanten manglende informasjon om innholdet av prosjektet, dette er viktige elementer som bør tas tak i for å kunne bidra til å skape en sammensmeltning og samhold rundt

prosjektet og oversette konseptet ut i fra lokale forutsetninger og begrensinger, for å sikre et så godt sluttresultat som mulig (Røvik 2007).

«Det som er viktig er altså å få solgt det inn til de som driver ute med pasienter, slik at vi kan fremsnakke dette og prate positivt om dette – for vi var ikke der! Det ble en negativ ting, det var en heft ... også var det noe (teknologi) som ikke fungerte, altså de som drev med det ute var ikke trygge på det, de ga uttrykk for det til de som skulle ha det (brukerne) at de (ansatte selv) ikke var trygge på dette systemet.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet viser utfordringen med å opprette og opprettholde en positiv innstilling og kommunikasjon blant ansatte om velferdsteknologi. Det er beskrevet et behov for å skape trygghet og positivitet blant ansatte, og dette er tolket som manglende opplæring og forberedelser i forhold til konseptet velferdsteknologi. Ved å aktivt sørge for tilstrekkelig trygghet og informasjon gjennom god kommunikasjon og diskusjoner med de ansatte, kunne disse utfordringene vært reduserte og i beste fall også fjernet helt. Ved bruk av translatørkompetanse og en aktør som kjenner til de lokale forholdene men også avsender konteksten som konseptet kommer fra, er det mulig å minimere både motstand, negativitet og usikkerhet, noe oversettelsesteorien omtaler som konteksteksperter (se kapittel 3.3).

«Jeg husker at disse møtene var tunge. Fordi det var mye negativt, synes jeg fordi at vi, du følte jo veldig på at du skulle ha drivi, «ja jeg skulle ha drivi å reklamert mere ute, jeg skulle ha gjort mer», men ja det ble egentlig et ganske sånn tungt prosjekt for det var.. eem, ja. Du følte ikke noe eierskap, egentlig.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet illustrerer informantens opplevelse av at møter var utfordrende på bakgrunn av manglende positivitet og at ansatte opplevde å ligge etter i forhold til tidsskjema i prosjektet. For informanten ble dette opplevd som om at det førte til manglende eierskap til prosjektet.

«... altså selv så sier vi de må tåle vann, og være støtsikkert og alt dette, men vi er ikke så opptatt av form og farge og størrelse og... det er på en måte... for det vil komme. Får vi inn et godt tilbud som vi får hele prosessen rundt at de ansatte kan ivareta det og at brukerne er sikre på at det fungerer, så vil utformingen komme etter hvert.»

Informant D, Konsulent/leder, Kommune X

Dette sitatet står i motsetning til informasjonen som informant i neste sitat beskriver;

« ... Det var (person) som henvendte seg til leverandørene og kjøpte inn utstyr eller leaset, og da tok jo (person) å lagde en skjematisk fremstilling av alle produktene, satte opp vekt, størrelse, farge, bruksområder, eeh og var rundt å testet, «er det signaler, er det ikke det?» og forhørte seg med brukere, «er det her noe du kunne hatt på deg eller ikke?» Og det var jo en kjempe stor jobb vil jeg tro, for det er nok lettere å søke på nettet nå og få opp leverandører av det. ... og jeg er sikker på at (person) har gitt tilbakemeldinger til de vi ikke gikk videre med, rett og slett altså «den er for diger, den er for tung, den har for dårlige signaler den fanger ikke opp...» altså, så (person) har jo vært produktutvikler.»

Informant B, Konsulent/leder, Kommune X

De to overstående sitatene er tolket opp mot hverandre. Det siste sitatet viser at det allerede er gjort mye jobb innenfor design og utformingen av teknologien. Sitatet over beskriver at design og utforming ikke er relevant på det stadiet de befinner seg i per dags dato. Det eksisterer med andre ord motsetninger i forhold til om design har vært en viktig del av prosjektet eller om det er en del som i fremtiden vil være relevant å vurdere. Basert på teoriene som er presentert over, er det tydelig at informantene har ulike forståelser og opplevelser av hva som bør prioriteres når og i hvilken rekkefølge prosessen foregår. For å kunne samhandle og dra nytte av gode forhandlinger, er det avgjørende å ha en viss grad av enighet om de mer overordnede elementene for å kunne diskutere på detaljnivå. Når avstanden blant aktører er svært stor, er det vanskelig å komme til enighet fordi aktørene ikke har noe felles å gå ut ifra. Informanten som står bak de to sitatene presentert over, er nok de informantene som oppleves å ha størst avstand mellom deres forståelser av hvordan prosjektforløpet bor og har foregått.

«Tildelingskontoret er viktig at er veldig obs på det (dele informasjon om teknologien) når dem er ute, og det kan det jo hende de er, men nå er ikke jeg helt oppdatert på hva dem sier når dem er ute.»

Informant A, Fagansvarlig/leder, Kommune X

Informanten viser til en konkret oppgave som forventet løst av en avdeling, men indikerer at det ikke eksisterer kontaktpunkt slik at det er en dialog med avdelingen som nevnes å ha ansvaret for å løse oppgaven. Dette sitatet er tolket som at det igjen presiseres mangel på informasjonsflyt og kommunikasjon på tvers av enheter og avdelinger internt i kommunen.

«Vi skjønnte ikke så mye i starten, nei. Dem (kursholderne) klarte ikke å forbilde det (tjenestereisen), på en måte som vi skjønnte. ... Det løsnet etter hvert, ja. Det var helt frustrerende å sitte der å ikke skjønne. Vi prøvde å si ifra om at dette skjønnte vi ikke noe av. De prøvde å gi oss informasjon, men det var fortsatt, nei, ja. Det var liksom en helt ny verden.»

Informant A, Fagansvarlig/leder, Kommune X

Informanten beskriver at de ansatte ikke forstod kursinnholdet og dermed ga uttrykk for dette underveis, men at kursholderne mislyktes i å oversette og formidle budskapene på en slik måte at ansatte forsto meningen bak. De ansatte reagerte med å bli frustrerte og mistet motivasjonen til å delta aktivt. Det er stor sannsynlighet for at kurset virket mot sin vilje, basert på opplevelsene flere av informantene har beskrevet.

«Det var jo noen plasser vi måtte gå inn å informere mer om velferdsteknologi og hva nytten hadde av bidrag til brukeren. Opplæring, spesielt opplæring, hvis en ikke hadde fått god nok opplæring så kunne det nok være for at teknologien bare ble liggende, mm»

Informant C, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Informant presiserer at god nok opplæring var en utfordring.

«Det er nok mange faktorer (til bruddet i samarbeid mellom kommunene) så det kan være litt sånn vanskelig å peke på, også er det litt tilfeldigheter også fordi det kommer an på personligheten til de som er med der også.»

Informant B, Konsulent/leder, Kommune X

Sitatet viser til tilfeldigheter for at noe skjedde men også at det var avgjørende hvilke typer personligheter som var med i prosjektet. Sitatet kan tolkes mot å omhandle at kommunikasjonen og forholdet mellom ulike individer internt i prosjektet har påvirket opplevelser og erfaringer underveis. Og også som en av grunnene til at samarbeidsbruddet skjedde.

«Også har vi jo hele tiden hatt i bakhodet at nå skal vi bygge et nytt omsorgssenter, og det vil snu om på hele organiseringen, og da er det klart da blir det naturlig å fange opp tjenestetildelingen der, mm.»

Informant B, Konsulent/leder, Kommune X

Sitatet viser til informasjon som ingen av de andre informantene har nevnt eller beskrevet i det hele tatt, noe som er interessant å se nærmere på.

«Det prosjektet viste jo også at viktigheten av å faktisk kurse de ansatte da, så det var jo også et resultat da, ... Da er det flere ansatte ute som på en måte som har litt kjennskap til hvordan går frem, hva kan vi se etter, ja, mm.»

Informant B, Konsulent/leder, Kommune X

Informant indikerer at de oppfattet undervis i prosjektet at det var viktig å bruke tid på opplæring og kursing av ansatte.

5.3.7 Felles forståelse

Forståelse baseres i stor grad på individers fortolkning av det de ser eller opplever at foregår (Røvik, 2015). En forståelse er i denne sammenhengen basert på den enkeltes vurderinger, tidligere erfaringer og kunnskapsbakgrunn. I følge Røvik (2015) og oversettelsesteori foregår det forhandlinger mellom individer som over tid fører til en form for sammensmelting av ulike forståelser. Sammensmeltingen er et resultat av at individene i nettverket etter hvert vil stille seg bak en forståelse som vinner frem i forhandlingene. Det kan være flere forhold som spiller inn når forståelser sammensmeltes, som blant annet makt, individers status internt i gruppen og eventuelt opparbeidet status blant medlemmene i nettverket hvor forhandlingene foregår, se kapittel 3.3. I det følgende presenteres utvalgte sitater hentet fra datamaterialet, og hvert sitat blir kommentert og knyttet grundigere opp mot teoridelen og analysert.

«Det som så ut som en suksessfaktor hos andre (kommuner), er at det var satt inn mer massivt, at man på en måte bare gikk på og forankret det i alle ledd, helt med en gang! Og at alle skulle ha en felles forståelse og de hadde jobbet veldig mye for det. Og at man skulle ha, for der virket det som at det var suksess. Fordi det liksom var litt halvhjertet her så var det også litt halvhjerta (forsøkt gjennomført).»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Informanten beskriver her at erfaringer og inspirasjon ble hentet fra andre kommuner (utenforstående kontekster), og informanten sammenligner egne opplevelser mot hvordan andre kommuner har arbeidet med velferdsteknologi. Sitatet viser til en opplevelse av manglende bruk av ressurser og at forankringen opplevdes å ikke være god nok i alle ledd i kommunen helt fra oppstarten. Det er interessant at informanten selv presiserer at *alle skulle ha en felles forståelse og at den andre kommunen hadde jobbet veldig mye for det* – som innebærer det som ifølge oversettelsesteorien omtales som en oversettelsesprosess (Røvik

2015). Alle involverte aktører i en innovasjonsprosess samhandler, diskuterer og forhandler frem en felles forståelse av konseptet som utvikles og tilpasses lokale forhold. Ute i praksisfeltet omtales dette gjerne som forankring, men informanten velger altså selv å beskrive det som manglende felles forståelse, noe som kan tolkes som at informanten selv har opparbeidet seg erfaringer, kunnskap og trygghet til å selv vurdere og tolke hva som lå til grunn for utfordringene som ble beskrevet som manglende forankring.

«Man bruker jo tid på å lære dem opp (ansatte), selv om jeg viste det opp på bilder og tegninger, så var det fortsatt, men noen skjønnte det veldig greit, når man på en måte har en som det er en rød av-knapp på og en grønn på-knapp, da er det bare å trykke på det, men noen, vi hadde fortsatt et par som «ja men jeg har ikke sett produktet, jeg må ta på det, jeg må føle på det, jeg må ...» det var ikke nok med bilde liksom. «Er det mulig? – ja det er faktisk mulig!». De hadde fortsatt ikke sett det før de hadde tatt på det, og det var bare sånn «okey» ... Vi er forskjellige. Men sånn blir det når det er en så stor bedrift da. Det er i alle aldre både på personalet og på de brukerne vi har.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Informanten viser til at det var variasjon i hvordan ansatte forholdt seg til det å skulle benytte seg av nye verktøy og hjelpemidler som de aldri hadde sett eller hørt om tidligere. Forståelse og aksept for noe som er nytt og ukjent vil variere ut ifra hvert enkelt individ (Røvik 2007; 2016). Forhandlingsprosesser og fortolkninger internt mellom ansatte, både av negativ og positiv art, vil være med å prege hvordan ansatte visuelt forestiller seg *velferdsteknologiske løsninger*. Dette sitatet kan også knyttes opp imot definisjonen av innovasjon, nettopp ved at velferdsteknologien ikke kan anses å være en innovasjon før den er nyttiggjort blant de ansatte, som her er tolket som at det nye både skal være forstått, akseptert og tatt i bruk (holdt-det-i-hånden-selv).

«Og vi syns hele denne greia (tjenestereise) gikk liksom inn i alt av tjenester, og den begynte liksom å rokke ved alt, ikke bare med velferdsteknologi og duppeditter og sånne ting, men med alt. Det skulle plutselig omfatte alt, også var det liksom et lite prosjekt som skulle begynne å endevende hele, hele omsorg, på en måte. Så det var veldig mye i starten, ingen helt skjønnte hvorfor vi driver med dette her, hvor blir det av, liksom denne biten (velferdsteknologien i puslespillet). ... og det var jo der ting gikk på en smell her i vår kommune føler jeg liksom. At den innovasjonen skulle liksom, som vi trodde da dreide seg om implementering av hverdagsteknologi og slike ting da, plutselig skulle påvirke hele omsorg, og hvordan vi driver saksbehandling, hvordan vi kartla, hvordan vi gjorde alt.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Informanten beskriver at tjenestereisen var svært kompleks og sammensatt, i forhold til hva de ansatte hadde sett for seg at de skulle arbeide med i prosjektet. Forventingen til prosjektet var ulikt i forhold til det prosjektet egentlig innebar, og informanten mener at dette var grunnen til at det ble utfordrende å arbeide med oppgaver. Sitatet kan tolkes som at ansatte selv ikke forsto hva som ville inngå av elementer i form av endingene som måtte til for å implementere velferdsteknologien. Sitatet er tolket slik at ble addert og fjernet elementer fra konseptet velferdsteknologi for å tilpasse og utvikle konseptet i forhold til lokale forhold (Røvik 2007; 2016). Dette kan ses i sammenheng med oversettelse basert på den modifierende modusen, hvor oversettelsesreglene som her er benyttet omhandler uintendert addisjon og fjerning av elementer (se kapittel 3.3). Det fremkommer ikke ut ifra informantens forståelse at det ble lagt til eller fjernet elementer basert på harde kalkulasjoner i form av økonomiske vurderinger dermed er dette sitatet forstått som en uintendert modifiering av konseptet velferdsteknologi, og ikke en rasjonell strategisk (Røvik 2007;2016; kapittel 3.3).

«Altså en god leder da, er noen som brenner for noe og viser engasjement og som ser, og da, når vi ga uttrykk for at vi ikke skjønnte, burda da kanskje tatt ett steg tilbake og, å prøve å få oss med, istedenfor altså, det nytter ikke å bli oppgitt over at vi ikke ser det samme ... Også ble det «dette skjønner jeg ingenting av», og du hadde ikke lyst til å prioritere og drive med det heller, fordi vi følte at vi datt av lasset. Så jeg tenker også det å få med alle, og også være sikker på at alle er med, liksom. Det savnet vi litt her, ja ... ja.»

Informant F, Koordinator/saksbehandler, Kommune Y

Informant beskriver utfordringer knyttet til manglende forståelse mellom ledere og ansatte, og hvor det ble opplevd at de ulike partene ikke oppfattet det samme eller ikke forsto det som ble formidlet. Dette kan ses i sammenheng med at forhandlingsprosesser foregår i flere omganger, og ved hjelp av god translatørkompetanse (Røvik 2007) kunne de ansatte ha blitt gitt muligheten til å diskutere og forhandle frem en felles forståelse istedenfor å bli møtt med det informantene her opplevde og velger å beskrive som oppgitthet fra ledere. Informanten beskriver at motivasjon og tilhørighet ble vanskelig på bakgrunn av disse erfaringene.

«Det hadde vært veldig mye trøbbel, vi slet veldig med forankring, få på en måte forståelse for dette her, at det tok tid og at det krevde ressurser og at, så det var mye på en måte som hang litt i lufta da, og mye som var gjort litt sånn, hva er det jeg skal si, det var veldig mye jobb på enkeltpersoner, og lite kanskje kom ut til tjenesten da, og slet med forankring hos ledelsen egentlig. Og det var vel noe vi slet med også hele tiden, det der med å få forståelse for det da.»

Informant G, Fagansvarlig/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet viser at forankringen og forståelsen blant de ansatte og ledelsen ikke var den samme. Det vises til at enkeltpersoner gjorde mye isolert og alene, noe som kan tolkes som at samholdet og nettverket blant de ansatte ikke var anerkjent. Ifølge oversettelsesteorien er det avgjørende å aktivt bruke nettverket for å sammensmelte forståelser (Røvik 2007;2016; Røhnebæk og Lauritzen, Red., 2018). Eventuelt støy og ulikt fokus internt i nettverket vil også potensielt føre til ubalanse og vanskeligheter med tanke på å gjennomføre oversettelsesprosessen som behøves for å sammensmelte de ansatte inn mot en felles forståelse. Sitatet er tolket som at sammensmeltingen ikke var et tema eller mulig å gjennomføre ettersom ansatte opplevde at enkeltpersoner arbeidet isolert og dedikert med oversettelsen av konseptet velferdsteknologi. Ut ifra teoriene som er beskrevet i kapittel 3 vil en slik situasjon føre til at innovasjonsprosessen ikke resulterer i en lokal innovasjon som er både sterkt tilpasset og svært robust basert på at ansatte selv har aktivt deltatt i prosessen med å modifisere konseptet velferdsteknologi (se kapittel 3.3 og Røvik 2007).

«Det var stor forskjell i gruppen (prosjektgruppen), fordi vi hadde så forskjellig, altså vi hadde jo veldig mye fokus på brukerperspektiv ikke sant, vi som hadde jobbet ute og var nærmest brukerne da, også hadde du liksom ledelsen som bare forventet masse ting uten å kanskje ville sette av så mye tid til det.»

Informant G, Fagansvarlig/saksbehandler, Kommune Y

Informanten viser til at ulike bakgrunner førte til ulike forståelser av det de jobbet med i prosjektet. Det er ikke ukjent at ulike fagretninger ser problemer fra ulike perspektiver og dermed også finner ulike løsninger. Sitatet er tolket som en indikasjon på manglende samhold og kommunikasjon på tvers av nivåer og profesjoner i organisasjonen. Som nevnt innledningsvis befinner velferdsteknologiske løsninger seg i et skjæringspunkt mellom minst to ulike kompetanser, helsefagligkompetanse og IT kompetanse. Ulikt språk, terminologier og faguttrykk er potensielle fallgruver i kommunikasjonene og samarbeidet mellom ulike faggrupper. I slike situasjoner er det viktig å sette av tid til å legge til rette for å skape team og forståelser som går på tvers av disse barrierene som eksisterer mellom ulike faggrupper. Informantens beskrivelser er tolket som at ledere kunne ha gjort mer for å legge til rette for nettopp dette i tidlig fase.

«Det var rart å tenke teknologi til å begynne med, før jeg startet på den der utdannelsen nesten, for det har nesten vært det, at du, også til å på en måte å ha fokus på behov da, altså ja, selv om vi gjør jo det på andre ting og men akkurat dette var liksom veldig fokus på teknologi til å begynne med, men så snur det til at «ja men, det er bare noe vi putter inn», men ja det var på en måte sånn ja.»

Informant G, Fagansvarlig/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet viser til at informanten opplever å ha gjennomgått en utdanning som har medført endringer i forståelsen over tid ved å erfare at egen forståelse og holdning «snudde». Sitatet er tolket slik at informanten har erfart og fått økt innsikt gjennom prosjektet etter å aktivt ha deltatt i oversettelsen av konseptet velferdsteknologi lokalt. Informanten har fått en sammensmeltet forståelse og holdning til aktivitetene som prosjektet innebar og til konseptet velferdsteknologi i seg selv, som gjør det enklere for informanten å arbeide med konseptet og også å fremsnakke det nye (her velferdsteknologi).

«Hadde vi hatt med oss lederne ute i tjenesten, med en gang, at dem hadde liksom vært interessert og vært pådrivere og sagt at «dette skal vi få til, og dette skal vi prioritere», så hadde det vært lettere, det manglet. Det ble jo ofte, egentlig kom det ofte, kanskje det ofte kom litt fra ledelsen, dem som ikke var så tett på å så nytten av det som foregikk, ansikt til ansikt med brukeren. De var litt mer lengre opp i systemet, og mer sånn «hvorfor skal vi finne opp alt dette her, dem har jo gjort det i Fredrikstad og i den og den kommunen, ikke sant, hvorfor skal vi?» ja det kom, på den måten, det kom ofte det. Det var litt sånn.»

Informant G, Fagansvarlig/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet viser til utfordringene med lederinvolvering og forståelse mellom ledelsen og medarbeidere. Utfordringen beskrives gjennom manglende interesse og pådriv fra lederne, og manglende tilstedeværelse som førte til ulik forståelse av behovene ute i tjenestene. Sitatet er tolket ved at informanten opplevde lokale behov for endringer, som Røvik (2007) beskriver som modifisering gjennom å legge til eller trekke fra elementer fra konseptet for å tilpasse det lokale forhold. Det er tydelig at informanten erfarte at de ansatte ute i tjenesten så disse lokale endringsbehovene, mens ledelsen som ikke var ute i tjenesten opplevde eller hadde innsikt i disse endringsbehovene. Oversettelsesteorien beskriver ved den modifierende modusen at man er *tro mot det opprinnelige*, men at det legges opp til at oversettere skal legge til og trekke fra deler som gjør at konseptet fungerer i den nye konsekten.

«Også er det litt delte meninger om, noen mener det at «hvorfor kan vi ikke bruke det vi har?». Også er det litt sånne mini sjefer da eller på en måte, alle har liksom sin agenda da.»

Informant G, Fagansvarlig/saksbehandler, Kommune Y

Sitatet viser utfordringen ved ulike meninger og at ansatte spriker i forhold til de forhandlingene som skjer undervis i oversettelsesprosessen. Tolkningen her er i hovedsak rettet mot at informanten velger å benytte ordene mini sjefer, som her er forstått som de aktørene som har de forståelsene som konkurrerer mot hverandre og at hver av disse har tilhørende støtte i sine interne grupperinger. Det foregår med andre ord en form for maktkamp (Latour 1986), hvor enkeltpersoner benytter seg av både personlige egenskaper til å skape støtte for egen forståelse og iboende egenskaper slik som for eksempel fortellingsevner benyttes for å skape tillit og overtale andre aktører til å akseptere deres forståelse (se kapittel 3.3).

«Jeg er meg i kraft av min erfaring på hva som er viktig, hvor skal man dra hen, og fremdrift, ansvarliggjøre folk, få på plass ting, hva har vi lov til, hva har vi ikke lov til, for det er jo mye regler. Men samtidig så har man, fordi at man sitter på mye møter, så hører man jo hva som blir sagt, også har man vært med på en del i forhold til prosjektet da.»

Informant D, Konsulent/leder, Kommune X

Informant presiserer påvirkningen fra enge forståelser som er basert og bygget opp gjennom tidligere erfaringer og kunnskapen hvert enkelt individ har iboende i seg. Informanten beskriver også påvirkningen fra andre man omgås, her nevnes møter og at man hører hva andre sier. Disse beskrivelsene kan ses i sammenheng med at forhandlingsprosesser og oversettelse av konseptet velferdsteknologi både foregår i individenes egne indre refleksjoner men også i møte med hverandres fortolkninger og holdninger når man kommuniserer med kollegaer og aktører i hverdagen.

«Kommunikasjon og informasjon er alfa og omega, og det er jo der vi har masse utfordringer også, og at du snakker om det samme som jeg snakker om når vi sier velferdsteknologi, så kan jo du mene noe helt annet enn meg, og da hjelper det ikke om vi sitter på samme møte, hvis du drar i en retning og jeg drar i en annen.»

Informant D, Konsulent/leder, Kommune X

Sitatet viser til utfordringen i forhold til at ulike individer oppfatter og fortolker en samtale ulikt, til tross for at de kan både ha samme utdannelse og bakgrunn. Og som dette sitatet indikerer så kan de også ha jobbet sammen over lang tid, men likevel fortolke ting ulikt. Sitatet er tolket slik at informanten er klar over at det kreves ressurser for å skape felles forståelser, og at det ikke gir mye mening å diskutere hvis ikke deltakerne i diskusjonen har tilnærmet lik forståelse av det som diskuteres. På bakgrunn av dette er det mulig å påpeke et behov for en variasjon i det å diskutere og sitte på møter med hverandre og det å fysisk reise ut i feltet. Ved å reise ut til de ulike tjenestene for å observere og visuelt erfare utfordringene som skal drøftes og diskuteres vil man kunne minimere fallgruvene ved å behandle temaer i møter uten at aktørene er i stand til å relatere problemene til det som skjer i praksis i kommunen.

«... jeg synes det med å være innovativ ... jeg tror vi er det uansett uten at vi skal putte på alle disse fine orda ... Jeg tror det blir brukt veldig mye fine ord som egentlig bare forvirrer mange, istedenfor å si, «tenk på der du er, også hvor er det du vil hen, og ståsted og hvor skal du hen?».

Informant D, Konsulent/leder, Kommune X

Sitatet underbygger sitatet over, og viser til at bruk av nye ord og begreper potensielt fører til utfordringer for enkelte ansatte ved å forvirre og komplisere budskap og innhold som formidles. Ved å benytte nye begreper og ord vil det være vanskeligere å skape en sammensmeltning av forståelser og forhandlingene i oversettelsesprosessen foregår uten at aktørene sitter på de samme kognitive bildene av det som diskuteres. Dette er tolket som en mulig fallgrube ved forhandlingsprosessen basert på oversettelsesteori.

«Ja, det er veldig fokus på det (pådriv og engasjement rundt velferdsteknolog i kommunen), fordi at man tenker på at det skal spares inn veldig mye penger på det. Vi er nok litt mer ... på å dra det litt mer over på hva er det egentlig, altså i forhold til ... det er jo personalressurser vi snakker om, for det er jo å prøve å gjøre så færre personell må reise ut da. Så det vi ser nå, det er på digitalt tilsyn, altså hvis vi hadde fått ut noen kameraer og ... det er der vi ser at ressursene kan spares inn, men det er så nytt.»

Informant D, Konsulent/leder, Kommune X

Informant indikerer bruk av kamera for å unngå utreise, og at det er der de kan spare penger, men at det fortsatt er veldig nytt. Dette står i total motsetning til det noen av de andre informantene omtaler når de presiserer at de er glad for at lovverket setter rammer for nettopp det å overvåke brukere. Se sitatet nedenfor.

«De kom aldri så langt at det ble kjøpt inn noen produkter i en implementeringsfase, det var bare en testfase.»

Informant D, Konsulent/leder, Kommune X

Sitatet indikerer informanten opplevelse av at prosjektet var et test- og utprøvningsprosjekt. Utfordringen er knyttet til at en slik forståelse ikke er gjennomgående for alle informantene, og dermed kan føre til misforståelser og irritasjoner i dialog med ansatte som har en annen oppfattelse. Enkelte andre informanter mener at prosjektet førte til implementering av velferdsteknologi, og disse personene kan oppleve det som frustrerende at prosjektet blir omtalt som et test- og utprøvningsprosjekt. Dette sitatet er tolkes som at det ikke eksisterer en feller forståelse for hva prosjektet var og hvilke aktiviteter det innebære, både i forkant av oppstarten og undervis i prosjektperioden. Basert teorier innenfor innovasjon og organisasjonsforskning, og spesielt oversettelsesteorien som er presentert, er det grobunn for flere utfordringer med tanke på at forståelsen av prosjektet i seg selv ikke har en felles grunnforståelse blant de ansatte i kommunen.

« ... noen ganger kan det også være at andre løsninger skulle ha vært prøvd før andre løsninger, sånne tekniske. Spesielt når det gjelder overvåking må man være obs her altså, det er ikke bare å sette inn en sånn, et kamera «ja da har den personen nattevakt», det er ikke sånn det skal være. Det må man være obs på, for det kan være andre grunner til at en person trenger hjelp på natt, som ikke kommer frem der da, ... så det må man tenke på.»

Informant A, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Sitatet underbygger sitatet over.

«... Vi har jo hatt en kjempe fordel nå, med den anskaffelsen, med at vi har hatt det prosjektet i forkant, for det er kjempe utfordrende å skrive en kravspesifikasjon, det er veldig mye du berører innom, og det er jo klart at helsedirektoratet og direktoratet for E-helse har laget mange gode anbefalinger, men det hjelper jo ikke hvis du ikke forstår alt som står der, for det er jo teknisk, og det er veldig få i helsesektoren som er teknisk utdannet.»

Informant B, Konsulent/leder, Kommune X

Informanten viser til at innholdet i offentlige føringer og anbefalinger er vanskelig å forstå fordi det er benyttet et fagspråk som ansatte ute i kommunene ikke har kjennskap til. Argumentet om at det ikke er mange innen helse som har teknisk utdanning trekkes frem av informanten. Men på bakgrunn av erfaringene som er gjort i prosjektet, har de opparbeidet seg innsikt i faguttrykk og termer innenfor det mer tekniske området. Sitatet viser også til en forståelse av at prosjektet har medført mye gode erfaringer som er avgjørende for at de i dag

befinner seg i starten av en anskaffelsesprosess. Sitatet over visert til en forståelse av at prosjektet ikke var like omfattende og ikke har ført til slike resultater. Motsetningene i sitatene er her tolket som et resultat av ulik forståelse og mangel på god kommunikasjon og innsikt i hva som foregår i praksis både underveis i prosjektet og i etterkant.

«Ja, eller det (å skape et samarbeid mellom helse og IT) krever jo at dem må ha tid og mulighet på IT, til å drive med noe annet enn det praktiske verktøyet de har ute, de har jo sine arbeidsoppgaver de også. Så det å få frigjort den tiden, så det burde sitte en person som har den rollen, egentlig, ute.»

Informant A, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Informanten beskriver opplevelsen av et behov for en stilling innenfor IT som har ledig kapasitet, tid og interesse av å jobbe tett opp mot helse- og omsorgsavdelingene. Denne opplevelsen er ut ifra oversettelsesteorien veldig interessant, ettersom en slik stilling vil kunne fungere som en translatør eller som det Røvik omtaler som en bi-kulturell oversetter. En slik stilling vil være en viktig brikke for å gjennomføre et tverrfaglig samarbeid mellom IT og helseavdelingene internt i kommunen. Gjennom å ha en slik aktør som fungerer som et bindeledd mellom faggruppene vil denne personen opparbeide seg erfaring og kompetanse som en kontekstspert internt. Det blir da viktig at denne samme personen tas med i forhandlinger og diskusjoner med eksterne aktører, slik som leverandører og i NVP (se kapittel 3.3).

«Det ble ikke passet på at alle hadde felles forståelse.»

Informant A, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Sitatet poengterer behovet får en det som i teoridelen beskrives som en translatør, en oversetter som kan bistå i å sammensmelte ansattes forståelser og hjelpe til med å forhandle frem en felles forståelse. Sitatet underbygger sitater over.

«Jeg tror nok det var ulik forståelse av hva vi drev med, det er veldig lett å se at, for faglig veileder driver jo med faglig registrering, dette gjør du ordentlig tenker jeg, men det er også andre også som har ansvar, ikke sant, vi hadde hver våre områder, hver våre ting vi skulle registrere og, ja, det har ikke blitt fulgt opp noe særlig i etterkant akkurat den type registrering, for det er ikke sjans til å få gjennomført.»

Informant A, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Sitatet viser til utfordringer knyttet til ulike forståelser basert på ulik kompetanse og erfaring blant ansatte. Gjennomføring og oppfølging av enkelte elementer som ble innført i prosjektet oppleves som umulig å etterfølge i etterkant.

«De var flinke til å involvere alle i gruppen, og diskutere, for det var jo nytt for alle dette her, og diskutere ting i sammen. Drøftinger, rom for å møtes ja, for å få oppklarhet i ting, og felles forståelse ikke minst. Ha god kommunikasjon, i denne verden er det viktig å ha, kunne formidle, at du må få andre til å forstå det du tenker og sier da, jeg vet ikke noe mer hvordan jeg selv skal få sagt det. ... Lederne har et ansvar på å kunne, imøtekomme, også ta det til seg at vi ikke forstår, og gjøre, prøve å, mer informasjon da, så det blir forståelig, mm.»

Informant C, Fagansvarlig/veileder, Kommune X

Informanten setter ord på viktigheter av at ledere involverer og diskuterer med medarbeider, for å oppnå klarhet og felles forståelse. Utfordringene for å oppnå dette er god kommunikasjon og god evne til å formidle slik at individene kan danne en forståelse av tankene til hverandre, og dette er det lederne som har ansvaret for ifølge informanten. Sitatet er kan ses i sammenheng med oversettelsesprosessen hvor drøftning og formidlingsevne er avgjørende for hvilke forståelser som vinner frem (Latour 1986; Røvik 2007; Røhnebæk og Lauritzen, Red., 2018)

I neste kapittel presenteres en overordnet diskusjon av de ulike teoriene som er blitt gjennomgått. Diskusjonen vil i all hovedsak redegjøre for bakgrunnen for at de ulike teoriene er tatt med i oppgaven, samt forsøke å fremheve sammenhengen mellom teoridelen. Det vil være en diskusjon som ikke tar for detaljer, men som søker å fremheve de store linjene i oppgavens innhold og sammensetting. Alle argumentene som presenteres i diskusjonen er tidligere blitt gjennomgått eller presentert kort tidligere i oppgaven.

6. Diskusjon

Oppgaven presenterer og omhandler innovasjon, innovasjonsprosesser og en gjennomgang av oversettelse og hvordan oversettelse kan bidra inn i utvikling og tilpasning av konsepter/ideer. I denne avsluttende diskusjonen skal jeg se på de store linjene mellom teoriene, og vise til den logiske sammenhengen mellom teoridelen som oppgaven bygger på.

Ved å benytte typologiene til Schumpeter, er velferdsteknologi forstått som innovasjon innenfor flere av hans anerkjente typologier. Bakgrunnen for dette er at velferdsteknologi innebærer en introduksjon av et nytt produkt og en ny produksjonsmåte. Helse- og omsorgssektoren vil ved bruk av velferdsteknologi innføre helt nye verktøy og objekter som bidrar til økt trygghet, mestring og selvstendighet hjemme hos brukere. Tjenesten som helse- og omsorg leverer, vil ved hjelp av velferdsteknologiske løsninger leveres på nye måter og innenfor nye rammevilkår. Dette vil også føre til at organiseringen i både organisasjonene og hele helse- og omsorgssektoren vil stå overfor endringer. Det er på bakgrunn av dette at velferdsteknologien er forstått som en arkitektonisk og for noen også radikal innovasjon (Aasen & Amundsen 2011).

Velferdsteknologi er en innovasjon som det dermed argumenteres for at berøre hele tre av de fem ulike typologiene til Schumpeter (1934), og som gjør at velferdsteknologi håndteres som svært komplekst, sammensatt og overgripende for helse- og omsorgssektoren, men også for de enkelte ansatte helt ned på lokalnivå.

Aasen og Amundsen (2011) viser til den noe mer moderne inndelingen av innovasjonstyper (se kapittel 3.1.), men som i all hovedsak er basert på Schumpeter (1934). Hvorvidt en innovasjon regnes som inkrementell eller radikal avhenger av opplevelsen blant de som arbeider med innovasjonen. De kriteriene for innovasjon som virkelig er blitt fremhevet i denne oppgaven, er at innovasjon er noe som er *nytt, nyttig og nyttiggjort*. På bakgrunn av gjennomgangen som er gjort, er det tydelig at velferdsteknologi medfører nye og endrede koplinger mellom kunnskapselementer. Og ut ifra en slik forståelse av innovasjon befinner velferdsteknologien seg som innovasjon innenfor det som omtales som radikal eller arkitektonisk innovasjon. Det er med andre ord få organisasjoner som arbeider med velferdsteknologi som vil kunne stå bak en forståelse av at velferdsteknologi er en

inkrementell eller modulær innovasjonstype. Dette er på bakgrunn av kompleksiteten og at velferdsteknologi i stor grad fører til endrede kunnskapssammenkoplinger (Aasen og Amundsen 2011).

Innovasjon er i denne oppgaven behandlet som en interaktiv prosess, på bakgrunn av at velferdsteknologiske løsninger er svært komplekse og sammensatte. Det vil underveis i innovasjonsprosessen være behov for ulike kompetanser og ulike strukturer og rammer, avhengig av hvilke utfordringer og aktiviteter som skal løses. Gjennom oversettelsesteorien er det argumentert for at løsningene vil finne sted i det som omtales som forhandlingsrunder (Røvik, 2007; 2015; Røhnebæk & Lauritzen, 2018). Antallet forhandlingsrunder avhenger av de ansatte selv, konseptet som skal forstås og tilpasses blant de ansatte og også omkringliggende omgivelser som blant annet mottakssentral og eksisterende samarbeidspartnere som kan bidra til å gjennomføre oversettelsen av velferdsteknologien lokalt. Det er mange aktører som involveres i en oversettelsesprosess av velferdsteknologi, og aktørene vil som beskrevet tidligere også utvikle seg og opparbeide seg nye forståelser og kunnskap basert på forhandlingsprosessene. Opparbeidet erfaring vil også føre til at innovasjonsprosessen endres underveis. Oppgaven er bygget opp rundt forståelsen av innovasjonsprosesser som interaktive modeller, slik som blant annet Fuglsang (2008), Aasen & Amundsen (2011) og Røvik (2007;2015) viser til (kapittel 3.1).

Som Fuglsang (2008) påpeker, er det et behov for både ulikhet og samhold i form av mangfold som fungerer og skaper en kollektiv samhandling seg imellom. For å lykkes med oversettelser i form av lokale tilpasninger og utvikling, er det viktig med en god balanse mellom mangfold og samhold. Dette kan potensielt by på flere utfordringer, men ved hjelp av gode translatører og gode forhandlingsprosesser vil slike barrierer føre til en sterkere og mer robust innovasjon, gitt at sammensmeltingen av en felles forståelse oppnås underveis (Røvik 2007, 2015).

Når det gjelder oversettelse og de tidligere presenterte oversettelsesreglene, så er disse å anse som selve kjerneverktøyet for å kunne unngå og/eller takle utfordringer som kan oppstå underveis ved implementering av velferdsteknolog. Noe som er trukket frem gjennom de utfordringene og opplevelsene som er kartlagt i denne oppgaven. Det er spesielt modifierende modus (Røvik 2007) som trekkes frem gjennom mulighetene en translatør besitter ved å legge til og/eller fjerne elementer fra kjernekonseptet som overtas fra en

avsenderkontekst til en mottakerkontekst, altså en overføring i tid og rom. Oppgaven har hatt et hovedfokus på kontekstualiseringen av konseptet, og det er dermed ikke viet like mye oppmerksomhet til hvilke utfordringer og vurderinger som bør belyses når et konsept dekontekstualiseres, altså når det tas ut av de opprinnelige lokale omgivelsene og renses for detaljelementer (Røvik 2007). Dette fokuset rettet mot kontekstualisering er ansett som et resultat av at velferdsteknologi er noe som overordnet er kjent blant kommunene i dag, og det eksisterer offentlig anbefalinger og retningslinjer for både utprøving og hva som bør ligge til grunn før man velger å gå til anskaffelse. Det er likevel poengtert i studien at disse føringene og anbefalingene er vanskelige å forstå, fordi det krever en viss innsikt og erfaring med velferdsteknolog for å virkelig kunne dekode og fortolke hva som har betydning for en enkelt kommune på lokalnivå.

Det er gjennom studien kartlagt opplevde utfordringer og beskrivelser av disse, og på bakgrunn av disse er det mulig å argumentere for at translatørkompetanse og bevist bruk av oversettelsesregler underveis i arbeidet med å implementere velferdsteknologi vil kunne resultere i økt forståelse, bedre forberedte ansatte på hvilke elementer som legges til, fjernes og hvorfor dette gjøres med velferdsteknologiske løsninger. Gjennom å involvere ansatte i forhandlingene vil de får økt kunnskap og eierskap til konseptet og sluttløsningen som utvikles i samarbeidet av ulike aktører lokalt. Det vil også føret til at eventuelle utenforstående samarbeidsaktører, slik som en mottakssentral, eksterne konteksteksperter (konsulenter) og NVP enklere kan forstå og håndtere de lokale forutsetningene og begrensingene som preger implementeringsarbeidet av velferdsteknologi, ettersom en translatør vil kunne bidra i formidlingen av dette. Det er også gjennomgående at kommunikasjon oppleves som grunnlag for mange utfordringer, og det er også slik at en translatør vil ha en vesentlig oppgave med å nettopp sikre god kommunikasjon og informasjonsflyt både internt i organisasjonen, men også eksternt ut mot leverandører av velferdsteknologien, NVP, andre kommuner som arbeider med velferdsteknologi eller andre aktuelle lokale partnere.

7. Konklusjon

Hovedfunnene som ble poengtert i diskusjonen svarer på oppgavens problemstillinger som omhandler å kartlegge hvilke utfordringer som kan oppstå ved implementering av velferdsteknologi. Enkelte av informantene har i noen tilfeller beskrevet og/eller gitt forslag til hvordan utfordringene kunne vært løst ut ifra deres egne opplevelser og erfaringer med prosjektarbeidet. Likevel er det grunnlag for å argumentere for at de tematiske kategoriene i det empiriske materialet og analysen i stor grad har omhandlet mangel på felles forståelse og begrenset eller manglende opplæring eller forberedelser i forkant/tidlig stadium i prosjektgjennomføringen. Det betyr med andre ord at kategoriene (6) og (7) er de kategoriene som er funnet best til å belyse oppgavens problemstilling.

Basert på gjennomgangen av empirien, analysen og diskusjonen i kapittel 5 og 6, er det grunnlag for å konkludere med at oversettelsesteori og translatørkompetanse i oversettelsesprosesser kan gi positive resultater i møte med de to utvalgte tematiske kategoriene av utfordringer som kan oppstå ved implementering av velferdsteknologi (se kapittel 5.3.6 og 5.3.7).

Oversettelsesteori kan bidra til økt forståelse, økt kunnskap, økt eierskap, økt forberedelse og bedre kommunikasjon mellom ansatte og ledere. Innovasjonsprosessen som foregår når velferdsteknologi oversettes og tilpasses lokale forhold vil naturlig inneholde forhandlinger. Ved å ha innsikt i oversettelsesteori og gjennom å utvikle eller ha tilgang til gode lokale eller eksterne translatører med kontekstkompetanse og forståelse fra enten avsenderkonteksten, mottakerkonteksten eller begge, kan kommuner i større grad kontrollere og dermed redusere antallet og graden av utfordringer. Kommuner vil dermed ha større sannsynlighet for god utnyttelse av ressurser i innovasjonsprosesser og i større grad oppleve å lykkes med innovasjonsarbeid ved hjelp av egen ansatte og eksisterende ressurser internt.

Oversettelsesteorien bidrar til å se på implementering av velferdsteknologi som en dypere forhandlingsprosess enn å se på det som en kamp basert på motstand og negative holdninger blant enkelte ansatte og enkelte faggrupper i organisasjonen. Gjennom et oversettelsesperspektiv handler det i mindre grad om å optimalisere gevinster, det handler om

å skape noe nytt, nyttig og nyttiggjort innenfor de lokale rammene og betingelsene som påvirker omgivelsene og ressursene som konseptet skal tre inn i.

Det er viktig å forstå at teknologien som skal brukes settes inn i en kompleks hverdag, og denne hverdagen skal også fungere sammen med teknologien som i seg selv også er svært kompleks. Det er flere parallelle utfordringer som må håndteres, og det stilles krav til en annen form for kompetanse, her omtalt som translatørkompetanse. Organiseringen for å kunne utnytte gevinstene som oppstår i forhandlingsprosessene lokalt, vil også kreve endringer og åpenhet mellom avdelinger og enheter.

Gjennom gode forhandlingsprosesser som fører til tilpassinger og utvikling av konsepter i forhold til den lokale konteksten og lokale forhold, vil den teknologiske løsningen bli bedre rustet og mer robust i organisasjonen. Antall forhandlingsprosesser som kreves for å oppnå gode oversettelser er illustrert i *figur 21: teoretisk oversiktsmodell*. Antallet vil avhenge av både kompleksitets- og kontekstspesifikke forhold som blant annet særegenskaper ved teknologien og pasientspesifikke brukerbehov som oppdages og utvikles lokalt i hver enkelt kommunene. På bakgrunn av dette er det mulig å påpeke at de kommunene som aktivt benytter elementer fra oversettelsesteorien i arbeidet med implementering av velferdsteknologi og som opplever å lykkes vil ut ifra teorien som er presentert i denne oppgaven resultere i mer robuste og sterkere innovasjonsløsninger. Bakgrunnen for dette er at konseptet da er utviklet og tilpasset lokalt og av ansatte som i det daglige skal drifte løsningene er de som står bak selve løsningsutviklingen.

Gjennom et helhetlig perspektiv og ved bruk av gode kommunikasjonsevner kan translatører bidra til å skape en helhetlig organisering og flyt mellom både ansatte og ledere. Samarbeid, felles forståelse og gjentakende forhandlingsprosesser mellom aktørene bør opprettes og bevares som grunnelementer i den daglige driften i organisasjonen. Translatørene vil også ha en viktig oppgave i arbeidet med informasjonsflyten omkring velferdsteknologi ut i hele kommuneorganisasjonen, men også ut mot eksterne organisasjoner som både leverandører, andre kommuner og offentlige etater og myndighetene sentralt. Bakgrunnen for dette er at riktig og relevant informasjon er nødvendig både lokalt og i andre kontekster for at de ulike aktørene skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver på best mulig måter og for å kunne bygge videre på arbeidet som gjøres i dag også i fremtiden på best mulig måte.

8. Litteraturliste

- Aasen T. M & Amundsen O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Akrich Madeleine, Callon Michel, Latour Bruno, 2002, «The key to success in innovation part I: the art of interressement», *International Journal of Innovation Management*, vol. 6, n° 2, June, p. 187–206.
- Andersen, H., Røvik, K.A. & Ingebrigtsen, T. (2014). Lean thinking in hospitals: is there a cure for the absence of evidence? A systematic review of reviews. *BMJ*
- Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation, *Progress in Human Geography*, 28, pp. 31-56.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management – a balanced approach* (2nd edition). McGraw Hill Education
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieu’s Bay. In Law, J. (ed.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul, pp.196–229
- Czarniawska, B. and Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In Czarniawska, B. and Sevón, G. (eds), *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, pp. 13–48.
- Czarniawska, B. and Sevón, G. (1996). Introduction. In Czarniawska, B. and Sevón, G. (eds), *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, pp. 1–12.
- Engen, M. & Magnusson, P. (2015). Exploring the role of front-line employees as innovators, *The Service Industries Journal*, 35(6), 303-324.
- Frich, J.C. (2007). Kvalitative studier. *Tidsskrift for den norske legeforening*. Nr. 20, 2007. Hentet fra <http://tidsskriftet.no/article/1598872>
- Fuglsang, L. (ed) (2008). *Innovation and the creative process: towards innovation with case*. Cheltenham: Edward Elgar. Kap. 1.
- Hagen, K (2017). *Velferdsteknologi – hva er nå det?*, *Tidsskrift for omsorgsforskning, ÅRG. 3, nr. 2, 2017*. Universitetsforlaget

- Helse- og omsorgsdepartementet. (2013). *Morgendagens omsorg*. (Meld. St. 29 2012-2013) Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20122013/id723252/>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2014). *HelseOmsorg21 Nasjonal forsknings- og innovasjonsstrategi for helse og omsorg*. Et kunnskapssystem for bedre folkehelse. (Rapport 2014) Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/HelseOmsorg21/id764389/>
- HelseOmsorg21-strategien (HO21) hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/HelseOmsorg21/id764389/>
- Hepsø, V. (2007) Organisatorisk innovasjon som oversettelse – Et eksempel fra kran og løfteoperasjoner i Statoil. I Hernes, T & Kofoed A. I. (red). *Innovasjonsprosesser. Om innovasjoners odysse*. Fagbokforlaget. Bergen. Kap. 11
- Hernes, T & Kofoed A. I. (red). *Innovasjonsprosesser. Om innovasjoners odysse*. Fagbokforlaget. Bergen. Kap. 1
- Holthe A., Brekke, M. B. R & Eide M. L. (2017). Teoriens manglende plass i praksissamtalen. *Acta Didactica Norge*. Vol. 11, Nr. 1, Art. 9.
- Holthe T., Lund A. og Landmark B. (2017). Velferdsteknologi som kommunal tjeneste til personer med kognitiv svikt/demens. *Tidsskrift for omsorgsforskning*
- Innst. 137 S (2014–2015), jf. Meld. St. 7 (2014–2015) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015–2024. Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2014-2015/inns-201415-137/>
- Isaksen J. og Stokke R (2017). *Utfordringer med velferdsteknologibegrepet*, *Tidsskrift for omsorgsforskning*, ÅRG. 3, nr. 2, 2017. Universitetsforlaget
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2011) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt forlag.
- Knardal P.S. (2017). *Kreativitet og styring. Er festivalbudsjett motpoler eller komplementære verktøy?*, *Praktisk økonomi & finans* Årg. 33, 2/2017. Universitetsforlaget
- Krumsvik R. J. (2014) *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*. 2 utg. Fagbokforlaget.

- Kunnskapsdepartementet. (2014). Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015–2024. Meld. St. 7 (2014–2015) Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Meld-St-7-20142015/id2005541/>
- Latour, B. (1986). the Powers of Associations. In Law, J. (ed.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul, pp. 261–277.
- Latour, B. (1987). *Science in action. How to follow scientists and engineers through society.* Cambridge, Massachussets: Harvard Univeristy Press.
- Latour, Bruno. *'Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory.* Oxford, UK: Oxford UP, 2005
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge* (Meld. St. 7 2008-2009) Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>
- Reff A. P. & Johansen M. B. (2012). *Strategic and Everyday Innovative Narratives: Translating Ideas into Everyday Life in Organizations.* The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 17(1), 2012, article 2.
- Reff, A. og Johansen M. B. (2011). *En organisasjonsteoretisk rejse gjennom innovationslandskapet*, i Sørensen E and Torfing J.. *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige* , (side 101-115) København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Ringdal, Kristen. (2012). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode.* 3. utg. Bergen: Fagbokforlag.
- Rogers, E.M (2003). *Diffusion of Innovations* 5th ed. New York : Free press, 2003
- Røhnebæk, Maria & Lauritzen, Tonje (under publisering) *Kommunal innovasjon som oversettelse.* T. Ringholm & A.K.T. Holmen (Red.) *Kommuner i møte med innovasjon.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Røvik K. A. (2015). *Reformideer i norsk skole – spredning, oversettelse og implementering.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Røvik K.A.(2016) *Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory.* International Journal of Management Reviews, Vol. 18, 290–310 Hentet fra <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.inn.no/doi/epdf/10.1111/ijmr.12097>
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon.* Oslo: Universitetsforlaget.

- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Silverman, D. (2011). *Qualitative Research* (3rd ed.). London, England: Sage Publications.
- Telenor Norge. (03.04.2018). *Slik digitaliserte Telenor huset til Lisa til et Smarthus* [Videoklipp]. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=OejiwmuQYSg&t=3s>
- Van de Ven, Andrew, Douglas Polley, Raghu Garud og Sankaran Venkatamaraman (1999): *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press.
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget
- Wæraas A. og Nielsen J. A. (2016). *Translation Theory 'Translated': Three Perspectives on Translation in Organizational Research*, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18, 236–270. British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd. Published by John Wiley & Sons Ltd.

8.1 Nettressurser

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/>

<https://ehelse.no/>

<https://helsedirektoratet.no/>

www.smarthelse.no

www.regjeringen.no

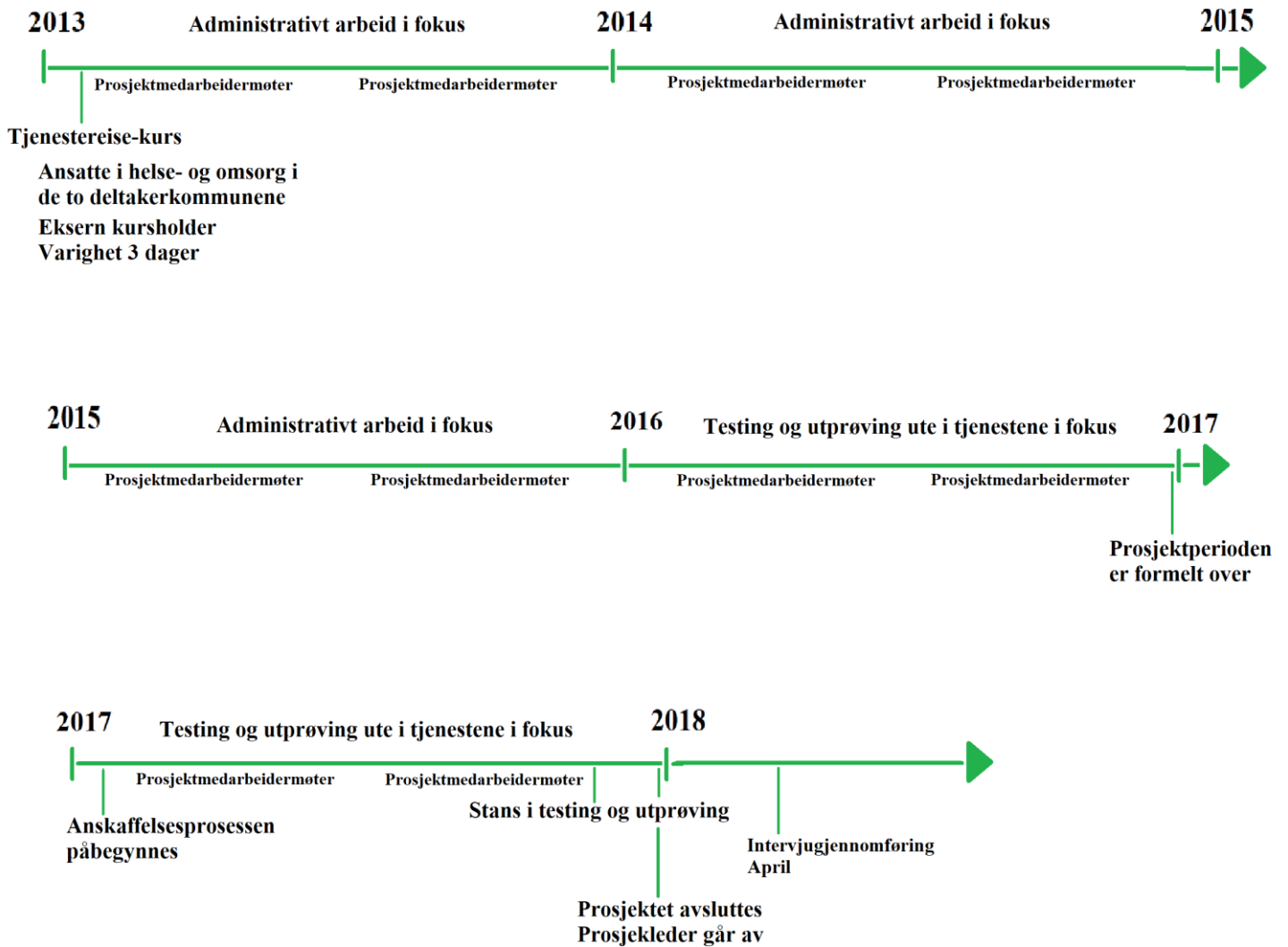
8.2 Linker til lånte figurer og bilder

- <http://tidliginnsats.forebygging.no/Statlige-foringer/Omsorg-2020--regjeringens-plan-for-omsorgsfeltet-20152020/>
- <http://www.norsafety.no/Nyheter/Veikart-for-velferdsteknologi>
- <http://www.my-good-friends.com/no/smarthelse-no-menu/smarthelse-blogg/item/259-kan-vi-surfe-pa-eldrebolgen>
- <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsbarometeret/hva-er-innovasjonsbarometeret/>
- <https://www.forskningsradet.no/prognett-helseomsorg21/Nyheter/Barrierer-og-handlingsrom-strategisk-ledelse-og-rolleforstaelse/1254021039358&lang=no>
- <http://globeteam.com/business-consulting/it-implementering/>
- <https://www.naaf.no/subsites/matallergi/produksjon-av-mat/matindustrien/gjennomforing/>
- <https://24sevenoffice.com/no/blogg/9-arsaker-til-motstand-mot-endring-og-digitalisering/>
- <http://ks-innovation-tool.herokuapp.com/hva-er-innovasjon-24.04.2018>
- <https://innovasjonsbloggen.com/2012/06/04/ny-kunnskap-om-global-apen-innovasjon-utfordrer-etablerte-sannheter/>
- <https://slideplayer.no/slide/2699295/>
- <https://www.minervanett.no/svs-forstaelse-av-ulikhet-og-makt-strider-mot-den-norske-modellen/>

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Caseprosjektet - en forenklet tidslinje

Tidslinjen nedenfor illustrerer gjennomføringen av prosjektet i forhold til fokus, overordnede skift og start eller avslutning av sentrale milepæler.



Figur 19: Tidslinje (egenprodusert)

Vedlegg 2: Invitasjon til intervju

Mitt navn er Anette Wille og jeg er student på Lillehammer.

Jeg tar kontakt med dere i forbindelse med at jeg skriver en masteroppgave i innovasjon med spesialisering i ledelse og organisering. I oppgaven har jeg fått muligheten til å gå inn i [REDACTED]-prosjektet og skal i den anledning intervju minimum 7 informanter i løpet av uke 14 og 15 (mellom 3/4 og 13/4).

Dere er av de "utvalgte" syv informantene, og jeg vil veldig gjerne høre med dere om dere har tid og lyst til å møte meg for et intervju (én til én) på ca. 1 time?

Det er allerede tre andre kandidater som har sagt jeg villige til å bli intervjuet, alle fra [REDACTED], så jeg håper virkelig at dere alle tre fra [REDACTED] kommune har muligheten til å bidra dere også.

Praktisk informasjon:

Intervjuet krever ikke at dere forbereder dere nevneverdig, men det er en fordel at dere er klar over at jeg er student innenfor innovasjon, ledelse og organisering og at jeg ønsker å undersøke innovasjonsprosessen som har foregått (og fortsatt foregår) i forbindelse med [REDACTED] prosjektet (2013-2016).

Fint om dere kan gi meg tilbakemelding så raskt som mulig på om dere samtykker til å delta i studien, og at dette vil kreve gjennomføring av ett intervju i tidsrommet mellom 3/4 og 13/4.

Alt vil være anonymisert, og jeg kommer ikke til å spørre om pasientspesifikk informasjon eller annen sensitiv informasjon.

Tidspunkt kan dere gjerne komme med forslag om, men innenfor tidsrommet 3/4 og 13/4 er en forutsetning jeg har satt.

Jeg har fått samtykke fra [REDACTED]
[REDACTED], til å kontakte dere og gjennomføre studien.

Ikke nøl med å ta kontakt om dere har noen spørsmål, +47 [REDACTED] Jeg er ser frem til å gjennomføre intervjuene etter påske, og jeg håper virkelig dere har anledning til å delta.

Ha en fortsatt fin uke!

Vennlig hilsen

Anette Wille

Vedlegg 3: Intervjuguide

Navn:

Stilling:

Stillingstittel i prosjektet:

Tidligere erfaringer og roller i prosjekter:

Nåværende stillingstittel:

Prosjektet

1. Kan du fortelle om «Trygg-Hjemme»-prosjektet?
2. Hva legger du i:
Innovasjon Tjenesteinnovasjon Velferdsteknologi
3. Kan du utdype din rolle i prosjektet litt mer?
4. Hvor står «Trygg-hjemme»-prosjektet i kommunen deres nå, hvor langt er det kommet?
5. Opplever du at dere har lyktes med gjennomføringen så langt?
Hva har dere eventuelt realisert, og hva gjenstår?
6. Hvorfor har dere fått til/ fått gjennomført prosjektet eller deler av prosjektet?
7. Hva har vært utfordringene i prosjektet?
8. Hvordan har dere løst eventuelle utfordringer?
9. Når startet implementeringsarbeidet?
 - a. Fikk dere god innsikt i implementering, kan du evt. utdype dette?
 - b. Var implementering en del av prosjektet?
10. Hva blir viktig med det videre arbeidet med implementeringen av prosjektet?

11. Hvilke endringer for tjenesten og måten dere jobber på har prosjektet medført?
12. Hvordan avsluttet prosjektperioden?
 - a. Hva oppnådde dere med prosjektet?
 - b. Er prosjektet avsluttet?
 - i. Hvorfor er det avsluttet?

Påvirkninger og støtte utenfra selve prosjektet

13. Hvilke aktører/støttespillere hadde prosjektet tilknytning til?
Og hvilken rolle føler du at de hadde i prosjektet?
14. Hvis du skulle nevnt hva som påvirket prosjektet mest av utenforstående faktorer og forhold, hvilke mener du er de mest sentrale slik du oppfatter prosjektprosessen?
15. Var slike støttespillere avgjørende for hva prosjektaktivitetene innebar?
16. Hvordan type veiledning/kurs fikk dere i forbindelse med gjennomføringen av prosjektet?
17. Kan du si noe om hva du oppfattet som læringsrikt underveis i prosjektet?
18. Var det noen andre kommuner dere hadde kontakt med i forkant, underveis eller i etterkant? Og hvordan mener du at dette påvirket prosjektet?

Ledelse og organisering av prosjektet

19. Hva mener du er god ledelse?
20. Fulgte prosjektet en bestemt mal eller oppsett for gjennomføringen, eller føler du at dere sto fritt og alene til å skape prosjektet/fremdriften selv?
21. Hvordan arbeidet prosjektgruppen i forhold til at selve prosjektet var noe nytt og ukjent for mange av de som deltok?
22. I forhold til rom for å prøve og feile, hvordan var dette underveis i prosjektet?

23. Hva mener du er viktig når man kombinerer teknologi og menneskelig omsorg?
24. Hvem var det som tok beslutninger?
- a. I forhold til tilpasning og endringer underveis
 - b. I forhold til aktiviteter og fokusområder
 - c. I forhold til fremdrift og utvikling av prosjektet
25. Hva var argumentene for å ta de valgene som ble tatt?
- i. Var det kopiering av andres tidligere erfaringer?
 - ii. Var det maler/føringer fra utenforstående aktører som bestemte?
26. Hvis noe skulle vært organiserte eller ledet på en annen måte, hvordan burde det ha gjort mener du – når du nå ser tilbake på prosjektet i etterkant?
27. Kan du tegne en oversikt over de ulike aktørene og personene som var delaktig og hadde en sentral rolle for prosjektet? Gjerne på dette arket - som en oversikt over personene du husker at deltok i prosjektet - slik du best husker det.