

Tiril Lovise Ludvigsen

Bedre og bedre, dag for dag?

En kvalitativ undersøkelse av implementeringen av et digitalt HMS-system i en norsk offentlig etat.

Masteroppgave i Studier av kunnskap, teknologi og samfunn (STS)
Veileder: Stig Kvaal

Mai 2021

Tiril Lovise Ludvigsen

Bedre og bedre, dag for dag?

En kvalitativ undersøkelse av implementeringen av et digitalt HMS-system i en norsk offentlig etat.

Masteroppgave i Studier av kunnskap, teknologi og samfunn (STS)

Veileder: Stig Kvaal

Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Det humanistiske fakultet

Institutt for tverrfaglige kulturstudier



Kunnskap for en bedre verden

Læringsutbytte for STS

Kunnskaper

Kandidaten har:

- Avansert kunnskap om hvordan vitenskap og teknologi utvikles, brukes og implementeres i samfunnet med spesielt fokus på RRI (Responsible Research and Innovation), dvs. samfunnsetisk tenking omkring dette
- Kunnskap på et høyt nivå om så vel historiske som samtidige endringsprosesser knyttet til vitenskap, ekspertise, demokrati og teknologi
- Inngående kunnskap om hvordan vitenskap og teknologi samproduseres med sosiale, politiske og økonomiske aktiviteter på ulike samfunnsområder

Ferdigheter

Kandidaten kan:

- analysere og forholde seg kritisk til problemstillinger knyttet til teknologiutvikling og -bruk, og derigjennom se flere tilnæringsmåter og mulige utfall
- identifisere og arbeide selvstendig med praktiske og teoretiske problemer knyttet til effekter av vitenskap og teknologi i konkrete samfunnsmessige sammenhenger
- utføre avansert kunnskapsmekling i forbindelse med tverrfaglige prosjekter og prosesser

Generell kompetanse

Kandidaten kan:

- sette seg inn i og analysere omfattende faglige problemkompleks innenfor en relevant etisk ramme
- anvende sine kunnskaper og ferdigheter på nye områder gjennom tverrfaglige dialoger med eksperter fra andre fagområder
- selvstendig vurdere og bruke ulike framgangsmåter for å bidra til innovasjon og nyskaping på en bevisst og samfunnsetisk måte
- formidle resultater av eget faglig arbeid på en selvstendig måte, både til allmennhet og andre eksperter, muntlig og skriftlig

Summary

The goal of this master thesis is to explore the digitization of working life based on the implementation process of a new digital HSE-system by a Norwegian government agency. This thesis addresses why the system was introduced, how it was designed and how it was used by employees in the agency. Other important factors brought up are the leadership's involvement and the users' approach to the system. This master thesis is based on qualitative research and the data consists mainly of a survey with seven informants and in-depth interviews with six informants. The thesis question is: "How did the deviation- and improvement system Innmeldero get implemented and used in a Norwegian government agency?" The theories used to answer the thesis and the sub-questions in this thesis are script-theory and domestication theory.

The system and its *script* were developed, to the biggest possible extent, to be adjusted to the employees as final users of the technology. It would be made user-friendly and meet the needs that the employees requested in the system and have good and facilitated adapted education possibilities. The system would be available and easy to use for the employees. In the analysis of the data gathered it emerged that the system is not perceived as user-friendly and clear as expected. The informants with a fixed office space seemed optimistic about the system, and the system was explained as easy to use and useful. The informants with physical labor seemed more uncertain about the system's purpose and described it as less user-friendly and less available.

The system was thus not *domesticated* or used as expected. The analysis shows that the system's implementation process was not arranged well for everyone. The analysis shows that the domestication of the system became more challenging because the users had to plan its use. The employees should have access to a work-PC when using the system and the system is thus perceived as less available for those with physical labor. This could have led to the employees domesticating the system differently based on their employment.

The thesis concludes that the agency's culture and the employees' communication patterns are deciding factors concerning how widespread the use of the system becomes. "The circle effect" shows that managers, middle managers, employees, and superusers continuously affect each other in the implementation process. It seems like the lack of accordance between the leadership's wishes and the employees' use of the system is the main challenge the government agency faces.

Sammendrag

Målet med masteroppgaven er å utforske digitaliseringen av arbeidslivet med utgangspunkt i implementeringsprosessen av et nytt digitalt HMS-system ved en norsk offentlig etat. Oppgaven tar for seg hvorfor systemet ble innført, hvordan det ble utformet og hvordan det ble tatt i bruk av de ansatte i etaten. Andre viktige faktorer som også tas opp er ledelsens engasjement og brukernes tilnærming til systemet. Masteroppgaven er basert på kvalitativ metode, og datamaterialet består hovedsakelig av en spørreundersøkelse med syv informanter, og dybdeintervju med seks informanter. Oppgavens problemstilling er: «Hvordan ble avviks- og forbedringssystemet Innmeldero implementert og tatt i bruk i en offentlig norsk etat?». Teoriene som brukes for å besvare problemstillingen og underspørsmålene i oppgaven er script-teori og domestiseringsteori.

Systemet og dets *script* ble utviklet for å i størst mulig grad tilpasses de ansatte som sluttbrukere av teknologien. Det skulle gjøres brukervennlig og møte behovene som de ansatte etterspurte i systemet og ha gode og tilrettelagte opplæringsmuligheter. Systemet skulle være tilgjengelig og enkelt å bruke for de ansatte. I analysen av datamaterialet kom det likevel frem at systemet ikke oppfattes som like brukervennlig og oversiktlig som forventet. Informantene med fast kontor plass virket gjennomgående optimistisk til systemet, og systemet ble forklart som nyttig og enkelt å bruke. Informantene med praktiske arbeidshverdager virket mer usikre på systemets hensikt og beskrev det som lite brukervennlig og lite tilgjengelig.

Systemet ble dermed ikke *domestisert* eller tatt i bruk som forventet. Analysen viser til at systemets implementeringsprosess ikke ble tilrettelagt like godt for alle. Det kom frem i analysen at domestiseringen av systemet ble mer utfordrende fordi brukerne ble avhengige av å planlegge bruken. De ansatte bør ha tilgang til en arbeids-PC ved bruk, og systemet oppfattes dermed som mindre tilgjengelig for de med mer praktiske arbeidshverdager. Det kan ha ført til at de ansatte domestiserer systemet annerledes, mye basert på arbeidshverdagens utforming.

Oppgaven konkluderer med at etatens kultur og de ansattes kommunikasjonsmønstre er avgjørende faktorer for hvor utbredt bruken av systemet blir. «Sirkeleffekten» viser at ledere, mellomledere, ansatte og superbrukere kontinuerlig påvirker hverandre i implementeringsprosessen. Det virker som at manglende samsvar mellom ledelsens ønsker og de ansattes bruk av systemet er hovedutfordringen som etaten står overfor.

Forord

Da jeg gikk på videregående skole, fikk jeg økt interesse for arbeidskultur og digitaliseringsutviklingen i samfunnet. Jeg har lenge hatt en interesse for arbeidsmiljø og utvikling av arbeidslivet der trivsel og tilhørighet står i fokus, og jeg håper at denne oppgaven kan bidra til dette. I 2019 skrev jeg bacheloroppgaven min i sosiologi ved NTNU i Trondheim. Den handlet om varsling som fenomen og hvordan arbeidsmiljø spiller en viktig rolle for trivsel og prestasjon i arbeidslivet. Jeg ønsker å benytte meg av kunnskapen jeg har opparbeidet meg gjennom studietiden, og det er litt av årsaken til at jeg valgte å se på arbeidslivs- og teknologiutviklingen i dagens samfunn.

Jeg ønsker å takke min praksisansvarlig for at jeg fikk ha praksisperiode i etaten. Jeg takker for motiverende samtaler, interessante arbeidsoppgaver og utrolig god oppfølging gjennom hele prosessen, både i praksisperioden og oppgaveskrivingen. Jeg vil takke mine informanter og de ansatte i etaten for interessante samtaler, og for at dere gjennom hele forskningsprosessen har engasjert dere, vært hjelpelige og stilt opp. Dere har alle stilt opp uten å nøle og jeg er veldig takknemlig for alt dere har gjort.

Jeg vil rette en enorm takk til min fantastiske veileder og professor Stig Kvaal fra Institutt for tverrfaglige kulturstudier. Du har fulgt meg gjennom hele prosessen, motivert meg, hjulpet meg og gitt meg konstruktive tilbakemeldinger som har bidratt til at jeg har forbedret meg. Masteroppgaven hadde ikke blitt det samme uten din hjelp, og jeg er veldig takknemlig for den gode arbeidsdynamikken vi har hatt.

Jeg vil takke mine medstudenter: Tusen takk for et herlig, trygt og stabilt klassemiljø og for alle de gode minnene vi har skapt sammen. Covid-19 førte til at siste studieår ikke ble helt som vi hadde tenkt, men jeg er veldig takknemlig for å ha blitt kjent med hver og en av dere. En ekstra stor takk til Runa Svendsen for innholdsrike diskusjoner, motiverende samtaler og koselige samarbeidstimer. Uten din hjelp i skriveprosessen ville ikke oppgaven blitt halvparten så god. Til resten av gjengen: Jeg digger dere!

Helt til slutt vil jeg takke min fantastiske familie og venner. Dere har vært åpne for diskusjoner, motiverende ord og engasjerende samtaler gjennom hele prosessen. En ekstra stor takk til mamma, pappa og mine søsken for kontinuerlig motivering og oppfølging gjennom hele mitt femårige studieløp. Dere stiller alltid opp, og setter alltid av tid til å hjelpe meg en student. Tusen takk for at dere har fulgt meg i masterprosessen – uten dere hadde jeg ikke vært ferdig utdannet masterstudent nå. Til sist, tusen takk til min kjære Ole Kristian, takk for at du er og har vært min trygghet og støtte, og for at du alltid gjør min hverdag bedre.

Innholdsfortegnelse

1 INTRODUKSJON: DEN DIGITALE FLODBØLGEN TREFFER ARBEIDSLIVET	1
TIDLIGERE FORSKNING	2
DISPOSISJON FOR OPPGAVEN.....	5
2 TEORI	6
STS OG ANT	6
SCRIPT	6
FORTOLKNINGSMESSIG FLEKSIBILITET	7
TEKNOLOGISK DOMESTISERING	7
<i>Trondheimsmodellen</i>	8
3 METODE OG FREMGANGSMÅTE	10
DATAINNSAMLING OG METODE	10
KODING AV DATAMATERIALET.....	12
ANDRE KILDER.....	13
VURDERING AV METODE OG FORSKNINGSPROSESS	13
OPPSUMMERING	15
4 HVA ER INNMELDERO, OG HVORFOR BLE DET INNFØRT I ETATEN?.....	16
HVA ER HENSIKTEN MED INNMELDERO?	16
HVORDAN ER INNMELDERO BYGD OPP?.....	20
IMPLEMENTERINGEN OG FORANKRINGEN AV INNMELDERO.....	23
HVORDAN ER INNMELDEROS SCRIPT?.....	27
5 BRUKERENS UTGANGSPUNKT FOR Å TA I BRUK NYE SYSTEM.....	29
HVORDAN OPPFATTES INNMELDERO?	29
<i>Tilgjengelighet</i>	30
<i>Tilpasning</i>	32
HVORDAN OMTALES SYSTEMET?	34
<i>Positive og negative omtaler</i>	34
HVORDAN TILRETTELEGGES DET FOR INNMELDERO?.....	38
<i>Informativ innføring</i>	38
<i>Kompetanseheving</i>	40
HVORDAN FOREGÅR DOMESTISERINGEN AV INNMELDERO?	41
6 BRUKERVENNLIGE SYSTEMER, FORANKRING OG IMPLEMENTERINGSPROSESSER	43
7 LITTERATUR.....	47
8 VEDLEGG	50
VEDLEGG 1:ANONYMISERT INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA	51
<i>Vil du delta i forskningsprosjektet og masteroppgaven om «Digitalisering av arbeidshverdagen»?</i>	51
VEDLEGG 2: ANONYMISERT SPØRREUNDERSØKELSE	54
<i>Spørreundersøkelse om digitalisering av arbeidshverdagen</i>	54
VEDLEGG 3: ANONYMISERT INTERVJUGUIDE.....	56
<i>Intervjuguide MA-oppgave 2020-2021</i>	56

1 Introduksjon: Den digitale flodbølgen treffer arbeidslivet

Digitale løsninger og teknologiske nyvinninger har fått stor tyngde i dagens samfunn. Befolkningen og teknologibrukere virker å være gjennomgående optimistisk til nye teknologier, men det kan likevel være vanskelig å innlemme ny teknologi i hverdagen (Lyle, 2020). Teknologier og digitale verktøy utvikles, fornyes, forbedres og fjernes i en kontinuerlig utviklingsprosess. Det tydeliggjøres for eksempel gjennom spekulasjoner om iPhone 12 allerede når iPhone 11 er lansert, eller ved at nye systemer innføres i virksomheter fordi «det gamle har gått ut på dato». Både arbeidslivet og hverdagslivet er med andre ord blitt en del av digitaliseringsbølgen som skyller over samfunnet. I dagens samfunn har det også oppstått nye forståelser blant ulike aktører og nettverk knyttet til den digitale utviklingen vi står overfor. Disse forståelsene handler om at samfunnet har nådd et punkt i den digitale utviklingsprosessen som åpner for nye egenskaper og løsninger gjennom bruk av teknologien (Hirsch-Kreinsen, 2016).

I 2019 innførte regjeringen digitaliseringsstrategien «En digital offentlig sektor – Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019a). Hovedmålet med denne strategien er å kunne gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor. Dette skal oppnås «gjennom å tilby bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk og legge til rette for produktivitetsøkning i samfunnet.» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019a). Målet med digitaliseringsstrategien er blant annet å «digitalisere den offentlige sektoren på en åpen, inkluderende og tillitsfull måte», og at «flere oppgaver skal kunne løses digitalt og i sammenhengende tjenester» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019b).

Arbeidsmiljøsenderet (u.å.) skriver at «alle bedrifter ønsker å legge til rette for en organisasjonskultur som er preget av åpenhet og trygghet, og hvor kritikkverdige forhold kan tas opp på en forutsigbar og trygg måte». Dette har likhetstrekk med den offentlige etaten jeg hadde praksisoppholdet mitt hos. Den ønsker å skape en kultur preget av åpenhet og tillit. Beslutninger skal baseres på kunnskap og at man kan lære av feil og positive tilbakemeldinger (Etatens intranett, u.å.). Arbeidsmiljøsenderet (u.å.) påpeker at deres erfaring tilsier at HMS-relaterte systemet, som skal gi de ansatte muligheten til å si ifra om kritikkverdige forhold med mer, ofte oppleves som for generelle og utydelige. Systemet jeg skal ta utgangspunkt i er et dataverktøy som skal støtte en kontinuerlig utvikling og forbedring i den offentlige etaten. Jeg har valgt å gi verktøyet det fiktive navnet Innmeldero. Innmeldero er et HMS-relatert IKT-system som gjennom implementering og forankring hos de ansatte forventes å oppnå en sentral rolle i etatens organisasjonsutvikling.

Dagens arbeidsmiljø oppfattes av mange som mer kompetitivt og teknologisk komplekst enn tidligere, og det preges av stadige endringer og nye systemer (Refsdal et.al., 2014). Aktører må kunne bidra til at teknologien som implementeres tilpasses virksomheten i henhold til teknologiens hensikt (Lyle 2020). Viktige faktorer ved systemintegrasjon kan for eksempel være samarbeid, ledelsens engasjement, forenkling av systemer og teknisk integritet som oppfølging eller vedlikehold av systemet (Refsdal et.al., 2014). Disse faktorene lar også aktørene være aktive deltakere i implementeringsprosessen til systemet. Implementering av nye systemer krever blant annet at informasjon og opplæring

tilpasses brukerne. Refsdal et.al. (2014) påpeker, i likhet med Lyle (2020), at det er viktig at systemet gjenspeiler de ulike brukernes ansvarsområder for at systemet skal bli mindre tidkrevende og mer effektivt å bruke. Blant annet omfattende kommunikasjon, tilpasning av brukernes spesifikke behov og utvikling kan være viktige for at implementeringen når ut til flest mulig (Refsdal et.al., 2014). Oppgavens problemstilling er, med utgangspunkt i dette: «Hvordan ble avviks- og forbedringssystemet Innmeldero implementert og tatt i bruk i en offentlig norsk etat?» med underspørsmålene «Hva var ledelsens målsetting med Innmeldero?» og «Hvordan ble systemet tatt imot av brukerne og hvilke utfall fikk det?»

Tidligere forskning

Det er et stort mangfold av ulike teknologier i det moderne samfunn. Teknologi er en viktig del av dagens samfunn og digitaliseringsprosessene som teknologien medbringer påvirker både privatliv, arbeidsliv og samfunnet i sin helhet (Flak, 2019). Digitalisering handler ikke bare om inntoget av informasjons- og kommunikasjonsteknologier, det handler også om å endre måten vi jobber, lever og utvikler oss på. Med digitaliseringens fremvekst har også kompetansebehovet for teknologibruk, økt.

Digitaliseringskompetanse handler om hvordan nåtidens teknologier utvikles i samspill med mennesker, og det er noe man kan opparbeide seg gjennom en utdanning (Flak, 2019). Ask og Søråa (2021, s.29) påpeker at teknologi ofte sees på som en effektiv og forenklet løsning, og gjerne også en løsning som prioriteres framfor andre ikke-teknologiske løsninger. Derfor kan det tenkes at forståelsen av forholdet mellom teknologiens spredning og de sosiale konsekvensene som følger ikke er lineære og deterministiske. De må heller forstås som komplekse og formet av innflytelse fra mange ulike faktorer, som for eksempel sosiale, økonomiske eller arbeidspolitiske faktorer (Hirsch-Kreinsen, 2016).

STS-forskerne Ivory et.al. (2019) påpeker at det er viktig å se på forholdet mellom det sosiale og det materielle for å kunne forklare forskjeller i teknologibruk. Dette legger grunnlag for å forstå forholdet som oppstår mellom organisasjonens forventninger til bruk og faktisk bruk i praksis. STS som forskningsfelt har vellykket klart å demonstrere at teknologiimplementering dreier seg om mer enn bare tekniske faktorer. Det er også viktig å inkludere de sosiale faktorene (Lyle, 2020). Den organisatoriske konteksten i en virksomhet preges av menneskelig samhandling og hvordan aktører tolker teknologibruken. Det kan være relevant å se på teknologier som allerede er implementerte for å få en oversikt over eventuelle vellykkede steg i prosessen. Det kan for eksempel være fordeling av oppgaver og ansvar, hvordan ledelsen og de ansatte forholder seg til implementeringen, hvilke regler og opplæringsrutiner det legges til rette for eller aktørenes kommunikasjonsmønstre. Teknologier er ofte fleksible og utvikles over tid. Lyle (2020) foreslår derfor at man må se på brukssammenhengen til teknologien og hvordan den kan endre seg. Med andre ord kan det være vanskelig å implementere en teknologi som er helt aktør-tilpasset fra første stund.

Ifølge sosiologen Kongsvik (2013) har moderne sikkerhetstenking gjennomgått en utvikling der flere perspektiver legges til rette for å forstå hva som påvirker sikkerhet og hvordan sikkerhetsforutsetningene utvikles. Et av de mest sentrale perspektivene i dagens sikkerhetsforutsetning er det tredelte MTO-perspektivet som inkluderer *menneskelige (sosiale), teknologiske og organisatoriske* faktorer. Kongsvik skriver at

HMS- og sikkerhetsarbeid hadde sin fremvekst på 1960-tallet, da industriarbeid måtte ta hensyn til utstyrsforbedringer og nye teknologiske løsninger. Menneskelige faktorer dreier seg om de kognitive begrensningene som ligger i den menneskelige naturen når det gjelder informasjonshåndtering, samarbeid eller bruk av teknologi (Kongsvik, 2013, s.14). Organisatoriske faktorer handler om hvordan sikkerheten påvirkes av aktørers samhandling, ledelse eller arbeidsstrukturering. Det kan for eksempel være brukernes verdier, holdninger, normer eller oppfatninger av virkeligheten (Kongsvik 2013, s.14). Videre påpeker Kongsvik (2013) at det er behov for sikkerhetsverktøy i dagens digitale arbeidsliv. Mange aktører tar på seg ansvar for å selge slike verktøy til virksomheter og organisasjoner som etterspør disse verktøyene, som det for eksempel ble gjort med Innmeldero.

Sosiologen Hirsch-Kreinsen (2016) stiller spørsmål om informasjons- og kommunikasjonsteknologien kan ha betydning for utformingen av den nye arbeidshverdagen og de arbeidsoppgavene som medfølger. Hvis det er noe Covid-19-pandemien har gjort tydelig for oss teknologi-brukere, er det at nettopp digitale verktøy har gjort arbeidshverdagen mulig med mindre sosial samhandling i form av hjemmekontor med videokonferanser eller online-chatter. Underthun og Steen (2018) tar for seg arbeidstakeres erfaring tilknyttet innføringen av informasjons- og kommunikasjonsteknologier. De skaper et inntrykk av hvordan den digitale utviklingen kan påvirke organisering, ledelse og praktisering av arbeid. De bruker blant annet begrepet *organisasjonsutvikling* for å beskrive digitaliseringsprosessen. Organisasjonsutvikling handler om at en organisasjon må tilpasse seg den digitale utviklingen for å fungere på nye måter og i takt med endringene som skjer (Underthun & Steen, 2018).

Underthun og Steen (2018) stiller spørsmål om hvordan ulike bedrifter tilpasser seg den digitale omstillingen i arbeidslivet. De diskuterer hvordan digitaliseringen kan endre store virksomheter, eller med å være et mindre fungerende ledd i en større effektiviserings- og kvalitetsforbedringsprosess. McIntosh og Luecke (2008) skriver innenfor virksomhet- og sosialvitenskap og påpeker at effektiv kommunikasjon er et viktig element for suksess i organisasjoner. Både ledere, mellomledere og ansatte er viktige for å skape effektiv kommunikasjon. Det kan for eksempel være viktig for å utøve innflytelse i sammenhenger der nye verktøy innføres. De påpeker også at særlig tre faktorer kan være viktige bidragsyttere hvis en organisasjon har dårlig kommunikasjon: (1) *forandring* – som innføringen av nye systemer bidrar til, (2) *tidspress* – som opplæring av nye systemer kan bidra til, og (3) *mellommenneskelig konflikt* – som kan oppstå hvis nye systemer ikke har vellykket implementering. Mellommenneskelig konflikt kan knyttes til punktet om menneskelige forhold som Kongsvik (2013) tar opp i MTO-modellen, og kan være faktorer som kommunikasjon, verdier, holdninger eller normer.

Implementering av nye system er en del av den digitale utviklingen og de ulike digitaliseringsprosessene som arbeidslivet består av. Torvatn et.al. (2017) viser i sin rapport «Ansattes syn på digitalisering» at flertallet av arbeidstakere i Norge har en positiv holdning til digitalisering i arbeidslivet. Dette avhenger av at det gis tilstrekkelig med opplæring, rom for medvirkning og kommunikasjon, og at de digitale systemene oppfattes som tilgjengelige og oversiktlige. Systemene bør være brukervennlige, og dermed ikke bidra til for store forandringer i virksomheten på kort tid. Arbeidstilsynet påpeker at arbeidsgiver er ansvarlig for at alle arbeidstakere får opplæring, øving og instruksjon etter behov for å kunne utføre arbeidsoppgaver på en tilstrekkelig, sikker og

trygg måte (Arbeidstilsynet, u.å.a). De påpeker at alle virksomheter skal ha et system for helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid og at systemet skal gi en beskrivelse av rutiner og tiltak som kan være med på å forebygge utstøting og hindre eventuell arbeidsrelatert sykdom (Arbeidstilsynet, u.å.b). Innmeldero kan fungere som et slikt system.

Torvatn et.al. (2017, s.4) påpeker at det kan være viktig å opprettholde en tilfredsstillende tilgang til opplæring for å kunne kalle en digitaliseringsprosess for vellykket. Opplæring bidrar til å opparbeide seg økt kompetanse om et gitt digitaliseringsverktøy, i tillegg til at man kan bruke kompetansen for å bidra til at implementeringsprosessen spres til flest mulig ansatte. Digitalisering av informasjon kan bidra til endringer i sosiale og juridiske relasjoner som er en del av arbeidslivet. Det kan også føre til endringer i utgangspunktet til arbeidet som utføres, og hvordan det utførte arbeidet kontrolleres (Hirsch-Kreinsen, 2016: Underthun & Steen, 2018). Til tross for at digitaliseringsprosesser påvirker arbeidslivet er det ikke gitt at det bidrar til å redusere behovet for arbeidskraft. De kan derimot bidra til endringer i hvordan organisasjonsarbeid utføres, og hvilke kvalifikasjonskrav og kompetanseetterspørsler nye (og gamle) arbeidstakere står overfor (Underthun & Steen, 2018, s.6).

Eunson (2012) skriver om arbeidslivets kommunikasjonsmønstre, at kulturen i en organisasjon er «personligheten» som skiller den fra andre organisasjoner. Han viser også til at blant annet kommunikasjonsmønstre, individuelt initiativ og ledelsens involvering er viktige faktorer i en organisasjonskultur. Faktorene kan føre til forankring (etablering av eierskap og felles forståelser) av verktøy og nye systemer. Arbeidsgiver og ledelsen må vise interesse og involvere seg i digitaliseringsutviklingen og innføringen av nye systemer. Det er dette Basmo (2010) kaller forankring hos ledelsen. Ledelsen er med andre ord nødt til å engasjere seg i forbedringsarbeid, organisering og gode resultater for at forankringen skal oppfattes som vellykket. Hvis ledelsen ikke interesserer seg for utviklingen eller systemet og velger det bort, kan det føre til at også de ansatte velger det bort (Basmo, 2010).

Både arbeidsgivere og mellomledere har en viktig rolle i forankringen og implementeringen av nye systemer, og de er nødt til å prioritere denne formen for forbedringsarbeid. De skal bidra i å synliggjøre og støtte utviklingen på sine avdelinger slik at også ansatte opplever det som relevant og oppnår forankring (Basmo, 2010). Mellomledernes arbeid er i stor grad påvirket av gode kommunikasjonsmønstre. Dette er fordi de skal kunne viderefremme informasjon mellom ledelse og ansatte (Eunson, 2012). Superbrukerne tar seg av den største delen av implementeringsarbeidet fordi det ofte er de som skal opparbeide seg mest kunnskap om virksomhetens systemer. Superbrukerne skal også utarbeide gode opplæringsrutiner og tydeliggjøre systemenes bruksområder. De må ha gode kommunikasjonsmønstre og høyt individuelt initiativ for å kunne tilrettelegge forankringsarbeidet for brukerne (Basmo, 2010). Til sist har også medarbeiderne en viktig rolle i forankrings- og implementeringsarbeid, blant annet gjennom individuelt initiativ og engasjement (Eunson, 2012). Det individuelle initiativet kan for eksempel være hvor mye ansvar de ansatte tar og i hvor stor grad de er selvstendige i arbeidshverdagen og egne arbeidsoppgaver. De ansatte er brukerne og det er ofte de som avgjør om forankringen og implementeringen oppleves som vellykket eller ikke (Basmo, 2010).

Til slutt er bruksfrekvens og tidsbruk viktige faktorer i implementeringsarbeid. Bruksfrekvens handler om hvor ofte systemene brukes og hva som kan bidra til økt bruk.

Det kan for eksempel være nyttig å se på hvor utbredt systemet er og om det er lett tilgjengelig for de ansatte (Torvatn et.al., 2017). Tidsbruk omfatter hvor mye tid som legges i opplæring, hvor mye tid de ansatte bruker på systemet eller på andre oppgaver som ikke involverer systemet. For å forstå utviklingen og implementeringens påvirkning på arbeidsplassen er tidsbruk og bruksfrekvens viktige faktorer. Det er også for å forstå ansattes generelle motivasjon til å utføre arbeid tilknyttet systemet (Torvatn et.al., 2017).

Disposisjon for oppgaven

I innledningskapitlet har jeg sett på hva digitaliseringsprosessen som arbeidslivet står overfor innebærer og hvorfor prosessen kan påvirke både virksomheter og de ansatte innad. Store deler av arbeidslivet digitaliseres, og offentlige etater skal ta utgangspunkt i regjeringens digitaliseringsstrategi for offentlig sektor. Jeg har, med utgangspunkt i dette, presentert tidligere forskning. Både STS-basert, arbeidslivsrettet og mer normativ forskning som kan bidra til å tolke og skape forståelse for det empiriske datamaterialet jeg skal presentere senere i oppgaven. Den tidligere forskningen handler om digitale prosesser i arbeidslivet og hvordan ulike implementeringsprosesser kan ha innvirkning på både ansatte og virksomheten. Jeg tar opp hvilken rolle ledelsen, mellomlederne, superbrukerne og de ansatte har i slike prosesser. Det digitale verktøyet jeg tar utgangspunkt i er avviks- og forbedringssystemet Innmeldero.

I neste kapittel skal jeg redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk, hvor jeg introduserer teoriene script, domestisering og begrepet fortolkningsmessig fleksibilitet. I kapittel 3 skal jeg presentere valg av metode, datainnsamlingen og den analytiske tilnærmingen. I kapittel 4 analyserer jeg Innmelderos oppbygging, utgangspunkt og hensikt ved hjelp av den teoretiske tilnærmingen «script». I kapittel 5 presenterer jeg informantenes perspektiv og forståelser for bruk og forankring- og implementeringsprosessen av Innmeldero. Teorien «teknologisk domestisering» og begrepet «fortolkningsmessig fleksibilitet» brukes som analyseverktøy. I kapittel 6 oppsummerer og diskuterer jeg funnene fra analysen og redegjøre for mine hovedfunn.

2 Teori

STS og ANT

STS som fagfelt handler om teknologi og vitenskap, men har også linjer som strekker seg til politikk, kjønn og økologi for å nevne noen temaer (Skjølsvold, 2015). Fagfeltet ser også på hvordan utvikling og implementering av ny teknologi blir en del av arbeidslivet og fritiden gjennom sosialisering (Hirsch-Kreinsen, 2016). STS er et tverrfaglig forskningsfelt som ser på både de sosiale og teknologiske prosessene i samfunnsutvikling, individutvikling og organisasjonsutvikling (Skjølsvold, 2015). STS-forskere argumenterer for at det sosiale er en relevant faktor for å forklare teknologiens utvikling. STS tilbyr mange forskjellige teorier, deriblant teorien om store teknologiske systemer (LTS), sosial konstruksjon av teknologi (SCOT) og aktør-nettverksteori (ANT). I ANT tydeliggjør forskere at det ikke bare er menneskelige aktører som kan utføre handlinger. Materialer og objekter har handlingsrom på samme måte som menneskelige og sosiale aktører (Callon, 1980). Sørensen (2004, s.8) påpeker at det er viktig å se på samfunnet som et sett heterogene nettverk med både menneskelige og ikke-menneskelige aktører. Script og domestisering er to teoriretninger som tilhører aktør-nettverksteorien, og det er disse teoriene jeg skal benytte meg av.

Script

Latour (1990, s.104) skriver: «The force which a speaker makes a statement is never enough, in the beginning, to predict the path that the statement will follow. This path depends on what successive listeners do with the statement». Det handler med andre ord ikke bare om hva produsentene av teknologien eller ledelsen sier om teknologien. Det brukerne, mellomlederne og superbrukerne gjør med informasjonen de har mottatt er også viktig. Utviklernes oppfatning av hvem brukerne av teknologien er kan avgjøre hvordan teknologien blir som sluttprodukt (Akrich, 1992). Akrich (1992) definerer *script* som en slags brukerveiledning som produsentene «baker» inn i teknologien. Produsentene har en forestilling om relasjonen mellom teknologien og brukerne, som er utgangspunktet for scriptet (Kvaal, 1998). Dette inkluderer hvem brukerne er, hvilke verdier de har og forutsetningene for teknologibruken.

Script tar med andre ord utgangspunkt i hvordan brukerne representeres, og man kan tilnærme seg en brukerrepresentasjon ved å følge forhandlinger mellom utviklere og mulige brukere. Forhandlingene oversettes i teknologiens design og tar utgangspunkt i brukernes verdier og forventninger (Akrich, 1992, s.208). Det skilles ofte mellom fysisk script og sosioteknisk script. Det fysiske scriptet er *selve teknologien* som innføres og «sluttresultatet» som tas i bruk. Det fysiske scriptet gir noen føringer for hvordan systemet skal brukes og hvilke eventuelle muligheter og begrensninger det medfører, mens det sosiotekniske scriptet er *hvordan teknologien presenteres som idé* (Kvaal, 1998). For eksempel vil den presenterte idéen og «reklamen» om Innmeldero være det sosiotekniske scriptet, mens det fysiske scriptet er hvordan systemet blir strukturert i etaten og hvilke muligheter og begrensninger det medfører. Det kan derfor være viktig at den sosiale gruppen ser på teknologien som nyttig og relevant for deres bruk (Pinch & Bijker, 2012, s.23).

Teknologi defineres av utviklere ved at de tar for seg brukernes ambisjoner, kompetanse, moral og verdier knyttet til forventninger og bruk av teknologien. Ut fra brukerforestillingen lager utviklerne føringer for teknologien. Fallan (2008) påpeker at

script kan være avgjørende for å forstå produsentens, produktets og brukernes sfære av handling og mening. Script skal kunne bidra til at teknologien tilpasses til brukergruppen som skal benytte seg av teknologien – om det er i arbeidsliv eller på fritiden. Ask og Søråa (2021, s.79) skriver at teknologi er mer enn funksjoner og at teknologiens design formidler både verdier og fortellinger om verdenen. Hvis verdiene og fortellingene ikke stemmer overens med brukerens, er det sannsynlig at teknologien ikke stemmer overens med brukernes behov. Ask og Søråa (2021) viser til tre sentrale antagelser om script-teori: (1) utviklernes forståelse av samfunn og brukere skrives inn i teknologien som de produserer, (2) teknologier kommuniserer verdier i tillegg til å utføre en jobb, og (3) forventet bruk samsvarer ikke alltid med faktisk bruk. Det er ikke den enkelte bruker som har ansvar for teknologien og dens bruksområder. Det er et kollektivt ansvar mellom flere forskjellige aktører og aktanter (ikke-menneskelige aktører) (Jelsma, 2003). Jelsma (2003) påpeker at det er viktig å involvere brukere i prosessen når teknologien blir til og utvikles. Ved å involvere sluttbrukerne i utviklingsprosessen har brukerne en mulighet til å komme med innspill og tilbakemeldinger for hvordan teknologien vil fungere for dem i praksis. Det kan føre til bedre løsninger og et mer brukervennlig utgangspunkt for brukerne. Script-teorien skal hjelpe meg med å besvare følgende spørsmål i kapittel 4: Hvilken hensikt hadde etaten ved å innføre systemet? Hvilke føringer ligger i systemet og hvordan er systemet bygget opp?

Fortolkningsmessig fleksibilitet

Begrepet tilhører teoriretningen Social Construction of Technology (SCOT). Det omhandler at sosiale aktører tolker og benytter seg av teknologi på forskjellige måter. Det er med andre ord ikke en objektiv sannhet som brukerne tar utgangspunkt i, men heller en fortolkning som de realiserer eller avkrefter gjennom bruk (Bijker et.al., 2012). Det kan gi en implikasjon på at teknologien bestemmes ut fra designet, men at også bruker og brukskontekst er avgjørende (Ask & Søråa, 2021). Ask og Søråa (2021) benytter seg av begrepet som et premiss for domestiseringen og hvordan teknologien tolkes forskjellig fra bruker til bruker. Dette kalles brukerperspektivet. Ulike brukere oppfatter teknologi på ulike måter, og det kan føre til kontroverser rundt teknologiens hensikt (Winner, 1993). I denne oppgaven kan det for eksempel handle om hvordan de ulike brukerne hadde ulike oppfatninger og forståelser av Innmeldero.

Teknologisk domestisering

Domestisering handler om hvordan menneskelige og ikke-menneskelige aktører er gjensidig påvirket av hverandre i sosiotekniske prosesser (Aune, 2008). Domestiseringsteorien baseres på at verden er sammensatt av flere aktørnettverk og referer til prosessen der et teknologisk objekt går fra å være fremmed til å bli en kjent og naturlig del av hverdagen (Ask & Søråa, 2021, s.63; Sigurðardóttir, 2016, s.7). Begrepet kommer fra å «temme» ville dyr, men ble tilegnet innføringen av informasjons- og kommunikasjonsteknologier når de begynte å bli en del av hverdagen (Haddon, 2007). Silverstone, Hirsch og Strathern (1992) er teoretikerne som lanserte domestiseringsbegrepet i STS. De har senere fått kritikk for å være for lineære i sin tilnærming. Tilnærmingen er historisk orientert og handler om hvordan teknologi utvikles over tid. Silverstone et.al. (1992) beskriver domestisering i fire faser: (1) *Tilegnelse* gjør teknologien signifikant for brukerne. (2) Systemet *objektifiseres* ved å bli en del av brukernes liv og bruksmønstre. (3) Teknologien blir *innlemmet* når det blir et funksjonelt system for brukerne. (4) *Omdannelse* definerer grensen mellom teknologien og

brukerens selvidentifisering. Teknologien integreres gjennom en domestiseringsprosess i sosiale praksiser utført av brukeren (Silverstone et.al., 1992).

Trondheimsmodellen

Forskere ved institutt for tverrfaglige kulturstudier i Trondheim utviklet domestiseringsmodellen *Trondheimsmodellen* som et svar på kritikken mot den faseorienterte domestiseringsmodellen. Den beskriver domestiseringsprosessen og dynamikken mellom produkt og bruker på en annen måte enn Silverstone et.al. (Sørensen & Lie, 1996). Skjølsvold (2015) påpeker at uansett hvilken domestiseringsmodell man benytter seg av, handler det om at å bruke teknologi ikke er en passiv handling. Brukerne er aktive og deltar i formingen av hvilken rolle teknologien har (Skjølsvold, 2015, s.161). Sørensen (2004, s.15) hevder at utgangspunktet for domestiseringen er hvordan vi utfører organiseringen av hverdagen og hvordan vi utnytter teknologien som «støttespiller» i egne rutiner. Teknologien plasseres i samfunnet og tas i bruk gjennom konstruerte nettverk, som kan være både store og små, bestående av menneskelige og ikke-menneskelige aktører. Både teknologien og brukerne vil påvirkes i domestiseringsprosessen og gjennom fortolkningsmessig fleksibilitet varierer det hvordan brukerne oppfatter og velger å domestisere teknologien. Det «frirommet» fortolkningsmessig fleksibilitet bidrar til kan føre til at teknologien blir mindre forutsigbar (Ask & Søraa, 2021). Mens Silverstone et.al. (1992) har fire faser, har Trondheimsmodellen tre dimensjoner. I Trondheimsmodellen er ikke domestiseringsprosessen stegvis, men samtidig. De tre dimensjonene er: *praktisk domestisering*, *kognitiv domestisering* og *symbolsk domestisering*.

Den praktiske dimensjonen	Mennesker danner rutiner tilpasset teknologibruk. For eksempel hvilke arbeidsoppgaver teknologien er beregnet for eller eventuelt for- og etterarbeid som må utføres ved bruk av teknologien.
Den symbolske dimensjonen	Teknologien knyttes til identitet og produksjon av mening. For eksempel gjennom hvordan brukere føler kontroll og mestring ved bruk av teknologien.
Den kognitive dimensjonen	Mennesker knytter kunnskap og læring til teknologien. For eksempel gjennom gode prosesser og rutiner for opplæring, eller samarbeid og teknologitilnærming.

(Sørensen, 2006)

Sørensen (2004, s.9) påpeker at «mennesker og ting står i et produktivt utvekslingsforhold til hverandre», og at de sosiale strukturene vi kjenner til konstrueres gjennom denne relasjonen. Ting som domestiseres av brukerne tilegnes stadig nye arbeidsoppgaver, som for eksempel kan ses ved at nye systemer tilbyr flere funksjoner eller bruksområder. Denne overføringen, eller *delegeringen*, av oppgaver bygger på brukernes stabile forestillinger og forståelser for hvordan teknologi skal brukes (Sørensen, 2004, s.10). Kreativiteten lar brukerne organisere hverdagen for å benytte seg av ulike teknologien, og er det som betegner domestiseringsprosessen (Sørensen, 2004, 2006). Det kan for eksempel være hvordan brukerne benytter seg av mobiltelefon eller oppvaskmaskiner (Sørensen, 2004, s.15). Teknologiens funksjoner blir mindre

forutsigbare i denne domestiseringsprosessen, fordi strukturene er mer «åpne». Brukerne tolker og bruker teknologien på hver sin måte. Trondheimsmodellen er utgangspunktet jeg benytter meg av for datamaterialet som knyttes mot domestiseringsteorien. Hvordan domestiserte brukerne i etaten Innmeldero?

3 Metode og fremgangsmåte

NTNU tilbyr et løp for arbeidslivsrettet masteravhandling (ALMA) som jeg kunne ta som en del av STS-masterløpet. ALMA har gjort det mulig for meg å knytte kontakter i arbeidslivet da studieløpet blant annet består av «Praksisopphold i bedrift/institusjon» (KULT3399). Jeg var så heldig at jeg fikk tilbringe tre praksisuker sammen med de ansatte i en offentlig etat i september 2020. Jeg opplevde at praksisoppholdet styrket min kunnskap om oppgavens tematikk og ga meg en forståelse av sentrale aspekt som kunne være viktige å inkludere i oppgaven. Gjennom praksisoppholdet har jeg fått nye erfaringer om hva arbeidslivet består av, hvilke utfordringer en kan møte på og hva arbeidslivet har å by på. I samråd med min praksisansvarlige og min veileder bestemte jeg meg for at oppgavens tematikk skulle være implementeringen av forbedringssystemet Innmeldero. Dette er et relevant tema fordi samfunnet er i stadig endring og digitale løsninger blir mer sentrale i både arbeidsliv og fritid. Systemet kan oppfattes som en del av en digitaliseringsprosess i etaten. Det var viktig for meg å finne ut hvordan de ansatte opplevde digitaliseringsprosessen og bruken av Innmeldero, og hvorvidt det ble påvirket av deres kommunikasjonsmønstre, opplæringsrutiner og arbeidsoppgaver. Gjennom hele prosessen har jeg fått god hjelp av veileder og praksisansvarlig.

Datainnsamling og metode

Jeg har brukt kvalitativ metode. Kvalitativ metode søker å oppnå forståelse for sosiale fenomener og er preget av nær kontakt mellom forsker og deltaker i forskningsprosjektet (Thagaard, 2018, s.11). Jeg gjennomførte en spørreundersøkelse med syv informanter. Spørreskjemaet besto av 18 spørsmål og skulle besvares av informantene i et Word-dokument som skulle sendes tilbake til meg på e-post. Vedlagt i e-posten som jeg sendte ut var det vedlagt et samtykkeskjema som bekreftet at deres deltakelse var frivillig, at de visste hva oppgaven skulle handle om og at de kunne trekke seg som informant hvis de ønsket det. Spørreskjemaet fulgte en kvalitativ utforming med åpne spørsmål. Skjemaet besto av to ja/nei-spørsmål og fire «valgalternativ»-spørsmål. De 12 andre spørsmålene la opp til at informantene skulle skrive utfyllende svar. For eksempel handlet et av spørsmålene om hvorfor de bruker systemet Innmeldero, eventuelt hvorfor de ikke bruker det, og hvordan Innmeldero bidrar til å la de utføre arbeidsoppgaver eller nødvendig gjøremål i løpet av arbeidshverdagen.

Med utgangspunkt i spørreskjemaet kunne jeg videre utforme en intervjuguide til et dybdeintervju. Jeg sendte ut en ny e-post med spørsmål om å delta i intervju til alle de syv som hadde deltatt i spørreundersøkelsen. Innen fristen fikk jeg svar fra seks og jeg utførte derfor intervju med disse. Dybdeintervjuet besto av fem hovedspørsmål og seks oppfølgingsspørsmål. Det hadde en varighet på opp til 60 minutter. Noen av spørsmålene handlet blant annet om hvorfor informantene bruker Innmeldero og hva de synes om systemets implementeringsprosess. Jeg benyttet en induktiv tilnærming. Det baserer seg på at teoretiske perspektiver utvikles med utgangspunkt i datamaterialet fra prosjektet. Ved å bruke induktiv metode kunne jeg sammenlikne mine funn opp mot tidligere studier for å se eventuelle mønstre og sammenhenger til tidligere forskning, eller om mine funn var nye. Det var viktig for meg at datamaterialet spilte en avgjørende rolle i teorivalg (Thagaard, 2018, s.186-187).

I samarbeid med veileder og praksisansvarlig utformet jeg en arbeidsproblemstilling som jeg kunne ta utgangspunkt i for videre arbeid med masteroppgaven. Jeg trengte informanter som kunne fortelle meg hvorfor de bruker digitale systemer i sin arbeidshverdag og om Innmeldero var en av disse systemene. Praksisansvarlig hjalp meg med å finne informanter ved å sende meg en liste over kandidater jeg kunne velge mellom. Jeg så etter informanter med bestemte kunnskaper og erfaringer rundt Innmeldero og utvalget ble dermed strategisk (Dalland, 2012). Jeg ønsket at informantene skulle ha ulikt utgangspunkt for å kunne få mest mulig bredde i datamateriale. Jeg hadde informanter med ulike stillingsbeskrivelser og arbeidsoppgaver, og de hadde dermed også ulik relasjon til systemet. Jeg hadde derfor muligheten til å få et innsyn i hvorfor noen valgte å bruke eller ikke bruke systemet, og hvorfor det eventuelt er viktig å implementere slike system i en virksomhet. Dette inkluderte *superbrukere*: de som gjerne hjelper ansatte med innføringen av systemet, *innmeldere*: de som benytter seg av Innmeldero, *saksbehandlere*: de som har ansvar for å følge opp innmeldte saker, og *ikke-brukere*: de som ikke benytter seg av systemet. Informantene tilhørte også ulike avdelinger. Jeg fikk gode variasjoner i datamaterialet, men skulle ønske at også flere med lederansvar hadde deltatt, da dette kunne gi meg flere perspektiv på tematikken i oppgaven.

Jeg benyttet meg av tre metoder. Før jeg startet datainnsamlingen søkte jeg godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Jeg måtte også sende internt meldeskjema i etaten som jeg hadde praksisopphold i. Etter at jeg fikk begge disse godkjent kunne jeg sende ut spørreundersøkelsen som la grunnlag for intervjuene. Først utførte jeg deltakende observasjon i løpet av praksisperioden, og ut fra opparbeidet kunnskap utformet jeg en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen handlet om implementeringsprosesser og bruk og ikke-bruk av digitale systemer i arbeidslivet, med utgangspunkt i Innmeldero. Jeg sendte ut en spørreundersøkelse på en epost til 33 ansatte med ulik stillingsbeskrivelse, ved ulike avdelinger, og hadde en total på syv svar. En av de jeg spurte om ville delta påpekte vel og merke at mange ansattes arbeidshverdager er svært hektiske, og selv om tematikken både var interessant og relevant, måtte de vurdere deltakelse i prosjektet opp mot andre arbeidsoppgaver. Etter spørreundersøkelsen gikk jeg gjennom datamaterialet og sorterte etter tema. Ut fra svarene jeg fikk på spørreundersøkelse formulerte jeg spørsmål til intervjuguiden som jeg kunne ta utgangspunkt i.

Dybdeintervjuet kunne gi meg bredere forståelse og mer innholdsrik oppfatning av tematikken jeg hadde valgt meg (Thagaard, 2018). Den kvalitative forskningsmetoden som intervju er, har som formål å forstå verden slik som informantene forstår den. Intervjuets mål er å få frem erfaringer og å avdekke deres opplevelser av verdenen. Forskningsintervju prøver med andre ord å forstå verden slik som informantene forstår den (Kvale & Brinkmann, 2009, s.21). Jeg ønsket at mitt datamateriale skulle være preget av ord heller enn tall, noe som er årsaken til at jeg fulgte opp spørreundersøkelsen med intervju (Johannessen et.al., 2018). Jeg ønsket at informantene skulle dele egne erfaringer og tanker rundt implementeringen av og bruken av Innmeldero. Alle intervjuene ble tatt opp, og jeg utførte transkriberingen selv. Datamaterialet ble lagret på et sikkert sted (NTNU Drive), etter krav fra NSD, og for å ivareta mine informanters anonymitet.

Jeg ønsket at intervjuene skulle utformes som en dagligdags samtale. Ut fra samtalen ønsket jeg å konstruere kunnskap mellom meg som intervjuer og informanten

(Thagaard, 2018). Intervjuet har en tosidighet der både den personlige relasjonen og kunnskapen som produseres er viktige faktorer som et resultat av samspillet i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009). Til tross for at intervju kan være en effektiv datagenereringsmetode, er det også etiske problemstillinger som kan oppstå. Det var blant annet viktig for meg at informantene ble informert om forskningsprosjektets mål og tematikk, og at jeg ga dem mulighet til å selv samtykke om de ønsket å delta i forskningsprosjektet gjennom et informert samtykke. Informert samtykke er en måte å forsikre seg at de involverte deltar frivillig og at de har muligheten til å trekke seg hvis de ønsker det (Kvale & Brinkmann, 2009, s.88). Konfidensialitet, altså en garanti om at private data ikke avsløres er også en viktig etisk problemstilling. Det handler om hvilken informasjon som er tilgjengelige for hvem. I mitt tilfelle handlet det om at jeg ønsket å anonymisere informantene ved å ikke bruke deres navn, stillingstitler eller arbeidsplass. På grunn av dette ga jeg også beskjed til mine informanter om at jeg ikke ønsket noe informasjon som kunne være taushetsbelagt (Kvale & Brinkmann, 2009). Videre var det viktig for meg at de ansatte opplevde minst mulig risiko ved å delta i forskningsprosjektet (Kvale & Brinkmann, 2009: Guidelines, 1992).

Koding av datamaterialet

Man velger teori ved å se på de viktigste elementene i datamaterialet, i følge Glaser og Strauss (1967). Jeg fulgte Glaser og Strauss' (1967) trestegs kodingsprosess for å kode datamaterialet. Kodingsprosessen består av tre faser: (1) åpen koding, (2) aksial koding og (3) selektiv koding. *Åpen koding* handler om å lese over transkriberingene og intervjunotatene på en objektiv måte. Dette kan skape grunnlag for generell forståelse av informasjonen som er samlet inn. Transkribering handler om å overføre samtalen til en litterær stil, og dermed kunne formidle innholdet til leserne (Kvale & Brinkmann, 2009, s.195). Transkribering er en viktig del av den åpne kodingen. Jeg transkriberte til bokmål slik at eventuell dialekt ikke skulle være fremtredende. I denne fasen la jeg vekt på å se helheten av datamaterialet. Ut fra denne oversikten sorterte jeg viktige poeng og begreper som kunne bidra til å skape en bedre forståelse for forskningstematikken. Dette medførte også at jeg måtte fjerne deler av sitatene til informantene slik at de ikke skulle bli gjenkjent. Tomrommene som oppsto i sitatene erstattet jeg med å skrive «(...)». Jeg laget et samledokument med alle svarene til informantene, noe som gjorde at jeg fikk god oversikt over de ulike sitatene og deres kjennetegn. På dette stadiet var det ikke klart for meg hvor jeg kom til å ende opp, men jeg fikk kartlagt ulike standpunkter og relasjoner knyttet til Innmeldero som system.

Ut fra den åpne kodingen fikk jeg notert ned noen stikkord som ble en type kjennetegn for de ulike informantenes svar. For eksempel «systemfokus», «opplæring», «kommunikasjon» og liknende. Dette steget kalles *aksial koding*. Det handler om å identifisere ulike kategorier som kommer frem i sitatene og klare å se sammenhenger mellom informantenes svar (Glaser & Strauss, 1967). I denne fasen gikk jeg gjennom funnene i den åpne kodingen og sorterte sitatene etter likhetstrekk og ulikheter. Jeg prøvde å skille mellom hvordan informantene oppfattet systemet og hvordan bruken ble påvirket i praksis. Jeg ønsket også se på hvordan systemet i utgangspunktet skulle brukes. I denne fasen fikk jeg dypere forståelse for relevant teori som kunne brukes, og teoriene domestisering og script ble mer relevante for oppgaven i løpet av denne prosessen.

Den siste fasen, *selektiv koding*, handler om å finne hovedkategoriene som er fremtreden i datamaterialet. Ut fra hovedkategoriene skal det skapes underkategorier (Glaser & Strauss, 1967). Hovedkategoriene mine tok utgangspunkt i teoriene og ble «Hvorfor ble Innmeldero innført?» og «Brukernes utgangspunkt for å ta i bruk nye system» med underkategoriene «Hvordan oppfattes Innmeldero?», «Hvordan omtales Innmeldero?» og «Tilretteleggelsen av systemet». Kategoriene tar utgangspunkt i de teoretiske perspektivene, der «Hvorfor ble Innmeldero innført?» handler om scriptet. Det forklares ved å ta for seg hensikten med systemets innføring, hvordan systemet er oppbygd og hvordan implementering- og forankringsprosessene har foregått. «Brukernes utgangspunkt for å ta i bruk nye system» tar utgangspunkt i domestiseringsteorien og handler om tilgjengelighet og tilpasning, positive og negative omtaler og informativ innføring og kompetanseheving. Jeg lagde en skjematisk tabell (se Tabell 1) skape bedre oversikt over de ulike kategoriene:

Kategorier	Hvorfor ble Innmeldero innført?	Hvordan oppfattes Innmeldero?	Hvordan omtales Innmeldero?	Tilretteleggelsen av systemet
Tematikk	Hensikten, oppbyggingen, implementering og forankring	Tilgjengelighet og tilpasning	Positivt og negativt	Informativ innføring og kompetanseheving

Tabell 1 – Analyse kategorier

Andre kilder

Selv om hovedmaterialet er samlet inn gjennom intervju og spørreundersøkelser, har jeg også benyttet skriftlige kilder for å få et bedre overblikk over tematikken. De skriftlige kildene jeg benyttet meg av er rapporter, tidligere forskning, brukerveiledninger og oversikter. Jeg så for eksempel på en brukerveiledning av Innmeldero som inkluderte fremgangsmåter, viktigheten med å bruke systemet og eventuelle feilmeldinger som kunne oppstå ved bruk. Jeg tok også for meg flere rapporter fra virksomheten som satte fokus på at Innmeldero kunne bidra til å styrke verdier og motivasjon for kontinuerlig forbedring. Med andre ord handlet rapporten om at teknologiske endringer ikke skulle være et hinder, men en mulighet.

Vurdering av metode og forskningsprosess

Med utgangspunkt i begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet skal jeg ta en vurdering av metodebruk og forskningsprosess. Disse tre begrepene kan bidra til å styrke oppgavens datamateriale og er gjengangere i de fleste forskningsprosjekt. Det er viktig for meg å også inkludere dem i min oppgave for å kunne skape en bredere forståelse av det jeg ønsker å formidle. Jeg fikk utføre praksis hos virksomheten, noe som gjorde at jeg fikk innblikk i hva arbeidshverdagen til noen av de ansatte besto av før jeg gjennomførte datagenereringen. Dette ga meg muligheten til å formulere spørsmål som ble tilpasset de ulike typer ansatte som etaten består av, blant annet. På grunn av praksisoppholdet fikk jeg også kjennskap til arbeidsplassen og jeg var i dialog med flere av de ansatte. Jeg var vel og merke der som praksisstudent og ikke som vanlig ansatt, og mitt mål var dermed å være der som forsker. Det ga meg et godt utgangspunkt for å utvikle forståelser «innenfra» (Thagaard, 2018, s.195). Jeg opplevde at mine erfaringer

fra praksisperioden ga grunnlag for å gjenkjenne og skape utgangspunkt for den forståelsen jeg fikk for empirien. Til tross for at praksisoppholdet i sin helhet kan ha hatt en positiv innvirkning på forskningsprosjektet, er det viktig å påpeke at min tilknytning til miljøet også kan ha medført at jeg overså viktige faktorer eller viktige forskjeller fra mine erfaringer og observasjoner og dermed også hatt litt vanskelig for å være kritisk til datamaterialet (Thagaard, 2018).

Reliabilitet handler om at man kan gjenskape resultater fra forskningen ved en senere anledning (Thagaard, 2018, s.187). Dette innebærer for eksempel at jeg må redegjøre for fremgangsmåtene jeg har brukt i prosjektet. Det første som bidrar til å styrke oppgavens troverdighet er at jeg benyttet meg av både spørreundersøkelse og intervju, og at jeg dermed foretok dobbel datainnsamling. Det kan dog være en svakhet for datamaterialet mitt at det var kun seks av 33 som deltok på intervju. Thagaard (2018, s.195) skriver at utvalget er sentralt i diskusjonen om overførbarhet og at overførbarheten må knyttes til spesielle trekk i utvalget. God overførbarhet er ofte knyttet til spesielle trekk ved informantutvalget, og siden mitt utvalg er forholdsvis lite, har ikke oppgaven i seg selv god overførbarhet. Jeg vil likevel påstå at forskningen har belyst interessante funn knyttet til digitalisering av arbeidslivet. For at jeg skal kunne ha overførbare forskningsresultater forutsetter dette at også forskningsresultatene må være relevante i andre sammenhenger. Grunnlaget for overførbarhet kan spesifiseres ut fra hvilken type organisasjon tolkningen har gyldighet i og utvalget studien baserer seg på (Thagaard, 2018, s.194-195). Jeg sendte ut en spørreundersøkelse og fikk svar, noe som gjorde at jeg fikk bedre forståelse for hvilke faktorer som kunne påvirke hvorvidt de ansatte bruker eller ikke bruker systemet. Det er en stor etat og dermed er materialet i masteroppgaven min ikke generaliserbart. Likevel kan det bidra til å undersøke noen sammenhenger og bruksmønstre innad etaten.

Silverman (2014) påpeker at reliabiliteten kan styrkes dersom forskningsprosessen oppfattes som transparent. Det har jeg forsøkt å gjøre ved å dele hvilke valg jeg har tatt i forskningsprosjektet og hvordan jeg har utført metoden. Siden jeg intervjuet informanter med ulike utgangspunkt, kan det ha skapt en transparen i oppgaven. Forskningens reliabilitet kan påvirkes hvis jeg har vært subjektiv. Med dette mener jeg at min forståelse av datamaterialet kan ha påvirket hvilke utgangspunkt jeg hadde for å velge det datamaterialet jeg valgte å benytte meg av i min oppgave (Thagaard, 2018, s.188). Datamaterialet har blitt preget av min tolkning, noe som kan ha påvirket hvordan det ble presentert i oppgaven. Jeg var dog bevisst dette i løpet av forskningsprosjektet og forsøkte derfor å holde meg objektiv ved å analysere datamateriale fra flere perspektiv og med ulike utgangspunkt. Validitet handler om å kunne gjøre en vurdering av grunnlaget for hvilke tolkninger som er tatt (Thagaard, 2018, s.189). Silverman (2014) argumenterer for at teoretisk transparen (gjennomsiktighet) kan styrke forskningsprosjektets validitet. Med andre ord kan det være det teoretiske grunnlaget som representerer utgangspunktet for våre tolkninger, og dermed også det som viser hvordan analysen har gitt grunnlag for tolkningene som presenteres og konklusjonen som tas (Thagaard, 2018, s.189). Validitet skal kunne beskrive teoretisk ståsted og hvordan analysen kan være med på å gi grunnlag for å konkludere med de tolkningene man har kommet frem til. Kritik er en viktig del av å styrke forskningens validitet. Veileders oppfølging og tilbakemeldinger har vært et viktig hjelpemiddel for å styrke validiteten.

Oppsummering

I metodekapitlet har jeg redegjort for min metodiske tilnærming. Jeg har tilstrebet å gjøre forskningsprosessen så transparent som mulig overfor leseren. Jeg har gjort rede for hvorfor jeg valgte kvalitativ metode og hvorfor jeg benyttet meg av både spørreskjema og intervju. Kvalitativ metode var godt egnet for oppgavens tematikk fordi jeg ønsket å forstå brukernes domestisering av Innmeldero og hvordan implementeringsprosessen utfordret eller var hjelpsom for brukernes domestisering. Grunnet den metodiske tilnærmingen har jeg opparbeidet meg ny lærdom som muliggjorde refleksjon og forbedring underveis i prosessen. Analysen av datamaterialet gjorde det vanskelig å begrense fordi jeg ønsket å inkludere mer informasjon og flere interessante sitater og poeng. Analysen gjorde det dog også tydeligere hvordan datamaterialet kunne struktureres for å få frem god informasjon og en god fortelling. I det neste kapitlet skal jeg analysere hvilken hensikt etaten hadde med innføringen av Innmeldero, og hvordan innføringsprosessen forløp.

4 Hva er Innmeldero, og hvorfor ble det innført i etaten?

I dette kapitlet skal jeg benytte meg av script-teori for å se på hvordan implementeringen av Innmeldero har foregått. Det skal gi en god bakgrunnsforståelse for kapittel 5 som handler om brukernes tilnærming, forståelse og bruk av Innmeldero, med utgangspunkt i domestiseringsteori.

Hva er hensikten med Innmeldero?

Dagens arbeidsliv gjennomgår en digital utvikling. Digitale løsninger og nyvinninger tas i bruk på mange områder og den digitale utviklingen påvirker arbeidsoppgaver, kompetanseetterspørsel, jobbetterspørsel og arbeidslivet generelt. HR- og HMS-arbeid er blant arbeidsfeltene som har fått erfare den digitale utviklingen på nært hold. Det er en trend i dagens HR- og HMS-arbeid at flere er avhengige av å følge den digitale utviklingen i arbeidslivet, fordi det kan bidra til å utvikle organisasjonen på en måte som oppfattes som positiv og motiverende – og som oppleves å holde følge med utviklingen i samfunnet ellers (jfr. Hirsch-Kreinsen, 2016). Den digitale utviklingen er en av årsakene til at Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019a) innførte «Digitaliseringsstrategien 2019–2025». Digitaliseringsstrategien tydeliggjøres gjennom for eksempel å overføre arbeid fra papir til datamaskin, eller gjennom å fornye programvarer og systemer for å tilpasse seg nye digitale funksjoner. Dagens arbeidsmiljø kan oppfattes som mer kompetitivt og teknologisk komplekst enn tidligere, mye på grunn av den stadige digitaliseringsutviklingen og det økte teknologiske fokuset (jfr. Refsdal, et.al., 2014).

Avviks- og forbedringssystemet Innmeldero (fiktivt navn) skal fungere som en bidragsyter i den kontinuerlige teknologiutviklingen i en offentlig etat. Systemet er produsert av eksterne utviklere som har solgt systemet til forskjellige virksomheter og kundegrupper. Det ble innført i etaten i 2019, og er en del av virksomhetens digitaliseringsstrategi, fordi det skal bidra til å gjøre avviks- og forbedringsregistrering enklere og mer oversiktlig (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019a). Innmeldero skal bidra til en forbedring i det digitale og erstatter det gamle avvikssystemet i etaten. Målet med dette er å øke utføringen av avviks- og forbedringsregistrering og bidra til at etaten blir mer digitalisert. Bruken av Innmeldero skal bidra til at HR og HMS-relatert arbeid settes i søkelyset, og målet er å utvikle organisasjonen i en positiv retning og skape et mer positivt syn på HR- og HMS-relatert arbeid. Systemet skal, ifølge etaten, bidra til å skape en kultur preget av åpenhet og tillit. Dette skal oppnås ved at de ansatte bruker systemet som forventet og ved at lederne følger opp innmeldte saker i henhold til gjeldende prosedyrer (jfr. Akrich, 1992). Systemet er forventet brukt av alle ansatte i alle avdelinger i etaten. Hvordan brukerne benytter seg av systemet varierer stort mellom de ansatte, noe som er i samsvar med det Akrich (1992) hevder om at utviklerne har forestillinger om brukerne som de tar utgangspunkt i når de definerer teknologien.

Hensikten med systemet er å kunne følge opp både negative hendelser og positive tilbakemeldinger og gjennom disse bidra til forbedring i etaten. Menneskelige avvik, som for eksempel skader eller glemselsavvik er det som skal meldes inn i Innmeldero. Denne formen for avvik kan for eksempel være at noen har glemt å legge nødvendig utstyr

tilbake i en bil eller at noen har fått strømstøt som følge av en feilkobling i et teknologisk verktøy. Det skal for eksempel ikke meldes inn om en manglende skrue i en vifte da dette regnes som et materielt eller teknisk avvik. Det skal gjøres i et annet system som er beregnet for ikke-menneskelige avvik. Jeg oppfattet gjennom samtale med informantene som at innføringen og digitaliseringen av Innmeldero, fungerer som en liten del av en større effektiviserings- og kvalitetsforbedringsprosess i virksomheten. Denne prosessen er også noe Underthun og Steen (2018) diskuterer i sin artikkel om digitalisering av arbeidshverdagen. Innmeldero skal i tillegg brukes for å kunne følge opp undersøkelser i virksomheten. Disse undersøkelsene kan for eksempel dreie seg om medarbeiderne, arbeidsmiljøet eller digitaliseringsprosessen i etaten.

Det er ikke et virksomhetsspesifikt system slik som det gamle systemet som Innmeldero erstattet var, men formålet er det samme: å forbedre HMS på arbeidsplassen. ABC, som jeg har valgt å kalle det gamle systemet Innmeldero erstattet, har vært i bruk i virksomheten siden 2004. ABC-systemet ble brukt til flere områder enn bare avviks- og forbedringsregistrering. Systemet brukes fremdeles, men nå hovedsakelig for å ha oversikt over arbeidstimer, fravær, ferie eller hvem som er på jobb til hvilken tid. HMS-modulen, som var til avviksregistrering, er det verktøyet i ABC-systemet som Innmeldero overtok for. Denne endringen tolkes å medføre endringer i avviks- og forbedringsregistreringen, og derfor også et økt kompetansebehov for denne typen arbeid. Flak (2019) hevder at teknologien utvikles i samsvar med mennesker og virksomheten, noe som kan by på både nye utfordringer og nye løsninger. Informanten Tommy fortalte meg hvorfor han trodde ABC-systemet var blitt erstattet av Innmeldero:

Ja, men i [det gamle systemet] var det en egen modul som egentlig lå utenfor alt dette med [det gamle systemet], og det var ikke «system i systemet», rett og slett. Så den modulen er tatt vekk fra [det gamle systemet] nå, men [det gamle systemet] er vel hovedsakelig tjenestelisten da. (...) Også lå det en modul der som nå er feidet ut og lagt over i Innmeldero.

Ledelsen i etaten har, som nevnt, et mål om å skape en arbeidskultur preget av åpenhet og tillit. I samtale med informantene kom det frem at mange ansatte oppfattet HMS-modulen i ABC som uoversiktlig, utilgjengelig og irrelevant, noe som var en av årsakene til at Innmeldero ble innført som en erstatting. Innmeldero skulle med andre ord inkludere brukeren i utviklingen og gjøre det mer tilpasset brukergruppen (jfr. Fallan, 2008: Jelsma, 2003). I ABC-systemet skulle det bare registreres avvik, mens det i Innmeldero også skal registreres forbedringsmuligheter. Det endrede og mer positive fokuset i virksomheten kan bidra til at arbeidet knyttet til avviksregistrering og kulturen forbedres. For eksempel ved at ansatte opplever at oppgavene tilknyttet avviksregistreringen blir mer motiverende fordi de også har mulighet til å melde inn forbedringer eller positive tilbakemeldinger. De ansatte får med andre ord muligheten til å oppfatte det helhetlige bildet av systemet og viktigheten av avviks- og forbedringsarbeid. De innmeldte sakene skal håndteres fortløpende av saksbehandler (ofte leder). Dersom saken ikke er behandlet i løpet av 14 dager får saksbehandleren et varsel om at saken må følges opp. Innmeldero ble omtalt som et enkelt og oversiktlig HMS-system for avviks- og forbedringsregistrering, og det skal være et mer brukervennlig alternativ til HMS-modulen i ABC-systemet.

Det kom frem i samtale med informantene mine at det er en gjennomgående opplevelse av at det er for mange systemer som skal brukes i etaten. Når det da innføres nye systemer, som for eksempel Innmeldero i dette tilfellet, kan det bli uklart for de ansatte hvorfor det er innført. Å innføre nye systemer medfører forandringer i virksomheten.

Forandringer kan bidra til en opplevelse av økt tidspress for å måtte sette seg inn i og lære seg det nye systemet (jfr. McIntosh & Luecke, 2008). I følge Torvatn et.al. (2017) skal flesteparten av arbeidstakere i Norge være positive til innføringen av nye systemer, så lenge de opplever å få god nok opplæring og mulighet til å kunne medvirke i endringene som skjer. Arbeidstakerne uttrykte i følge Torvatn et.al. (2017) et behov for å kunne kommunisere utfordringer rundt systembruken. I intervjuene med informantene kom det frem at opplæringen er tilstrekkelig, og at de ansatte har en opplevd forståelse av systemets hensikt. Problemet virker å oppstå tilknyttet systemets tilgjengelighet og de faktiske målene tilknyttet bruken. Selv om opplæringsmanualer og brukerveiledninger ligger tilgjengelig på etatens Intranett, påpekte informantene at hensikten med systemet er utydelig, og at det er få ansatte som har en utbredt forståelse over hvorfor systemet skal brukes og hva det skal bidra til å oppnå. De som utviklet systemet hadde en tanke om hva brukerne trengte, men resultatet ble ikke helt som ønsket (Akrich, 1992: Fallan, 2008). Informanten Flynn, som er fag- og opplæringsansvarlig på sin avdeling, påpeker blant annet at det kan virke litt uklart *hvorfor* systemet skal brukes. Han forklarte det slik:

Ja, og det må ikke bare dyttes på et system. Hva skal vi bruke systemet til? Hva ønsker [vi] å få ut av systemet? Og, hvorfor har vi fått systemet? Hva ønsker vi å hente ut av det? Hvis vi ikke vet dette, er det jo meningsløst å innføre det, tenker jeg. Spillereglene går jo på å vite hva de ønsker at skal rapporteres på? Hva ønsker de informasjon om for at vi skal bli bedre og for at dette skal funke. Fordi nå er det innført et system som kan ta imot masse informasjon, men det er ikke sagt noe om hva de ønsker vi skal skrive og prioritere, og hvordan vi skal forholde oss til det etterpå

Da Innmeldero ble innført ble det lovet at en egen telefonapp skulle bidra til å gjøre systemet mer brukervennlig og enklere å bruke. Gjennom telefonappen skulle de ansatte få muligheten til å registrere avviks- og forbedringsmuligheter med en gang, slik at de kunne slippe å vente med registreringen til de kunne bruke en stasjonær arbeids-pc. Til tross for lovnaden om telefonappen har Innmeldero blitt innført uten telefonapp. Økt bruk kan bidra til å påvirke kulturen med økt åpenhet og tillit. Innføringen av systemet skulle bidra til at det ble enklere for de ansatte å delta i HMS-relatert arbeid, og gjennom dette kunne skape nye rutiner og muligheter for HMS og i HMS-arbeid. Det virker å ligge en forestilling om at brukerne har tilgang til en arbeids-PC gjennom hele arbeidshverdagen, og at systemet derfor skal være enkelt tilgjengelig for alle ansatte som igjen skaper grunnlag for økt bruk. Likevel virker det som om dette byr på utfordringer blant dem som har en arbeidshverdag bestående av mer fysiske arbeidsoppgaver og lite kontortid fordi de ikke har muligheten til å registrere i Innmeldero med en gang. Ventetiden fra hendelsen tar sted, til de ansatte får registrert det i Innmeldero kan, i følge flere av informantene, bidra til at færre ønsker å benytte seg av systemet og dermed også at de ansatte ikke ser nødvendigheten med et system som ikke er fungerende i alle ansatte sin arbeidshverdag. Dette viser til at utviklernes forestilling om brukernes arbeidshverdag ikke samsvarer med realiteten av brukernes arbeidshverdag (jfr. Ask & Søraa, 2021).

Det virker som at ledelsen ønsker, ifølge informantene og Intranettet til etaten, at systemet skal brukes for å melde inn avvik og forbedringsmuligheter noe det også er designet for. Systemet skal bidra til å skape en lavere terskel for å gi beskjed om feil eller mangler. Det skal kunne gi notoritet (bevis på at noe er registrert) i saksbehandling og dermed også bedre oppfølging. For at Innmeldero skulle bidra til dette ble telefonappen en viktig faktor. Den skulle gjøre det enklere for alle ansatte å registrere inn med en gang, heller enn å måtte vente til en arbeids-pc var tilgjengelig, som nevnt i

forrige avsnitt. Likevel kommer det frem en forståelse som at noen deler av ledelsen ikke virker så interessert i å følge opp og lære opp de ansatte eller implementere systemet. Likevel, mente blant andre informant Hektor kunne gjøre det enklere. Han forklarte det slik:

Jeg ser at [Innmeldero] er nyttig når det er ting som er viktig å få frem. Og når du jobber i en [etat] som er veldig linjestyrt, så kan det være vanskelig å komme frem med ting. Man kan si det ti ganger til leder, men det skjer ikke noe. Med en gang man får det lagt inn i et system som sprer budskapet ut til flere så gir det effekt. Da er det jo i forhold som man kan ha meldt om tidligere, nå når det blir konkret og man får svart på hvitt: «det er dårlig luft på kontoret» så er det noen som må gjøre noe med det. Det går jo ikke over av seg selv hvis det ikke gjøres noen tiltak.

Da jeg leste brukerveiledningen til Innmeldero forsto jeg scriptet som oversiktlig og brukervennlig. Jeg la likevel merke til at det er mange steg i en lang prosess, og at til tross for at selve innmeldingsprosessen er oversiktlig, kan det virke som at den tar umotiverende lang tid. Jeg fant ingen brukerveiledning for saksbehandling, men ifølge flere informanter virker saksbehandlingen å være vanskeligere enn innmeldingen, noe som igjen kan føre til manglende engasjement blant ledelsen når det kommer til bruk av Innmeldero. I et teoretisk perspektiv kan det virke som at brukergruppen «saksbehandlere» ikke har blitt tatt hensyn til i like stor grad som brukergruppen «innmeldere». Forventet bruk samsvarer med andre ord ikke med faktisk bruk (jfr. Ask & Søraa, 2021).

Tommy, en av informantene, fortalte at han var på Innmeldero-kurs i 2019. Han ble informert om at telefonappen «(...) var like rundt hjørnet». Da jeg holdt intervjuene (høsten 2020) var systemet fortsatt ikke kompatibelt med programvaren til den ene telefontypen som de ansatte bruker. Om det er iOS eller Android som er inkompatibelt med appen, er Tommy usikker på. Han kunne vise til andre, mer virksomhetsspesifikke systemer som fungerte på telefonenes programvarer, der blant andre ABC-systemet kom frem som eksempel. Tommy fortalte at produsentene og de teknologiansvarlige måtte arbeide med å finne en løsning for å få systemet kompatibelt med telefonprogramvaren. Tommy fortalte at alle ansatte får tilbud om arbeidstelefon, men at det er noen ansatte som velger å ikke benytte seg av tilbudet. De ansatte får også forskjellige telefontyper, alt etter hvilke behov de har. Alle virksomheter bør som tidligere nevnt ha et system for HMS-relatert arbeid og hensikten med Innmeldero er at det skal fungere som et slikt system (Arbeidstilsynet, u.å.b). Systemene som innføres må være enkle å bruke, og dermed ikke bidra til endringer som oppleves som for store blant de ansatte (jfr. Torvatn, et.al., 2017). Det virker, ut fra det Tommy fortalte, at systemet ikke var enkelt å bruke for ansatte som ikke brukte mye tid ved en arbeids-pc, grunnet mangelen på telefonappen.

For å oppsummere er hensikten for innføringen av Innmeldero blant annet å kunne øke interesse og motivasjon for HR- og HMS-relatert arbeid blant de ansatte. Hensikten er å kunne registrere både negative hendelser og positive tilbakemeldinger for å kunne bidra til forbedring i etaten. Ledelsen ønsker, ifølge etatens Intranett, at avviks- og forbedringsregistrering skal bidra til å skape en kultur preget av åpenhet og tillit (Etatens intranett, u.å.). De ønsket også at de ansatte skulle oppleve systemet som mer brukervennlig og enklere å bruke enn det tidligere systemet ABC, og som Pinch & Bijker (2012) påpeker er det viktig at gruppen som skal benytte seg av systemet oppfatter det som relevant og nyttig.

Selv oppfattet jeg brukerveiledningen til Innmeldero som svært oversiktlig og strukturert, men jeg har ingen erfaring med å bruke systemet i praksis. I samtale med informantene mine kom det som nevnt frem at spillereglene til bruken av systemet er utydelige, og at det ikke har oppstått en utbredt forståelse om hvorfor eller hvordan systemet skal brukes. Hensikten virker med andre ord som uklar for mange, og brukerne kan ha blitt involvert mindre i utviklingsprosessen enn de i utgangspunktet skulle (jfr. Jelsma, 2003). Dessuten er den manglende telefonappen et gjennomgående poeng, blant annet fordi det fører til at innmeldingen er mer tungvint for de ansatte som ikke har en arbeidshverdag preget av kontorjobbing. Det kan med andre ord virke som at utviklerne ikke har lyktes helt med å inkludere sluttbrukerne i utviklingsprosessen, og at det dermed har oppstått en uenighet om systemet er tilpasset brukernes utgangspunkt eller ikke (jfr. Ask & Søraa, 2021; Jelsma, 2003). Hvorvidt brukerne oppfatter som enkelt å bruke og å lære seg er en avgjørende faktor for om det blir mer utbredt og om flere ønsker å ta i bruk systemet fordi det er sluttbrukerne som skal benytte seg av det ferdige resultatet (jfr. Jelsma, 2003). Dette kommer jeg tilbake til i neste underkapittel om hvordan Innmeldero er bygd opp.

Hvordan er Innmeldero bygd opp?

For at teknologien skal være godt egnet for brukerne er det viktig at utviklerne har tatt for seg hvilke ambisjoner, kompetanser og mål brukerne har for teknologien. Teknologiens oppbygging skal bidra til å gjøre arbeidet enklest mulig for brukerne, men da er det viktig at teknologiens verdier og fortellinger stemmer overens med brukernes verdier og behov (jfr. Fallan, 2008). Systemet er bygget opp av fire forskjellige deler og kategorier. De forskjellige delene er anonymiserte fordi en av kategoriene er spesifikk for etaten.

For det første består Innmeldero av saker som er «ikke skjermet» og «skjermet». Typiske saker som behandles som «Ikke skjermet» er åpne og omhandler ofte utstyr, fysisk miljø eller inneklima. Dette er fordi sakene sjeldent omhandler taushetsbelagte hendelser, og at de heller er en slags oppfordring til forbedring på ulike områder. For eksempel kan det være at alt utstyr må være tilgjengelig i arbeidsbil til alle skift, eller at bilen mangler bensin etter forrige utkjøring. At aircondition ikke fungerer, kan også være et eksempel på en «Ikke skjermet»-sak. Saker som behandles som «Skjermet» omhandler oftest konflikter, trakassering, taushetsbelagt informasjon og/eller varsling. Disse sakene handler ofte om spesifikke hendelsesforløp som kan spores tilbake til ansatte og avdelinger, og består derfor også av mer sensitive opplysninger. Saker som er «skjermet» behandles av ledelsen ved avdelingen der saken meldes inn, eller av en saksbehandler som tilhører en annen avdeling. Det er en «utenforstående» saksbehandler som håndterer saken dersom saken berører ledelsen på en måte som gjør at ledelsen ikke er «skikket» til å håndtere saken. Dette kan for eksempel være saker som handler om ledelsens måte å håndtere situasjoner på, eller ledelsens oppfølging av hendelser og saker.

For det andre oppfattes Innmeldero som et oversiktlig og kategorisert system, som produsentene har designet slik at det best mulig skal kunne passe de ansattes arbeidshverdag og ansvarsområder. Dette kan knyttes til hvordan systemet tilpasses brukerne, som Fallan (2008) trakk frem som en viktig del av scriptet. Systemet har fire hovedkategorier for de ulike tematikkene som sakene berører. Systemet gir oversikt over alvorlighetsgraden til de ulike sakene, fra «svært alvorlig», «alvorlig», «mindre alvorlig»,

«ikke alvorlig» og «ikke valgt». Det skal være en alvorlighetsgrad for alle sakene som meldes inn, og dersom man opplever at disse alvorlighetsgradene ikke er passende til den innmeldte saken, kan man velge «Ikke valgt» for å nøytralisere alvorlighetsgraden. Brukerne får også en oversikt over de ulike skadetyperne i en sak. «Medisinsk behandlingsskade», «førstehjelpsskade» og «systemskade». Ved å bruke disse skadetyperne kvalifiseres sakene etter skadeomfang og om det er behov for øyeblikkelig hjelp som i «førstehjelpsskade» eller om det var materialer som tok skade som i «systemskade». Dette kan også bidra til at systemet tilpasses bedre til de som er brukerne (jfr. Fallan, 2008).

For det tredje får brukerne en oversikt over hvilken status de ulike sakene og tiltakene har. Tiltakene er forslag som legges inn i de ulike saksbehandlingene, og som bidrar til å fullføre saken eller følge opp viktige undersøkelser innad i virksomheten. Disse tiltakene kan være for eksempel «forslag», «under utførelse», «kansellert» eller «utført». Brukerne får vite hvilke tiltak som en selv har lagt inn og hvilke forbedrings saker de har ansvar for eller tilknytning til, for eksempel gjennom avdelingen. Oversikten gjelder også for saken som avdelingen er ansvarlig for, og for ubehandlede saker eldre enn 14 dager. Dersom brukerne selv ønsker å melde inn en sak, for eksempel «manglende utstyr i tjenestebil», har de en rullegardinliste av mange ulike kategorier som de kan velge å registrere saken under. Eksempler på disse kategoriene er «fysisk arbeidsmiljø», «ikke valgt», «kvalitet», «forbedringsforslag» eller «(informasjons)sikkerhet». I tillegg til disse kategoriene består Innmeldero av flere kategorier som går på arbeidsmiljø og andre spesifikke kategorier som er spesielt egnet for arbeidsoppgaver, eller for avdelinger og virksomheten generelt. Denne typen rullegardinliste kan på mange måter fungere som en slags brukerveiledning når man skal melde inn ulike avviks- og forbedringsregistreringer. Denne rullegardinlisten kan tolkes som en brukerrepresentasjon da den skal representere brukerne av teknologiens ulike verdier, holdninger, meninger eller arbeidsoppgaver som Akrich (1992) påpekte som viktige faktorer i utarbeidelsen av script.

Til tross for at systemet er kategorisert på flere forskjellige måter, oppfattes det etter inntrykk fra noen av informantene som at kategoriseringen ikke nødvendigvis er så effektiv som de i utgangspunktet har tenkt. Elsa sa:

Og av og til så kan et system bli for avansert. Jeg har sett en del forskjellige system og det finnes kanskje forskjellige system som hadde vært bedre egnet for [oss] da, enn Innmeldero. Det blir for mye, og det blir for mye i det samme systemet. Hvis du skulle hatt et system så skulle du kanskje hatt et system med mer åpenbar kategorisering av hvor [saken] hører hjemme.

Med andre ord er det ikke alle ansatte som synes at kategoriseringen i Innmeldero har bidratt til økt brukervennlighet eller bedre egnethet for bruk blant de ansatte. Det kan tyde på at brukernes verdier, holdninger og meninger er tatt utgangspunkt i, men kanskje ikke tatt hensyn til i like stor grad som det burde for at systemet skulle oppfattes som mer brukervennlig. Dette er en av flere faktorer som kan påvirke hvor mange som velger å bruke systemet, og dermed også hvordan oppfølgingen i systemet er. Å ha en brukermanual tilgjengelig kan bidra til økt brukervennlighet siden de ansatte har tilgang til systemets informasjon til alle tider, og ved eventuelle spørsmål finner de ansatte løsninger i brukermanualen. En slik brukerveiledning det kan bidra til å skape økt forståelse rundt hva brukerne forventer om systembruken, som Fallan hevder (2008). Videre kan det bidra til at flere får økt forståelse for systemets oppbygging og hensikt, noe som igjen fører til økt prioritering og motivasjon blant de ansatte. Hvis de for

eksempel hadde muligheten til å gå gjennom brukeropplæringen bare en gang i året, kunne det ha ført til umotiverte ansatte som følte seg bortprioritert i implementeringsprosessen og som brukere av Innmeldero-systemet. Ifølge Ask og Søråa (2021) må systemet dekke brukernes behov, både under bruk og under opplæring, noe også informantene påpeker.

For at Innmeldero skal skape notoritet i avviks- og forbedringssaker, har utviklerne utviklet en tilgjengelig brukermanual som følges for å lære seg systemet. Det kan også bidra til at flere ansatte bruker systemet og melder inn saker som må følges opp. Dette er med på å gjøre oppfølgingen av virksomhetens undersøkelser enklere og mer oversiktlig. Brukermanualen skal være tilgjengelig for alle ansatte for at de skal lære kontinuerlig gjennom bruk av Innmeldero. Det kan for eksempel gjøres gjennom at systemet gjenspeiler ansvarsområder som de ansatte har, slik at læringen av og bruken av systemet blir mer effektivt og dermed også mindre tidkrevende, noe Refsdal et.al. (2014) også påpeker. Dette kunne for eksempel ha blitt gjort gjennom at Innmeldero hadde en egen brukermanual for de som sjeldent gjennomfører kontorarbeid og for å gjøre innmeldingen enklere og mer brukervennlig for flere. Det kan på mange måter virke som at Innmelderos utviklere har oppfattet de ansatte som hovedsakelig kontorarbeidere, noe som kan ha gjort det vanskeligere for dem som ikke jobber mye på kontor å føle en tilknytning til Innmeldero, eller å oppleve avviks- og forbedringsregistreringen som en viktig del av sin arbeidshverdag.

Selv om Innmeldero skal bidra til at avviks- og forbedringsregistrering oppleves enklere og mer oversiktlig, er det ikke alt som nødvendigvis oppfattes som mest gunstig, sett opp mot hvordan virksomheten og de ansatte i virksomheten vil ha det. Innmeldero er blant annet i stor grad basert på tillit. Meldinger kan for eksempel ikke redigeres av innmelder etter at saken er innsendt – da er det saksbehandler som må kontaktes. På den ene siden kan det være positivt fordi det ikke oppstår kontinuerlige endringer i saken som saksbehandler må forholde seg til, i tillegg til at det kan utfordre de ansatte til å utføre mer åpen kommunikasjon på grunn av at det ikke skjer for mange forandringer, i samsvar med det McIntosh og Luecke (2008) skriver i sin artikkel. På den andre siden kan dørstokkmilen for å melde inn saker bli lengre for brukerne hvis de opplever at det er vanskelig å følge opp egne saker. Noe som kom frem i intervjuene, var at innmelding i Innmeldero i hovedsak ikke foregår anonymt. Dersom man ønsker å være anonym må man følge et eget skjema.

For å oppsummere består Innmeldero som nevnt av flere forskjellige kategorier, med fire hovedkategorier. Disse kategoriene deles inn i underkategorier som «skjermet» og «ikke skjermet» for å skille sensitivt innhold fra resten. Innenfor de fire hovedkategoriene er odet også flere underkategorier, som for eksempel «fysisk arbeidsmiljø» eller «(informasjons)sikkerhet» som hjelper med å sortere innmeldingene fra hverandre gjennom tematikker og kategorisering. Systemet virker ut fra disse kategoriene som oversiktlig. Brukerne har også en brukermanual tilgjengelig for kontinuerlig opplæring hvis de skulle oppleve noe i systemet som uklart eller uoversiktlig. Flere av informantene påpekte at denne brukerveiledningen er et nyttig verktøy til deres bruk av systemet og at den kunne bidra til økt forståelse for hvordan systemet skal brukes. Likevel er det flere av informantene som påpeker at de opplever systemet som alt for tungvint, noe blant annet sitatet fra Elsa illustrerer. Det kan virke som at til tross for at et system virker som oversiktlig og brukervennlig av utviklerne, er det til syvende og sist de

ansattes behov, utgangspunkt og oppfatninger av systemet som er avgjørende for om det stemmer, eller ikke.

Videre får brukerne en oversikt over hvilken tiltaksstatus de ulike innmeldingene har. Det kan være «forslag», «under utførelse», «kansellert» eller «utført» og skal gi brukerne muligheten til å holde oversikt over hvor langt på vei saksbehandlingen er kommet, eller om den overhodet er påbegynt. På den ene siden kan en slik funksjon bidra til økt brukervennlighet og forståelse for hvorfor systemet er bygget opp slik det er, og hvilken hensikt det har. På den andre siden nevner likevel flere av informantene at systemet oppfattes som for tungvint og at det består av for mange steg, kategorier og muligheter. Helt til slutt vil jeg oppsummere med å si at uansett hvor oversiktlig systemet kanskje oppfattes av de som ikke bruker det, er det til syvende og sist brukernes erfaring som er avgjørende for om hvorvidt systemet er brukervennlig eller ikke. Funnene i dette kapitlet tyder på at systemet ikke er på langt nær like brukervennlig og oversiktlig som det fremstår, og at til tross for mange kategorier og «oversiktlig valg» kan det bidra til økt forvirring heller enn bedre oversikt. Det kan dermed tolkes som at systemet for mange opplevs som overveldende og «for mye».

Selv om hensikten er å gjøre det enklere for de ansatte å dele inn sakene i ulike kategorier, kan det tolkes som at det har hatt motsatt effekt. Dette tar meg videre til implementeringen og forankringen av Innmeldero, for hvordan kan et system forankres hos ledelsen og hos brukerne hvis de ikke oppfatter det som like brukervennlig som utviklerne ønsket at det skulle være?

Implementeringen og forankringen av Innmeldero

Innføringen av det nye systemet Innmeldero førte med seg økt oppmerksomhet tilknyttet tilpasning til og opplæring av systemet og dets funksjoner. Innføringen skal bidra til å gi de ansatte oversikt over hva teknologien skal brukes til, hvordan den skal brukes og hvorfor den skal brukes (jfr. Akrich, 1992). Implementering handler om å innføre eller iverksette nye system i en virksomhet – og innebærer for eksempel systemets oppbygging (se forrige underkapittel), opplæringsrutiner, brukerveiledninger og ansattes involvering i systemets innføringsprosess (forankring) (Arbeidstilsynet, u.å.b). Jelsma (2003) påpeker at det ikke er bare innføringsprosessen som brukerne burde involveres i. Det kan være interessant å involvere sluttbrukerne også i designprosessen, for å vite hva det er de ønsker med teknologien og hvordan den kan tilpasses dem på best mulig måte (Jelsma, 2003). Implementeringsarbeidet påvirker hvorvidt det lønner seg å bruke Innmeldero for oppfølgingsarbeid av undersøkelser – fordi økt bruk blant ansatte påvirker både oppfølgingsmotivasjon og oppfølgingsbehov.

For at nye system skal bli en del av arbeidshverdagen er det viktig med gode opplæringsrutiner. Opplæring handler om at de ansatte skal tilegne seg informasjon som de kan benytte seg av for å bruke og forstå teknologien og dens bruksområder. Innmeldero-opplæringen består av videoer, brukerveiledninger, informasjon på etatens Intranett, e-læringskurs og ansatte som er utnevnt som superbrukere. Superbrukerne skal bidra til opplæring av det nye systemet. Videoene og brukerveiledningene viser hvordan saker meldes inn, og hvilke trinn man må gjennomføre for å kunne utføre innmeldingsprosessen. All informasjon tilknyttet opplæringsrutiner, oppdateringer eller andre funksjoner i Innmeldero er tilgjengelig for alle ansatte på etatens Intranett. E-læringskursene befinner seg på virksomhetens læringsportal og etter fullført kurs får

man enten «bestått» eller «ikke bestått». Får man «ikke bestått» må man forsøke igjen til man får «bestått». Selv om dette e-læringskurset er et obligatorisk kurs å gjennomføre, er det ingen tvang å fullføre det eller garanti for at de ansatte har fullført kurset. Tommy, som jobbet mye med implementeringen av Innmeldero sa:

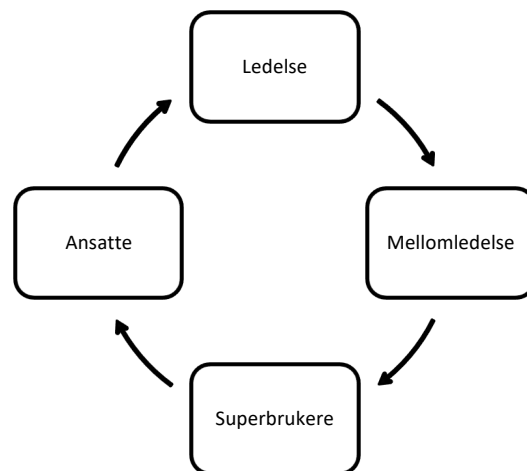
Ja, men det ligger jo på e-læringen, dette her med innmelding da. Det er en video og en opplæringsmanual som skal følges. Vi har jo også [superbrukere]. Og jeg og [superbruker] laget en opplæringsvideo på saksbehandling i Innmeldero som ligger ute. Jeg vet ikke om du har sett den? Vi laget en lokal en som vi la på fellesmappen vår, da. Men det er ikke noe bevisstgjøring rundt det og.. Jeg vet ikke om det er spesielt for denne etaten, men vi vil helst ha informasjon fra noen som kan sammen med oss og forklarer hva vi skal gjøre. Istedenfor å sette oss ned og se en video på 35 minutter for opplæring.

Det virker, ut fra det Tommy sier, som at ledelsen ikke har viet nok oppmerksomhet til opplæringen av Innmeldero, og at Tommy derfor påpeker den manglende bevisstgjøringen og informasjonen om systemet og hvordan det brukes. Ifølge Basmo (2010) må ledelsen prioritere innføringen og implementeringen av systemet, for eksempel gjennom å innføre obligatoriske opplæringer, vie tid til gjennomgang av funksjoner, veiledninger og bruksområder og å gi de ansatte oppgaver som er tilpasset og tilegnet. Dessuten er det avgjørende om ledelsen, mellomledere og superbrukere gir et tydelig pålegg om at systemet skal brukes og læres av de ansatte. Dersom ledere gjør dette kan det iverksettes som en ny og obligatorisk arbeidsoppgave eller aktivitet i arbeidshverdagen som gir større spillerom for nye forbedringsmuligheter (jfr. Flak, 2019). Det kan gi de ansatte muligheten til å bruke systemet slik etaten ønsker at de ansatte skal bruke det, og dermed kan de bekrefte eller avkreftede utviklernes forståelse av brukernes sfærer og mening (jfr. Fallan, 2008). Det var ikke bare Tommy av informantene som påpekte at de ønsket at systemet var mer prioritert av ledelsen. Hvis de ansatte opplever at de nye systemene og digitale verktøyene implementeres godt nok hos ledelsen, kan også ansattes motivasjon og interesse for å delta i implementeringsprosessen og ansattes motivasjon for å bruke systemene, øke. Elsa fortalte det slik:

Sånn som de har gjort det, er jo at det er et e-læringskurs som er obligatorisk. Men hvordan følger de opp det i praksis? Hvem følger opp at det faktisk er gjort? Det må være et lederansvar, per avdeling. Så de kan gå inn og sjekke for sin avdeling. Hadde jeg vært ansvarlig for en avdeling, så ville jeg ha sørget for at alle mine ansatte fikk opplæring i bruken av et forbedringssystem og oppfordret dem til å bruke det. Selv om det fører til et merarbeid for meg som leder, som måtte ha sittet og behandlet sakene. (...) Vi går glipp av mye forbedringsmuligheter hvis det ikke blir brukt.

Det handler mye om den menneskelige samhandlingen og de ulike tolkningene av teknologibruken, påpeker Ivory et.al. (2019). Det er et felles ansvar mellom alle i organisasjonen å opparbeide forståelse for bruk av teknologien (jfr. Jesma, 2003). Med andre ord virker det å oppstå en form for sirkeleffekt som sirkulerer fra ledelsen, til superbrukerne og mellomlederne og til de ansatte – og tilbake igjen. Dersom leder er umotivert, er det større sannsynlighet for at også superbrukerne, mellomledelsen og de ansatte i resten av etaten også blir det. Eller hvis de ansatte for eksempel ikke ønsker å bruke systemet, er det større sannsynlighet for at superbrukerne, mellomlederne og ledelsen ikke ser behovet for å innføre et system som «ingen vil bruke». Det kom frem i intervju med informantene som at Innmeldero ikke var noe som sto høyest på prioriteringslisten blant lederne, og at dette førte til at færre ansatte orket å bruke tid på å lære seg systemet. Som Latour (1990, s.104) påpekte er det ikke bare «talerens

utsagn som er avgjørende, det er også viktig å se hvordan lytterne følger opp utsagnet». Denne samhandlingen kan illustreres på følgende måte i figur 1:



Figur 1: Implementeringens sirkeleffekt (egen figur)

Ifølge etatens Intranett er hensikten med Innmeldero, som med andre HR- og HMS-system, å få ansatte til å registrere saker i systemet (Etatens intranett, u.å.). En annen hensikt er å ha et HR- og HMS-system som kan brukes etter hensikten som Arbeidstilsynet (u.å.b) etterspør at alle virksomheter og etater skal ha. Dette er for å skape notoritet i sakene, heller enn å bare gi muntlig beskjed om forbedringsmuligheter eller hendelser. Dette forsikrer blant annet de ansatte om at de har gitt beskjed. Det bidrar også til å gjøre det enklere for saksbehandlerne å følge opp innmeldte saker, fordi de får full oversikt over saken og en konkret beskrivelse av hva som er tilfellet. Dette gjør at saksbehandler kan sette av tid en dag de har muligheten for å virkelig sette seg inn i saken og få bedre løsninger og forbedringsforslag på den innmeldte saken. Likevel er det viktig at det oppleves som overkommelig å saksbehandle. Elsa fortalte at:

Jeg har prøvd å behandle avvik nå, og det er utrolig tungvint. Jeg skjønner ledere som sier at de må sette av en dag dersom de skal jobbe med fire avvik, fordi det er utrolig mye som man må finne ut av for å kunne avslutte [løse] et avvik. Og det er veldig lite brukervennlige kategorier. Jeg synes det er tungvint å finne frem rett og slett.

Superbrukerne er tilretteleggerne i virksomheten som har fått ansvar for å sørge for at systemet implementeres godt nok, og for at de ansatte opplever systemet som brukervennlig, noe også Basmo (2010) påpeker i sin artikkel. Superbrukerne skal kontaktes dersom man er usikker på rutinene, bruksområdene eller trenger veiledning og hjelp tilknyttet bruk og bruksområder. De skal bidra med oppfølging og opplæring og de skal også bidra til at flere ansatte tar i bruk systemet på riktig måte, og at det gjennomføres og forankres hos de ansatte i virksomheten (jfr. Basmo, 2010). Da er det også viktig at superbrukerne er dedikerte, har tid til å være superbruker og prioriterer de arbeidsoppgavene som følger. Mario, som er en av superbrukerne, hadde en litt annen erfaring med det:

Og Innmeldero er et nytt system som også angår HMS i veldig stor grad. Det høres ut som jeg velter mye skyld over, men jeg føler at det var ikke noe koordinering. Da ble det pekt ut seks «superbrukere», litt fordelt på ulike enheter. Jeg er fra [min enhet], en av de andre superbrukerne var [tidligere] HMS-rådgiver og hen hadde ikke kapasitet til å være «superbruker». En annen fikk aldri reist på superbruker-kurset som var over to dager (...) og som var arrangert av ledelsen. Også var det

en som jobber på [en annen avdeling], som en veldig aktiv og engasjert og flink [ansatt]. Han er veldig anerkjent i hele vår enhet, og for så vidt utenfor også. Han er en flink fyr – jeg liker han, men han tok seg heller ikke tid til opplæring. Så han ba meg om å ha et nytt oppdateringskurs med han, da.

Basmo (2010) skriver at erfaring viser at nye systemer og forbedringsmuligheter som innføres i en etat må forankres både hos ansatte og hos ledelsen. Forankring handler om at ledelsen involveres i virksomhetens endringer og viser oppmerksomhet til utviklingsmønstre for å oppnå gode resultater eller en generell forbedring (Basmo, 2010). Teknologiens design tar utgangspunkt i disse behovene for å best mulig tilpasse seg bruksbehovet og dermed også bli bedre forankret i virksomheten, noe også Akrich (1992) hevder. Dersom ledelsen ikke oppfatter den digitale utviklingen eller innføringen av nye systemer som relevant eller nødvendig, kan det være en holdning som adopteres av de ansatte i virksomheten. Forhandlingene i teknologiens design tar i stor grad utgangspunkt i hvilke behov brukerne har og hva de etterspør i et system (jfr. Akrich, 1992). Informantene påpeker at det er en mulighet for at superbrukerne og mellomlederne opplever en form for håpløshet når det kommer til implementering av Innmeldero. De påpekte også at de skjønnte at også medarbeiderne kunne oppfatte systemet som irrelevant eller demotiverende å bruke hvis ikke implementeringsprosessen blir vellykket eller motiverende. Det handler i stor grad om hvorvidt teknologiens design tar utgangspunkt i deres behov, eller om ledelsen har oppnådd en forankring av systemet.

Det kom frem i samtale med informantene at flere av de ansatte opplevde det som at det var for mange like systemer å forholde seg til i løpet av en arbeidsdag. Systemene er ofte svært like, men de skal brukes til innmelding av forskjellige ting. Det finnes for eksempel flere systemer for avviksregistrering enn Innmeldero, men det er systemer som er beregnet for andre typer avvik, som for eksempel materialrelaterte avvik. Mario forklarte det slik:

(...) vi har mange systemer som ikke snakker så godt sammen. Og man kunne ønske at man hadde systemer som var [samarbeidende], på en måte. At det kanskje var et system som sendte informasjon til flere systemer. Men når det er sagt så har det skjedd veldig mye hos oss i de siste tre årene. Men ja, Innmeldero er nok et system som man skal ha kunnskap om. Så systemjungel, det er treffende det. Men samtidig er det vanskelig å se for seg at et HMS/forbedringssystem kan integreres i [våre systemer].

På grunn av dette var det mange ansatte som synes det virket ulogisk og demotiverende å innføre «enda et» nytt system, til tross for at sluttproduktet er tilpasset bruksområdene til de ansatte. Akrich (1992) påpeker viktigheten med å tilpasse teknologien til brukerne som skal benytte seg av den, noe som også kommer tydelig frem i samtale med informantene mine. Dette kan som igjen ha ført til at færre ønsker å ta Innmeldero i bruk fordi de opplever at de har nok med de systemene de allerede benytter seg av. Flere av informantene påpekte at de opplevde så mange systemer på så mange ulike plattformer som en *systemjungel* som kan gjøre at både implementeringsprosessen og forankringen hos de ansatte blir svekket. Denne systemjungelen kommer jeg tilbake til i neste analysekapittel som tar for seg *domestiseringsprosessen*.

Hvordan er Innmelderos script?

Innmelderens script inkluderer blant annet brukerveiledninger, opplæringsvideoer, opplæringskurs i form av foredrag og e-læringskurs, og tilgjengelige superbrukere som har et ansvar for implementeringsprosessen og opplæringen av de ansatte. Systemet ble innført med flere hensikter. Et av målene var å øke interessen for HR- og HMS-relatert arbeid gjennom nye rutiner, nye arbeidsoppgaver og nye muligheter for å forbedre avviks- og forbedringsarbeid. Innmelderen erstattet det gamle systemet ABC sin HMS-modul for å gjøre avviks- og forbedringsregistreringen mer brukervennlig. Det kan med andre ord bidra til at for- og etterarbeidet oppleves som enklere, mer tidsfleksibelt og dermed også at systemet oppleves som mer tilgjengelig.

Et annet mål med Innmelderen var at systemet skulle føre til en mer åpen og tillitsfull kultur innad i etaten. Når teknologi innføres i nye nettverk, i dette tilfellet en arbeidsplass, endres teknologien etter hvert som den brukes. Teknologien bidrar også til å skape nye relasjoner og påvirker de ansattes arbeidshverdag og arbeidsoppgaver (Skjølsvold, 2015), noe jeg kommer tilbake til i neste kapittel om *domestiseringsprosessen*. Det kan derfor være nødvendig å ha et «åpent sinn» ved innføringen av en ny teknologi, og ha en underforstått holdning til at systemet må kunne tilpasses etter hvert som det brukes. Til tross for at systemet skal gjøre det mer oversiktlig er det ikke nødvendigvis alt som oppleves optimalt sett opp mot hvilke forventninger virksomheten hadde for implementeringen av Innmelderen. I allfall ikke med en gang. Det ble blant annet lovet en telefonapp som et viktig verktøy i bruken av Innmelderen. Appen er fremdeles ikke blitt en etablert standard av bruksrutinene fordi den ikke er kompatibel med en av telefontypenes programvare. Dette kan føre til at bruken av systemet ikke blir optimalisert opp mot hvordan etaten ønsket at det skulle bli.

Med utgangspunkt i dette kan det fremstå som at systemet ikke kommer til å bli brukt i henhold til hensikten dersom ikke de teknologiske løsningene er i orden eller hvis en ikke har tilgang til nødvendige verktøy for å kunne bruke systemet på en enkel og brukervennlig måte. Telefonappen er et fremtredende eksempel på hvorfor noen kan velge bort Innmelderen. Hvis systemet oppleves å ha manglende tilgjengelighet, kan det medføre lite motivasjon til å lære seg og etablere forståelse rundt teknologiens hensikt. Om systemet oppfattes å medføre for mye arbeid og for lite fleksibilitet til å utføre arbeidet på for de ansatte, kan det være at forandringen som systemet bringer med seg oppfattes som tungvint og lite relevant å lære seg. Det må dog tas i betraktning at dersom systemet implementeres godt i en etat, til tross for at det kanskje ikke fungerer helt optimalt, så kan det være større mulighet for at en kan gjøre justeringer og forbedringer med systemet i løpet av kort tid. Dersom de ansatte har muligheten til å påvirke utviklingen av teknologien, kan dette også bidra til at forandringene som nye systemer medbringer ikke blir like utfordrende. Jelsma (2003) påpekte, som nevnt tidligere, viktigheten med å la de ansatte påvirke teknologien i utviklingsprosessen.

Forandringer og nye systemer kan bidra til økt opplevelse av arbeidspress, stress eller frustrasjon blant de ansatte – noe som er en tematikk som blir diskutert i neste analysekapittel. Det kan derfor være viktig for de ansatte å ha en mulighet til å knytte teknologibruken til egen identitet og produksjon av mening, noe jeg kommer tilbake til i neste kapittel. Dersom systemet kan tilby optimaliserte løsninger kan det føre til at brukernes opplevelser rundt systemet Innmelderen bedres, men dersom de opplever det som mer energikrevende, tidkrevende og lite relevant, kan det oppfattes som enda mer

irrelevant enn systemet som ble erstattet. Hvis alle i etaten, både ledere, superbrukere, mellomledere og de ansatte, deltar i implementeringsarbeidet og bidrar til full positiv sirkeleffekt – kan det føre til at systemet tilbyr flere forbedringsmuligheter og positive utfall enn det bidrar til utfordringer.

Ansatte kan få muligheten til å bruke systemet slik som virksomheten hadde forventet bruken av systemet å være, og implementeringen kan dermed oppleves som mer vellykket. Gjennom god opplæring, systemets oppbygging og kunnskapsproduksjon tilknyttet bruk av systemet, kan ansatte læres opp i systemet på en enklere og mer oversiktlig måte enn tidligere. Den gjensidige påvirkningen mellom ledelsen, mellomlederne, superbrukerne og de ansatte er dog en avgjørende faktor. Det må med andre ord komme tydelig frem at ledelsen ønsker at Innmeldero skal brukes, og det må være tydelig *hvordan* de ansatte skal bruke systemet. Ut fra samtalene med informantene kommer det frem at noen av de ansatte opplever at ledelsen ikke er særlig engasjert i implementeringen av Innmeldero, noe som kan være en av flere grunner til at systemet ikke er så utbredt. Jeg oppfattet det som at de ansatte følte seg litt overlatt til seg selv når det kom til opplæringsprosessen. Det Flynn fortalte meg om at noen kunne være sammen med dem for å forklare hvordan systemet skulle brukes, heller enn å be dem se en opplæringsvideo på 35 minutter, tydeliggjorde dette. Uten ledelsens engasjement og forpliktelse til implementeringen av systemet er det stor sannsynlighet for at heller ikke de ansatte engasjerer eller forplikter seg til det. De ansatte må oppleve et mål og en mening med bruken av systemet, og det er ledelsens ansvar å sørge for at systemets mål er tydelige og oppnåelige.

Som nevnt ble det fremstilt i intervjuene som at det er ledelsens ansvar å prioritere implementeringen av nye systemer og at det er deres engasjement som i stor grad kan påvirke hvorvidt de ansatte ønsker å bruke systemet eller ikke. Også Basmo (2010) påpeker ledelsens viktige rolle i implementeringsprosesser. Flere av informantene fortalte som nevnt at de ønsket mer engasjement fra ledelsen når det kom til Innmeldero, og flere påpekte også at rutinene rundt opplæring og brukeroppløring ikke er god nok. Neste kapittel handler om brukernes forståelser og bruk av Innmeldero. Jeg skal analysere brukernes begrunnelser for å bruke eller ikke bruke systemet, samt se på hva de oppfatter som årsaken til hvorfor andre ansatte velger å benytte seg eller ikke benytte seg av systemet. Jeg skal ta utgangspunkt i «teknologisk domestisering» for å forstå hvordan ulike brukere har ulikt utgangspunkt for bruksrutiner og bruksforståelser av Innmeldero. Kapitlet tar utgangspunkt i det jeg har diskutert i dette kapitlet, og bruker det som en måte for å kunne forstå brukernes utgangspunkt for å ta i bruk nye systemer.

5 Brukerens utgangspunkt for å ta i bruk nye system

Mennesker danner rutiner og tilpasser seg ny teknologi (eks: Innmeldero) som blir en ny del av deres arbeidshverdag. Digitaliseringsprosessen utfordrer organisasjoner på nye og spennende måter, blant annet gjennom innføring av ny teknologi (jfr. Underthun & Steen, 2018). Organisasjonsutviklingen i etaten handler om hvordan de klarer å tilpasse seg implementeringen av Innmeldero. Dette kan for eksempel gjøres gjennom gode rutiner, tilgjengeliggjøring og en kultur preget av åpenhet og trygghet (Arbeidsmiljøsenderet, u.å.). Nye rutiner kan bidra til å skape et godt utgangspunkt for hvordan Innmeldero kan domestiseres. God domestisering ligger i hvordan brukerne organiserer arbeidshverdagen rundt teknologien (Sørensen, 2004).

For å domestisere systemet er det flere faktorer som spiller en rolle. Det er for eksempel viktig å tenke over hvilke rutiner de ansatte danner seg rundt bruken og hvordan innført teknologi mottas. Opplever de ansatte systemet som relevant og nødvendig, hva er det eventuelt som mangler? Hvilken rolle spiller så etatens kultur i denne prosessen? Kultur er noe alle etater og arbeidsplasser har og påvirkes av hvordan aktører samhandler med hverandre. Likevel kan samme teknologi oppfattes på forskjellige måter. Hvordan kan Innmeldero oppfattes forskjellig blant de ansatte? Hvordan systemet oppfattes er gjerne noe som kommer frem gjennom ansattes tilpasning av systemet og hvilken forståelse en har kan gjenspeiles i bruksrutinene. Oppfatningen av systemet kan henge sammen med hvordan systemet omtales og om det er utpregede gode eller dårlige opplevelser og holdninger som preger den. Hvilke meninger danner brukere om systemet og hvordan påvirker disse meningene bruken? Meninger dannes gjennom implementeringsprosesser og hvordan opplæringsprosessen har foregått. Hvordan påvirker opplæringsrutiner bruksfrekvensen, og hvordan tilrettelegges systemet for brukerne?

Jeg skal se på hvordan systemet omtales, og hvorfor de ansatte kan ha forskjellige oppfatninger av systemet. For å analysere og diskutere datamaterialet skal jeg benytte meg av Trondheimsmodellen og de tre dimensjonene *praktisk*, *symbolsk* og *kognitiv* domestisering. Kapitlet er det inn i tre underkapitler, der hvert underkapittel har for seg en dimensjon hver. Det første underkapitlet «Hvordan oppfattes Innmeldero?» vil ta for seg den praktiske dimensjonen av domestiseringen. Det andre underkapitlet «Hvordan omtales systemet tar for seg den symbolske domestiseringen, og det tredje underkapitlet «Hvordan tilrettelegges det for Innmeldero?» handler om den kognitive dimensjonen.

Hvordan oppfattes Innmeldero?

Den *praktiske domestiseringen* handler om hvorvidt Innmeldero oppfattes som tilgjengelig, oversiktlig eller enkelt å bruke. Dimensjonen tar for seg om systemet oppfattes som enkelt og brukervennlig gjennom bruk og forståelse av systemets verktøy. Det handler i korte drag om hvordan de ansatte tilpasser seg systemet gjennom egen bruk og tolkning (forståelse og kultur). Gode rutiner gjenspeiles gjennom god forståelse. Hvilken betydning har kulturforståelse for hvordan man bruker teknologien? Og hvordan kan teknologien eventuelt tilpasses og gjøres tilgjengelig for de ansatte og deres arbeidshverdag?

Tilgjengelighet

System må oppleves som tilgjengelige for at det skal oppleves nyttig for de ansatte å bruke. Tilgjengelighet handler om å gjøre systemet funksjonelt og holde det relevant over lengre tid i virksomheten. Det må oppleves relevant, ikke bare for produsentene, men for alle de ulike brukerne i virksomheten. Det må være brukervennlig, tydelig og oppnåelig for alle ansatte å kunne bruke. Dette gjøres for eksempel gjennom engasjement fra ledelsen, eller forenkling av systemet, som Refsdal et.al. (2014) nevner i sin artikkel. Systemet må tilpasses brukerspesifikke behov, men samtidig være allsidig nok slik at teknologien blir brukt av flest mulig (jfr. Refsdal et.al., 2014; Lyle, 2020).

Informantene fortalte meg at de ansatte i etaten har ulike arbeidshverdager bestående av ulike arbeidsoppgaver. Derfor er det viktig å ha et system som oppfattes som «fleksibelt» og tilgjengelig for de ulike arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. Selv om det tilpasses ansatte må det fortsatt oppnå de samme gode resultatene og brukes på de samme arbeidsoppgavene som det forventes. Teknologiens design må derfor være generell og passende for alle, men likevel spesifikk for de ulike arbeidsfeltene. Dette handler om det Fallan (2008) kaller å tilpasse teknologien til brukerne. Det kan dermed oppstå ulike meninger blant de ansatte om hvilke deler av teknologien som oppfattes på hvilken måte.

Informanten Hector påpekte at «Tilgjengeliggjøring er alfa omega for å få opp bruken. Det må gjøres tilgjengelig». Det tyder på at hvis systemet ikke oppleves som tilgjengelig eller relevant, vil det heller ikke føre til økt bruk i virksomheten. Det kan for eksempel være manglende kompetanse for å bruke systemet eller usikkerhet knyttet til hvor stor rolle Innmeldero får i organisasjonsutviklingen. Innmeldero har ikke en tilgjengelig telefonapp, noe som kan, ifølge informantene, føre til at systemet blir en oppgave som bortprioriteres. Dette er fordi det oppleves som lite tilgjengelig og som et komplekst resultat av manglende menneskelig samhandling, som bærer likhet med det Hirsch-Kreinsen (2016) påpeker. Det er også en del av den praktiske dimensjonen i Trondheimsmodellen, fordi det handler om å danne rutiner og å tilpasse seg bruk av teknologien gjennom denne menneskelige samhandlingen (jfr. Sørensen, 2006). Teknologi innlemmes av opplæring, strukturering og at systemet er trygt å bruke. De ansatte må også oppleve systemet som relevant (jfr. Sørensen, 2006; Lyle, 2020). Innlemmelsen oppnås gjennom for eksempel at oppgaver og ansvar fordeles på de ansatte, og at det oppstår en felles forståelse for ledelsens og ansattes rolle i implementeringsprosessen.

Arbeidshverdagen til informanten Elsa består av mye HR- og HMS-relatert arbeid på kontor. Hun bruker derfor Innmeldero mye. Hun fortalte meg at man ikke kan velge bort Innmeldero, nettopp fordi det skal være en sentral del av arbeidsoppgavene:

(...) Det er jo en del av arbeidsoppgavene, så du har ikke noe valg på det. Du kan ikke velge det bort uansett om det er tungvint. (...) Hvis det hadde vært en app, spesielt for innmelding – Jeg har jo en kontorplass med en pc, så jeg er ikke avhengig av at det er på en app, men de som skal melde inn antall registrerte forbedringer og avvik tror jeg hadde kommet til og steget hvis det var en app. For det så jeg der jeg jobbet før. Når vi fikk det på app så steg [bruken]. Det ble mer brukervennlig, og det ble lagt inn bilder i tillegg til tekst fordi det var lettere fra en telefonapp, istedenfor å måtte legge det inn på pc og så inn på systemet. Og det [bilder] er ofte beskrivende i tillegg til teksten. Det har jeg ikke sett noe av her, ingen bilder på noen av sakene.

Jeg har likevel fått inntrykk, fra flere informanter, om at det er mange av de ansatte som velger bort systemet på grunn av at de ikke nødvendigvis forstår nytten eller hensikten med det. Det er også flere som ikke opplever systemet som brukervennlig. Dette kan knyttes opp mot organisasjonsutvikling. Organisasjonsutvikling påvirker både prestasjon, utførelse av arbeidsoppgaver, motivasjon til å bruke nye systemer og beherskelse ved bruk av de nye systemene (jfr. Underthun & Steen, 2018). Elsa foreslår en telefonapp, noe de benyttet seg av der hun arbeidet før hun ble ansatt i etaten. Det har også blitt nevnt tidligere i oppgaven at en telefonapp var en del av lovnaden med innføringen av Innmeldero. Årsaken til at telefonappen ikke er blitt en del av arbeidshverdagen enda er på grunn av tekniske problemer med en av telefonsystemenes programvare.

Elsa påpekte at hvis en telefonapp ble innført ville flere opplevd Innmeldero som mer brukervennlig. Det handler blant annet om at rutineene som preger arbeidshverdagen til de ansatte blir tatt hensyn til i implementeringen av den nye teknologien. Rutiner er en viktig del av teknologibruk i den praktiske dimensjonen av Trondheimsmodellen (Sørensen, 2006). Som Elsa nevnte, så har hun tilgang til egen kontorplass med arbeids-PC, men det er ikke arbeidshverdagen til alle de ansatte. Noen av dem har mer praktiske arbeidsoppgaver heller enn systematiske og har dermed ikke et like stort behov for egen kontorplass slik som Elsa har. Dette bidrar til at mange av de ansatte med mer praktisk arbeidshverdag opplever Innmeldero som utilgjengelig, blant annet fordi bruken av systemet ikke er tilpasset deres arbeidshverdag. Lyle (2020) påpeker viktigheten av å se på hvordan brukssammenhengen til teknologien er, og hvordan den eventuelt kan endre seg. Jeg tolker det med andre ord som at det er svært viktig å se på også de praktiske arbeidshverdagene og hvilken brukssammenheng Innmeldero vil være relevant i. Bruken kan dermed bortprioriteres hvis ikke arbeidshverdagen deres har en sammenheng med Innmelderos forventede bruk.

Det kan for eksempel føre til at de må notere ned hendelsen som skal meldes inn på en huskelapp for å huske hva som skjedde. Videre må de ta med seg denne huskelappen gjennom arbeidshverdagen for så å kunne føre det inn i Innmeldero når de har tilgang på en kontorplass med en arbeids-PC. For mange virker dette som en vanskelig og umotiverende måte å utføre arbeid på og sannsynligheten for at det bortprioriteres til fordel for andre arbeidsoppgaver, som kanskje oppfattes som viktigere eller enklere å gjennomføre, er stor. Hector sa:

Nei, den [telefonappen] er ikke kommet, og det handler om tilgjengeliggjøring. [Synes du] det er enkelt med å melde i fra, så blir det også enklere å få det gjort. For det å sette seg ned og bruke systemet og skrive noe inn i det, det er jo litt tiltak det også. Det er ikke bare å finne det.

Det oppfattes med andre ord som at de ansatte ikke ønsker å tilegne seg nye teknologier hvis de ikke oppfattes som enkle å bruke. Hvis ansatte for eksempel har en arbeidshverdag med mange praktiske arbeidsoppgaver, kan det føre til at de må planlegge nye innmeldinger og saker til oppfølging heller enn at de kan melde det inn i øyeblikket det skjer. Dette er fordi de ansatte ikke har tilgang til en arbeids-pc til enhver tid. Dette kan for eksempel medføre at sakene blir foreldet, ugyldige eller irrelevante fordi det har skjedd en del endringer i etaten siden hendelsen tok sted. Informantene påpekte at det også fører til at brukerne opplever at det er mer for- og etterarbeid ved bruk av Innmeldero, enn det hadde vært hvis telefonappen var tilgjengelig. For- og etterarbeid er viktige faktorer i den praktiske dimensjonen av Trondheimsmodellen (Sørensen, 2006), og handler om hvilke rutiner brukerne må tilegne seg for å bruke

teknologien og hvilket eventuelt for- og etterarbeid som preger disse rutinene. Tidsbruk og bruksfrekvens kan være sentrale forklaringer til dette (Torvatn et.al., 2017). Dersom ansatte til enhver tid må benytte seg av arbeids-PC for å bruke Innmeldero, vil det påvirke hvor ofte de velger å bruke systemet.

Organisasjonens kultur er på mange måter organisasjonens personlighet, ifølge Eunson (2012). Hector fortalte meg at organisasjonskulturen i etaten oppfattes som litt konservativ og at «[systemet] er jo også nokså nytt for etaten, det har ikke vært i bruk lenge. Derfor sier jeg at systemet må være i bruk en stund slik at det kan tilpasses denne [virksomheten].» Han påpekte også viktigheten av å la systemet tilpasses virksomheten og den kulturen som preger virksomheten. Det kan blant annet bidra til en mer informativ innføring og en mer helhetlig forankring. Dette vil jeg komme tilbake til i underkapitlet om «kognitiv domestisering».

Tilpasning

Tilpasning handler om at både systemet, brukerne og utviklerne av systemet må tilpasse seg virksomheten. Det handler også om hvordan virksomheten ønsker å følge den digitale utviklingen i samfunnet. Å gi en tilfredsstillende opplæring er for mange en viktig faktor for å kunne kalle en digitaliseringsprosess for vellykket, noe også Torvatn et.al. (2017, s.4) nevner. Tilpasning handler derfor i stor grad om tilgjengeliggjøring og om å bygge systemer opp på en slik måte at flere brukergrupper oppfatter det som relevant, nødvendig og hensiktsmessig å bruke. Det er viktig at brukernes rutiner tilpasses systemet, på lik linje med at systemet må tilpasses brukerne. Rutiner kan for eksempel være arbeid på PC, møtevirksomhet eller en arbeidshverdag bestående av mange praktiske arbeidsoppgaver. Det kan for eksempel være arbeidsoppgaver som gjør at man er kontinuerlig på farten, og dermed ikke har tilgang til en arbeids-PC som andre med mer kontorfokuserte arbeidsoppgaver. Rutinene vil derfor også variere mellom ansatte.

De ansatte har ulike arbeidshverdager, og det kan bidra til at Innmeldero oppfattes annerledes fra bruker til bruker. Ask & Søråa (2021) påpeker at fortolkningsmessig fleksibilitet kan bidra til at flere ulike brukere og brukergrupper kan oppfatte samme teknologi på ulike måter. Hector sa:

(...) men der du har mer reelle ting som er naturlig å melde inn der, det kan jo være for eksempel at noen har vært og jobbet på datamaskinen, også skal de koble den til eller fra strømmettet. Også er det en feil i strømmettet som gjør at de får et strømstøt. Det er [heller] et avvik som burde meldes inn i Innmeldero. Og da er det litt... De kategoriene som ligger i systemet, er ikke nødvendigvis optimale opp mot det som skal meldes inn. Det er litt vanskelig å få det riktig kategorisert i systemet. Men systemet er jo også nokså nytt for etaten, det har ikke vært i bruk lenge. Derfor sier jeg at systemet må være i bruk en stund slik at det kan tilpasses [virksomheten].

Til tross for at systemet er innført og at de ansatte har hatt muligheten til å gjennomføre opplæring av systemet, har flere av de ansatte ikke har forstått hva som er hensikten med innføringen av Innmeldero. Informantene hevdet at Innmelderos kategorisering av hendelser ikke samsvarer med virksomhetens faktiske hendelser. En årsak til dette kan være systemjungelen som informantene fortalte om, nemlig at det er for mange systemer som oppfattes som svært like. Systemjungelen har bidratt til underrapportering og feilrapportering. Dette er, ifølge informantene, et resultat av at systemets rutiner ikke er gjort tydelig nok for brukerne, og at det derfor oppstår usikkerhet rundt hvilke hendelser som skal meldes inn i Innmeldero. Det kan dreie seg om hvilke kommunikasjonsmønstre organisasjonen har (jfr. Eunson, 2012). Hector sa i intervjuet at

Innmeldero skal vie større oppmerksomhet til menneskelige og sosiotekniske faktorer, heller enn for eksempel tekniske og materielle faktorer. Han fortalte videre at:

Det går også på kultur. Kultur er veldig viktig. Kulturen endres med kommunikasjon. De to henger godt sammen. (...) Slik har vi gjort det, slik gjør vi det og dette prater vi ikke om. Det går på kultur. Så den er litt ... vanskelig for å få opp bruken. Det er nok ikke bare å repetere nok antall ganger, også vil alle bruke det. Det går også på kultur og holdninger.

Ut fra det Hector fortalte virker det som teknologien ville ha blitt oppfattet som mer funksjonell dersom kategoriene i systemet var mer optimaliserte og tilpasset til det som skal meldes inn. Refsdal et.al. (2014) viser til dette som å gradvis tilpasse et system til den virksomheten det skal innføres i. En gradvis tilpasning bidrar til at de ansatte tilegner seg teknologien over tid. Det gjør at de kan få tilpasset rutinene til det nye systemet, heller enn at de får en helomvending i arbeidshverdagen som kan oppfattes som frustrerende og provoserende. Det bidrar også til at virksomhetens kultur ivaretas og ikke utfordres for mye på en gang, noe som også kan føre til at det individuelle initiativet øker (jfr. Eunson, 2012). Tommy påpekte at hvis avviks- og forbedrings saker ikke registreres i Innmeldero, vil det heller ikke oppnås notoritet i saksbehandlingen:

(...) I tillegg så har jeg meldt inn en sak som går på manglende bemanning (...). Det er en risikovurdering. Da la jeg inn dette som et avvik for å få notoritet i saksbehandlingen og for å få startet en saksbehandling på det. Fordi jeg tenker at det som ikke blir meldt inn i Innmeldero, det er heller ingen sak. Så lenge det ikke er meldt inn så er det ingen sak.

Notoritet handler om at en sak kan kontrolleres, og at en kan gå tilbake for å se hvilke tiltak som ble gjort, hvordan det ble løst og eventuelle endringer som må foretas hvis en liknende hendelse skjer igjen. Notoritet handler om dokumentasjon på at saken er meldt inn og at en kan være sikker på at saken følges opp. Det kan også føre til at det blir enklere for brukerne av teknologien å utføre for- eller etterarbeid som følger av saksbehandlingen, noe også Sørensen (2006) nevner i sin artikkel. Det bidrar som et viktig ledd i kompetansehevingen i virksomheten (jfr. Refsdal, et.al., 2014). Tommy fortalte at han la inn en sak i Innmeldero bevisst for å få notoritet i saksbehandlingen og for å overhode få startet en saksbehandling. Med andre ord oppfattes det som at Tommy ser relevansen med Innmeldero og har en forståelse for hvorfor det skal brukes.

Superbrukeren Mario fortalte at tilretteleggelse kan bidra til å tydeliggjøre hva systemet er ment for, og dermed også til at systemet er relevant over tid:

[superbrukere] oppretter det tomme skallet som [brukere] kan begynne å skrive rapportene i. Det gjør vi etter faste standarder og maler ... instruksjoner kan du si. Det er i et felt der, hvor det er viktig man skriver hvilken statistikkgruppe saken angår (...). Sted for hendelser, tid for hendelser og dato skal skrives inn. Dessverre så har det vært tilfeller – og jeg har brent meg på det selv da jeg var yngre i jobben – hvis man skriver for detaljert (...), så får det alvorlige konsekvenser videre. (...)

Mario fortalte at superbrukerne forsøker å tilrettelegge for både innmelder og saksbehandler, blant annet ved å opprette tomme rapportskall for de ansatte. Det oppfattes å være en viktig rutine som øker det individuelle initiativet for mange av de ansatte ved å gjøre det enklere for dem å melde inn saker. Det kan føre til at systemet forenkles og bidrar til å skape økt forståelse om hvordan det skal brukes gjennom både kulturen og kommunikasjonen i etaten og ved at systemet representerer de ansattes bruksområder (jfr. Refsdal, et.al., 2014; Eunson, 2012). De ansatte kan følge rapportskallene som Mario nevnte for å få fortløp i innmeldingsprosessen. Det kan også

bidra til at flere ansatte bruker systemet og at bruken av systemet enklere tilpasses rutinene deres. Denne formen for tilretteleggelse oppfattes som en viktig faktor for å forklare organisasjonskulturen (jfr. Eunson, 2012). Mario fortalte også at hvis man skriver for detaljert i innmeldingen, så kan det føre til alvorlige konsekvenser fordi det kunne være brudd på taushetsplikt. Det er derfor viktig at de ansatte vet hvordan systemet skal brukes og hva som skal registreres i systemet. Forståelse for systemets bruksområder kan også bidra til å øke det individuelle initiativet. Hensikten med innføringen av Innmeldero er, ifølge etaten, å skape en kultur preget av åpenhet, tillit og utførte beslutninger basert på kunnskap (Arbeidsmiljøseneteret, u.å.: Etatens Intranett, u.å.).

Hvordan omtales systemet?

Den symbolske domestiseringen handler om hvordan teknologien knyttes til identitet og produksjon av mening (Sørensen, 2006). Det handler om hvilken mening de ansatte lager seg om teknologien og hvordan de identifiserer seg med den. Den symbolske domestiseringen utspilles gjennom for eksempel hvordan brukerne og ikke-brukerne snakker om og oppfatter systemet. Det handler også om hvordan Innmeldero og bruken av det kommuniseres mellom de ansatte i etaten. Det kan for eksempel være om systemet oppfattes som nyttig? Motiveres de ansatte av systemets design, hensikt og bruksområder? Hvilke meninger dannes om systemet? Passer systemet inn i de ansattes arbeidshverdag?

Positive og negative omtaler

Flere av informantene sa at de oppfattet det som at de fleste ansatte så på Innmeldero som «bare et avvikssystem», og de hadde inntrykk av at dette var en gjengs forståelse blant de ansatte. Informanten Mario påpekte viktigheten av et positivt fokus når det kom til å bruke Innmeldero:

(...) Så savner jeg kanskje ... Altså vi er [annerledes] enn for eksempel andre som har Innmeldero som system. Og for andre [arbeidsplasser] så er det kanskje sett på som et avvikssystem der man melder inn avvik, ikke sant? Men for oss, vi har hatt en intensjon om at det skal meldes inn ting som er bra, også. [Vi] har en ekstra funksjon på en av kategoriene våre, og i denne sakstypen er det et poeng å trekke frem de gode eksemplene. Vi har valgt å kalle det for «forbedringssystem», og forbedring er ikke bare å rette på ting som er galt. Det er å trekke frem de gode eksemplene og det som er bra, også. Jeg har iallfall alltid hatt fokus på at man skal skrive det som er bra (...), at man kan trekke frem de gode eksemplene, slik at de som har ansvar for å videreutvikle metoder og teknikker og sånt får en kunnskap om hva som har gått bra. Sånn at det kan tas inn i opplæringsløpet. Fordi vi trenger de gode eksemplene.

Mario sa at det positive fokuset fører til at man kan trekke frem de gode eksemplene som motivasjon og hvilket grunnlag man har for å benytte seg av Innmeldero. Han fortalte at det kan bidra til at metoder forbedres og at organisasjonen utvikles i en positiv retning. Videre fortalte han at ved å kalle det et forbedringssystem heller enn et avvikssystem, bidrar det til at de ansatte får et mer positivt syn på bruken av systemet. Dette er blant annet fordi de kan forstå systemet på en annerledes måte, og kanskje heller få frem de positive sidene ved systemet istedenfor å bare se på det som merarbeid og «unødvendig». Ved å kommunisere systemet som noe positivt fører det til at ansatte også kan få en annen aksept for endringene som implementeringen av Innmeldero gir. Dette kaller McIntosh og Luecke (2008) for effektiv kommunikasjon, fordi det kan bidra til at det nye verktøyet (Innmeldero) som innføres aksepteres av brukerne i etaten. Elsa nevnte også viktigheten i hvordan systemet omtales:

Det er jo et læringssystem. Vi kan kalle det et læringssystem istedenfor da. Det trenger ikke være noe som er galt, det kan være at man bare har en ide om hvordan ting kan gjøres enda bedre. Det er jo sånn det burde fungere. Om det kalles avvikssystem eller læringssystem, så er det sånn det skal fungere uansett, tenker jeg. Men om det brukes sånn i praksis det tror jeg kanskje ikke.

Elsa fortalte at det ikke er bare avvik som systemet er egnet for. Systemet kan også brukes for å gi tilbakemeldinger som er positive eller en kommentar på hva som har funket ved tidligere saksbehandlinger og som kan videreføres til andre. Elsa foreslo at de kan kalle systemet for et «læringssystem» i dagligtalen heller enn et «avvikssystem», fordi det kan bidra til at de ansatte endrer det helhetlige inntrykket av hva systemet skal brukes til. Hvordan systemet omtales kan påvirke hvordan de ansatte tilnærmer og tilegner seg teknologien (Sørensen, 2006). Hun fortalte likevel at det er slik systemet *burde brukes*, som et læringssystem, men at hun ikke er sikker på om det følges opp i praksis. Da jeg samlet inn datamateriale ble systemet brukt som et avvikssystem og ikke for å gi positive tilbakemeldinger i særlig stor grad. Elsa snakket om at hun trodde at et mer læringsfokusert kommunikasjonsmønster kunne påvirke om de ansatte i virksomheten ville bruke Innmeldero. Dette kaller McIntosh og Luecke (2008) effektiv kommunikasjon.

Positiv omtale av systemet og motiverende opplæringsrutiner kan føre til bedre kommunikasjonsmønster og mer motivasjon når det kommer til læring av systemet. Dette kan også være et viktig ledd av meningsproduksjonen som Sørensen (2006) nevner er en viktig del av den symbolske dimensjonen. Dersom systemet i sin helhet har et mer positivt fokus og organiserer seg rundt både læring, forbedring og avviksregistrering, kan også kommunikasjonsmønsteret i virksomheten påvirkes. Dette handler om det Eunson (2012) kaller individuelt initiativ og forankring av nye systemer. Systemet kan da integreres som en plattform for læring og forbedring.

På den ene siden kan det være de tidligere erfaringene med ABC-systemet som påvirker hvilke saker som meldes inn i Innmeldero og om systemet oppfattes som brukerspesifikt tilpasset eller ikke. Refsdal et.al. (2014) påpeker, i likhet med Lyle (2020), at systemene som innføres må gjenspeile brukernes ansvarsområder. De ansatte var vant til bruken av ABC-systemet, noe som kan føre til at de ansatte ser på Innmelderos relevans etter hvordan det er bygget opp i forhold til hvordan HMS-modulen i ABC-systemet var bygget opp. Dette løses for eksempel gjennom en innføring som fokuserer på det positive gjennom opplæring, fokusområder og forståelse. På den andre siden skal virksomheten allerede ha lagt frem hvorfor det er viktig å se på det positive i tillegg til det negative. Andre faktorer som for eksempel hvordan systemet omtales, vil derfor være avgjørende for hvorvidt det meldes inn forbedringssaker i tillegg til avvikssaker. Hvis ansatte har utelukkende negative meninger eller negativ erfaring knyttet til Innmeldero, kan det påvirke hvordan system-bruken oppfattes. McIntosh og Luecke (2008) nevnte at forandring, som innføringen av Innmeldero kan ha ført til, kan bidra til dårlig kommunikasjon mellom ansatte. En etat er avhengig av god kommunikasjon for å kunne utvikle seg.

Alle informantene sa seg enige i at et mer positivt fokus kan påvirke de ansattes bruk av Innmeldero. Mario påpekte at han ser viktigheten med et positivt fokus og at han hele tilden har vært bevisst på å trekke frem de gode eksemplene og det positive med innmeldinger og saksbehandlinger. Dette positive fokuset er en av flere viktige faktorer som McIntosh og Luecke (2008) nevner som viktige bidragsyttere i effektiv

kommunikasjon. Han sa at han gjør det fordi de som har ansvar for å videreutvikle saksbehandlingsmetoder eller teknikker får kunnskap om hva som har gått bra og som kan videreføres eller jobbes videre med. Det kan igjen bidra til bedre opplevd opplæring og bedre integrering av systemet. Flynn fortalte følgende:

Ja, men det mangler jo en styring på det der. Det blir nesten som et fotballag da. Du ser målet på andre siden av banen, men du vet ikke hvor mange spillere du har eller hvordan du skal sette opp laget for å score. Alle springer hodeløst rundt omkring og holder på med sitt – og da blir det jo ikke mål. Det blir litt sånn her også. Hvis vi skal få mål så må vi være enige om hvilke spilleregler vi skal følge. Folk er jo ikke uvillige til å registrere eller melde inn eller få oversikt. Ingen er uvillige til å holde på med det, men da må vi jo kunne sette folk i stand til det og vite hva vi skal gjøre og bruke det til. Hvem skyter mål da, hvis man ikke har en plan?

Den symbolske dimensjonen kommer tydelig frem her, fordi Flynn synes det er viktig at virksomheten har en klar plan på hvordan systemet skal brukes og hvorfor det skal brukes slik. Dette bærer likhetstrekk med det Sørensen (2004) skriver om at utgangspunktet for domestisering ligger i hvordan vi organiserer hverdagen og utnytter teknologien som en støttespiller i de rutinene vi selv skaper oss. Flynn beskriver en uoversiktlig implementeringsprosess som et uorganisert fotballag, og at for å score mål må spillerne ha en klar plan. Organisatoriske forhold som struktur, samhandling og initiativ fra ledelsen (jfr. Kongsvik, 2013) er viktige faktorer for å gjøre en uoversiktlig implementeringsprosess mer oversiktlig. Flynn fortalte videre at han ikke tror det handler om at de ansatte er uvillige til å lære, men at alt koker ned til *hvordan* opplæringen foregår og *hvorfor* bruken skal utføres. Det må også tydelig formidles til de ansatte, som kan sammenliknes med det Lyle (2020) diskuterer om hvordan teknologiens hensikt blir tilpasset virksomheten. Ifølge Refsdal et.al. (2014) er omfattende kommunikasjon, tilpasning av brukerspesifikke behov og utvikling av systemet viktig for å forstå bruk av teknologi. Flynn nevner at samarbeid og god kommunikasjon er en viktig del av virksomhetens identitetsdannelse, noe også McIntosh og Luecke (2008) hevder i sin artikkel.

Ut fra det Mario, Elsa og Flynn forteller oppfatter jeg det som at motivasjon fører til bedre samarbeid. Bedre samarbeid kan føre til en åpen og tillitsfull virksomhetskultur. Motivasjon og samarbeid er med andre ord viktige bidragsytere for å nå mål som etaten har satt seg. Dette kan sammenliknes med det Sørensen (2006) kaller opplevelsen av kontroll og mestring gjennom bruk. Informantene fortalte at å snakke positivt om Innmeldero ville medføre en mer positiv holdning og økt motivasjon for å bruke systemet. Hvis samarbeid er en motivator for økt bruk må det også legges til rette for at godt samarbeid er mulig. For eksempel ved å gi ansatte innsyn i hvilke saker som preger etaten. Dette kan for eksempel gjøres gjennom kommunikasjon og forståelse, og som McIntosh og Luecke (2008) nevner i sin artikkel kan kulturen påvirke kommunikasjonsmønstre.

Mario fortalte at han tror kulturen er en avgjørende faktor for hvordan de ansatte oppfatter Innmeldero:

Jeg tror det er at folk tenker at «det her angår ikke meg». Jeg tror kanskje at enkelte er veldig flinke til å klage, men ikke gjøre noe med det [melde det inn]. (...) Og jeg har opplevd en sånn kultur som er litt sånn: «Huff, det er så dårlige systemer. Det er ingen som gjør noe med dette her.» Jeg tror at mange bare snakker sammen seg imellom, og dermed snakker ned temaet internt sett. Uten å gjøre noe med det. Hvis det ikke rapporteres så er det ikke nødvendigvis noen som gjør noe med det heller. Jeg tror det er en sånn kulturgreie, egentlig.

Systemet må knyttes til identitet og meningsproduksjon, for eksempel gjennom kunnskapsproduksjon og forståelse, noe også Sørensen (2006) påpeker. For å skape et positivt fokus er det nødvendig å ta for seg hvorfor noen ansatte har en negativ erfaring med eller forståelse av Innmeldero. Mario sa at han tror det er en kulturgreie som gjør at de ansatte snakker negativt om systemet. Kommunikasjonsmønstrene de har med hverandre internt sett kan påvirke det helhetlige bildet. Det kan også være erfaringer som henger igjen etter ABC-systemet. I lys av den symbolske domestiseringen og det Mario trakk frem virker det som at organisasjonens identitet og meningsproduksjon av teknologien påvirkes av etatens kultur og kommunikasjonsmønstre (Sørensen, 2006). Hvis de ansatte ikke identifiserer seg med systemets hensikt, er sjansen mindre for at de ønsker å benytte seg av systemet. Dersom systemet ikke passer deres allerede etablerte rutiner, kan det resultere i at de ansatte ikke ønsker å identifisere seg med systemet fordi det bidrar til «ubalanse» i deres allerede etablerte rutiner.

Mario fortalte at man bør tenke over hvordan man snakker om systemet fordi negative holdninger er enkle å «adoptere». Hvis systemet omtales som nyttig, lærerikt og kunnskapsproduserende kan det føre til at flere ønsker å dele denne holdningen om at systemet kan føre til noe bra. Som nevnt i det forrige kapitlet påpekte Hector at kommunikasjon er viktig og at det kan være vanskelig å få til optimalisert bruk hvis kommunikasjonen oppfattes som en kjepp i hjulene for implementeringsprosessen. Hvis kulturen i virksomheten oppfattes som konservativ og tilbakeholden mot forandringer kan det for eksempel hjelpe å starte i ledelsen, som Esteban sa:

(...) Trappevasken begynner øverst, også jobber man seg nedover. Men det jeg tenker opp mot Innmeldero, er avvik og ting man ser som er «ikke bra nok». Det kommer seg kanskje mer og blir bedre? Det er det jeg tror. Jeg har iallfall ikke hørt noen tilfeller der man bruker systemet til å ta opp det positive også. Systemet er også for å kunne melde inn positive ting, og ha videre læring i organisasjonen. Og vi skal jo være en sånn kunnskapsbasert organisasjon. Vi skal ha det slik at alle skal få den positive læringen slik at vi forbedrer oss. (...) Jeg spurte også en leder en gang om hvordan det egentlig fungerer. Fordi hvis jeg ser at her er det et forhold som fungerer veldig bra, og dette må deles med resten – da kan jeg legge inn det som en sak i Innmeldero, også skal lederen kvittere ut. Men hva skjer videre? Kommer det bare til lederen, og lederen tenker «ja dette var smart, det gjør vi», eller blir det delt med resten av organisasjonen?

Flere av informantene påpekte at ledelsen bør legge til rette for å engasjere ansatte for forbedring, organisering og gode resultater. Dette kan også føre til at Innmeldero oppfattes som nødvendig eller nyttig. Dette handler om det som Basmo (2010) kaller ledelsens engasjement og forankring. Hvis ledelsen oppfatter systemet som bortkastet eller uinteressant er det større sjanse for at også de ansatte vil oppfatte systemet slik. Dette tar meg tilbake til sirkeleffekten jeg nevnte i første analysekapittel. Dette ses i lys av den symbolske dimensjonen der man knytter teknologi til identitet og produksjon av mening (jfr. Sørensen, 2006). På den andre siden kan de ansatte ha en positiv mening om Innmeldero som system. Dette påvirkes av om ledelsen bruker tid på å lære seg systemet i tillegg til å motivere de ansatte og få dem til å forstå hvorfor Innmeldero er nyttig å bruke (jfr. Basmo, 2010).

Esteban fortalte at det er viktig at arbeidsgiver og ledelse viser interesse og involverer seg i den digitale utviklingen. Han sa at dersom han melder inn positive tiltak, så håper han at lederne viderefører dette til resten av organisasjonen. Med dette oppfattes det som at det er viktig at ledelsen videreformidler saker i Innmeldero, slik at de kan bidra til opplæring og informasjonsflyt i etaten. Esteban nevnte at ledelsen må engasjere seg for

forbedring, organisering og gode resultater hvis de ønsker en vellykket implementering. Dette bærer likhetstrekk med det Basmo (2010) påpeker. Hvis ledelsen ikke interesserer seg eller ikke inkluderer ansatte i prosessen, kan det utvikle seg til at ansatte velger bort nye systemer som Innmeldero.

Det er ikke bare ledelsen som har en viktig rolle, også mellomledere må bidra og prioritere forbedringsarbeid. De skal bidra til å synliggjøre og støtte utviklingen på sine avdelinger. Basmo (2010) påpeker at også mellomledere og superbrukere er viktige ledd i implementeringsprosesser og forbedringsarbeid. Superbrukere er viktige fordi de tar for seg den største delen av implementeringsarbeidet og hvordan de kommuniserer bruken av systemer er avgjørende for motivasjon og bruk. Et positivt fokus kan føre til at de ansatte opplever kontroll og mestring ved bruk av teknologien, heller enn at det oppleves som tiltak og unødvendig. Dette er i likhet med det Sørensen (2006) sier om hvordan ulike brukere velger å domestisere teknologien, med at den symbolske dimensjonen kan bidra til produksjon av mening og identitetsdannelse.

Det kommer frem at informantene ønsker at det Innmeldero omtales som mer positivt. Systemet omtales som et viktig verktøy i arbeidshverdagen, men at det er for lite brukervennlig. Dessuten opplever ikke alle systemet som relevant, da de påpeker at de har nok systemer å forholde seg til og at innføringen av Innmeldero bare fører til at det er «enda et» system å forholde seg til. Informantene forteller at ledelsen må engasjere seg i implementeringsprosessen og bruket, og at det er viktig at også de ansatte inkluderes i prosessen. Det er de ansatte som er brukerne av systemet og det er deres oppfatning av systemet som er avgjørende, noe som er i tråd med det Basmo (2010) nevner. Med andre ord er det på initiativ fra leder at nye teknologiske verktøy og systemer oppnår vellykket forankring. Det kommer av gode kommunikasjonsmønstre som daner gode prosesser og rutiner knyttet til opplæring og bruk. Dannelsen av rutiner og gode prosesser er en viktig del av den kognitive domestiseringsdimensjonen som jeg kommer tilbake til i neste kapittel (Sørensen, 2006). Eunson (2012) hevder at gode kommunikasjonsmønstre er avgjørende. I tillegg er tydelig formidling av systemets faktiske bruksområder viktig for hvorfor det brukes eller eventuelt ikke brukes. Uten gode kommunikasjonsmønstre mellom de ulike leddene i virksomheten vil det ikke føre til økt bruk eller økt forståelse rundt systemets hensikt.

Hvordan tilrettelegges det for Innmeldero?

Den kognitive domestiseringsprosessen handler om hvordan brukere og ikke-brukere knytter kunnskap og læring til teknologien og dens bruksområder (Sørensen, 2006). Kognitiv domestisering kan forklares med begrepet *forankring* og innebærer for eksempel gode opplæringsrutiner og samarbeidsprosesser knyttet til bruk av teknologien. Teknologien plasseres i arbeidslivet og brukes gjennom individuelle og kollektive konstruksjoner av nettverk. Nettverkene kan være både store og små og påvirke hvordan de ansatte tilegner seg Innmeldero, skal man se det i lys av det Sørensen (2004) påpeker. Den kognitive domestiseringsprosessen kan påvirkes av faktorer som kommunikasjon og kultur, og i underkapitlene «Informativ innføring» og «Kompetanseheving» diskuteres dette.

Informativ innføring

Informativ innføring handler om hvordan opplæringen er og i hvor stor grad virksomheten har god informasjonsflyt ved innføring av nye digitale verktøy. Refsdal

et.al. (2014) påpeker at god informasjonsflyt og opplæring er viktige faktorer i slike prosesser. Som Esteban nevnte i forrige underkapittel begynner trappevasken øverst. Ved å se på det Ivory et.al. (2019) sier i sin artikkel, dreier lederansvaret for informativ innføring seg blant annet om å sikre god opplæring, mengdetrening og gode kommunikasjonsmønstre blant de ansatte. Hector fortalte at han ikke synes opplæringen var god nok:

Opplæringen er ikke god nok. Det er ikke innført på en god nok måte. Opplæringen kunne vært bedre. Og det og få det innført på en god nok måte, og det her med kategorisering og slikt ... Systemet kunne gjerne vært litt bedre oppbygd. Men det er jo klart, det er nytt for oss, så det er noe som utvikler seg underveis. Men det er det en del ting å gå på.

Hector sa at systemet er nytt og at de er nødt til å tilpasse seg det underveis. Han påpeker at opplæringen ikke er god nok gitt forutsetningene som Innmeldero har. Det kan være mange årsaker til at opplæringen ikke oppfattes som optimal. I tråd med det Torvatn et.al. (2017) hevder kan det handle om for eksempel manglende kunnskap om systemet, manglende ressurser for å skape gode opplæringsrutiner eller som Lyle (2020) påpeker, at man ikke har lært fra tidligere implementeringsprosesser. På den ene siden kan etaten følge systemutviklingen og bruken tilknyttet systemet for å tilpasse seg det underveis. På den andre siden kan implementeringsprosessen gjøres enklere hvis de ansatte opparbeider seg god nok kunnskap om systemet fra starten av – noe jeg også tolker ut fra Hectors svar. Dette handler om det Lyle (2020) kaller å se på brukssammenhengen til teknologien over tid, og hvordan den eventuelt kan endre seg.

Esteban forklarte det slik: «(...) Når man bruker et system, så blir man ganske fort trygg på det. De systemene man ikke bruker, de blir man utrygge på.» Hvis Innmeldero blir gjort til en fast rutine i arbeidshverdagen, kan det bidra til at de ansatte bruker systemet oftere. De ansatte materialiserer sine forståelser og etablerer kunnskap rundt Innmeldero dersom systemet brukes oftere, noe som igjen fører til en økt følelse av kontroll av systemet. Dette er i samsvar med det Sørensen (2006) skriver, da systemet kan bli en viktig del av de ansattes rutiner. Hvis Innmeldero brukes hyppigere og blir en obligatorisk oppgave vil det også bli en fast del av de ansattes arbeidshverdag. Mario fortalte meg at han savnet koordinering for å forankre Innmeldero:

Jeg savnet dialog, oppfølging, rollefordeling og en klar dialog om «hva gjør vi nå», «hva er veien videre». Vi laget etter hvert en lokalprodusert opplæringsvideo (...). Vi laget den for saksbehandlere, og vi ville ha den godkjent hos ledelsen. Og vi snakket med ledelsen, men det stoppet litt opp der, da. (...) Og Innmeldero er et nytt system som også angår HMS i veldig stor grad. Det høres ut som jeg velter mye skyld over, men jeg føler at det var ikke noe koordinering.

Han sier at dialog, oppfølging, rollefordeling og gode kommunikasjonsmønstre (dialog) er noe av det han savnet med implementeringen, og at han opplevde situasjonen som dårlig koordinert, og at det var behov for bedre bruk- og opplæringsrutiner. Til tross for at Mario opplevde situasjonen som dårlig koordinert, snakket han varmt om kollegene sine. Han fortalte at de har stå på-vilje og engasjement, og at de er utrolig flinke i jobben de gjør. Han var også nøyte med å påpeke at han ikke trodde det var kollegene i seg selv som var problemet når det kom til koordineringen, men at det kunne være årsaker som tidsklemma eller kommunikasjonsmønstre. Dersom de ansatte opplever at de ikke strekker til med nok tid i arbeidshverdagen, vil det være vanskelig å sette av tid for å lære nye verktøy eller innføre nye rutiner. I den kognitive domestiseringen skal man oppnå kunnskap om teknologien gjennom rutineinnføring og samarbeid (jfr. Sørensen, 2006). Dette kan ledelsen gjøre gjennom for eksempel innføring av

obligatoriske opplæringskurs eller faste rutiner som gjøres til en del av arbeidshverdagen. Elsa fortalte hva hun ville gjort hvis hun var avdelingsleder:

Hadde jeg vært ansvarlig for en avdeling, så ville jeg ha sørget for at alle mine ansatte fikk opplæring i bruken av et forbedringssystem og oppfordret dem til å bruke det. Selv om det fører til et merarbeid for meg som leder, som måtte ha sittet og behandlet sakene. Men det er jo mengdetrening. Vi går glipp av mye forbedringsmuligheter hvis det ikke blir brukt.

Hun fortalte at hun tror mange går glipp av forbedringsmuligheter hvis man ikke benytter seg av systemer som Innmeldero. Elsa fortalte at hun ville ha fulgt opp sine ansatte slik at hun var sikker på at alle benyttet seg av systemene til tross for at det kunne føre til merarbeid for henne. Felles for alle informantene var en etterspørsel av gode rutiner og opplæringsoppfølging. Hvis implementeringen ikke har gode rutiner eller god opplæring vil heller ikke systemet forankres godt nok i virksomheten. Torvatn et.al. (2017) hevder at det er viktig å se på hvor mye tid som legges i opplæring for at de ansatte skal lære systemene som innføres og hvor mye tid de ansatte bruker på systemer som Innmeldero, kontra andre arbeidsoppgaver som deres arbeidshverdag består av.

Forankringen av Innmeldero skjer gjennom rutiner, kommunikasjonsmønstre og opplæring. Sørensen (2006) påpeker at gode prosesser og rutiner for opplæring er viktige faktorer i den kognitive dimensjonen. Vellykket forankringsarbeid inkluderer alle ansatte i en etat – fra ledelsen til medarbeiderne, og i noen tilfeller også eksterne aktører. Ledernes ansvar er selve implementeringen og det å danne et godt grunnlag for innførte systemer. Dette påpeker også informantene mine, der Elsa kom med eksempler på hva hun ville gjort hvis hun var leder. Mellomledernes ansvar er å videreføre og tilpasse planene i sine avdelinger, mens medarbeidernes ansvar er at deres forankring av systemet kan avgjøre om implementeringsprosessen er suksessfull eller ikke. Basmo (2010) nevner også de ulike ansvarsområdene i sin artikkel. Informantene påpekte at for at brukerne i systemet skal være fornøyde må opplæring, bruksrutiner og forankring være «god nok».

Kompetanseheving

Kompetanseheving handler om å tydeliggjøre ulike arbeidsoppgaver og gjøre verktøy de ansatte skal bruke tilgjengelige. Dette er for eksempel gjennom å tydeliggjøre teknologiens bruksområder eller ved å holde de ansatte oppdaterte på systemendringer og den digitale utviklingen ellers. En klar rollefordeling og tildelte ansvarsområder kan føre til at kompetansehevingen gjennomføres enklere. Hector sa:

Det er mange ting å ta stilling til. Det bare raser av gårde, og det blir gjerne slik at opplæringen er så som så, men så lenge ting er frivillig (...), så er det så som så med det også. Det er rett og slett ikke tid i hverdagen til å få det gjort.

Han sa at så lenge opplæringen i og bruken av Innmeldero oppfattes som frivillig blant de ansatte, så kommer det ikke til å bli den tydelige bedringen som virksomheten ønsker. Jeg oppfatter at dette er fordi ansatte ikke opplever at de har tid i arbeidshverdagen til å prioritere nye arbeidsoppgaver og fordi systemjungelen kan bli for mye å sette seg inn i. Det kunne ha bidratt til økt bruk dersom opplæringen og innføringen av Innmeldero var obligatorisk for alle ansatte i etaten. De som har Innmeldero som en av sine hovedoppgaver danner rutiner i saksbehandlingen og opplæringsutformingen gjennom kontinuitet og prioritering av bruk. Dette påpekte flere

av informantene, og det er i tråd med det Sørensen (2006) nevner er viktige faktorer i den kognitive domestiseringsdimensjonen.

Esteban fortalte at han ikke synes de er flinke nok til å bruke Innmeldero for å melde inn positive saker: «Nei. (...) Vi er nok ikke flinke nok til å bruke systemet, med tanke på å melde inn positive ting som en forbedring». Det tyder på at forankringen hos de ansatte ikke er slik som ledelsen ønsket. Esteban fortalte at det positive fokuset er blitt tapt i mengden arbeidsoppgaver og at det ikke er en utbredt forståelse av om også positive tiltak og hendelser skal legges inn. Dette er for eksempel resultat av at opplæringsprosessene ikke har hatt nok fokus på det positive aspektet med Innmeldero, eller at de ansatte ikke har sett på det positive som det viktigste aspektet med opplæringen. Det oppfattes som at informantene opplever at systemet i større grad burde gjenspeilet ulike ansvarsområder for at det skulle vært mindre tidkrevende å sette seg inn i, noe som også er i tråd med det Refsdal et.al. (2014) diskuterer i sin artikkel.

Mario fortalte meg at det var han selv og en kollega, Tommy, som hadde tatt hovedansvaret for opplæringen av Innmeldero. Han sa også, som nevnt tidligere, at han ønsket å fremme det positive, slik at det fikk et mer helhetlig og positivt fokus. På en måte oppfattes det som at de hadde mye interesse for implementeringen av et slikt system, og at de derfor så en mulighet i å kunne påvirke og bidra for å skape gode opplærings- og bruksrutiner. Det kan dog oppfattes som at de opplevde en form for ansvarsfraskrivelse og bortprioritering blant sine kolleger og at de dermed så seg nødt til å ta ansvar for implementeringen og opplæringen av Innmeldero. Mario fortalte at det må følges opp for å stimulere interesse og øke bruken, og han så derfor nødvendigheten av et system som Innmeldero.

Produksjon av mening og identitetsdannelse er viktige elementer i den kognitive domestiseringsdimensjonen (jfr. Sørensen, 2006). En måte å domestisere Innmeldero som system kan være gjennom erfaringslæring. Flynn sa: «(...) vi har sett på muligheten for å legge inn erfaringslæring inni der også, men det har vi ikke begynt å utnytte enda.». Erfaringslæring er en viktig del av kompetanseheving og handler om at man lærer gjennom opplevelser og tidligere erfaringer. I denne sammenhengen tolket jeg det som at Flynn siktet til viktigheten av å legge inn hendelser som har tatt sted i løpet av arbeidshverdagen for å lære av det og bruke det til opplæring ved en senere anledning. Det kan sammenliknes som når en telefonkonsulent bruker opptak fra tidligere telefonsamtaler gjennom opplæring for å vite hvordan de skal håndtere fremtidige telefonsamtaler. På denne måten kan systemet innlemmes i arbeidshverdagen til en ansatt, på en annen måte enn i en annen ansatts arbeidshverdag. Dette er fordi erfaringslæringen kan ta utgangspunkt i ulike arbeidsfelt og dermed også arbeidsoppgaver. På denne måten vil systemet kunne oppfattes som funksjonelt av flere ulike brukere, og medføre tydeligere informasjon og forståelser for hvordan systemet skal brukes.

Hvordan foregår domestiseringen av Innmeldero?

For å oppsummere oppfattes det som at systemet ikke oppleves som like tilgjengelig som virksomheten hadde håpet. Informantene påpeker blant annet manglende innføring av telefonappen, og at hvis det hadde vært en telefonapp kunne Innmeldero ha blitt brukt i større grad enn det blir nå. I tillegg er det flere som nevner at Innmeldero oppleves som litt irrelevant eller at oppfølging og opplæring ikke er god nok. Dersom opplæringen for

eksempel hadde vært obligatorisk kunne det ha bidratt til at flere hadde ønsket å benytte seg av systemet. De ansatte må danne rutiner og tilpasse bruken av Innmeldero, og dersom teknologien ikke passer arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene kan teknologien oppfattes som utilgjengelig, irrelevant eller uinteressant. Det virker som om mange av holdningene de ansatte hadde overfor ABC-systemet henger igjen, og at Innmeldero hovedsakelig blir brukt til avviksregistrering. Dersom det oppleves som mye arbeid, negativt og stressende å benytte systemet, virker det som at de ansatte ikke finner tid og overskudd til å bruke systemet. Hvordan kan interessen og motivasjonen endres? Hva kan gjøres?

Informantene påpeker at *kommunikasjonsmønstre* og måten de ansatte omtaler systemet på kan påvirke bruksfrekvensen blant de ansatte. For å forbedre kommunikasjonsmønstrene er det viktig at alle ansatte tar tak i de negative faktorene som kan påvirke implementeringen. Det er først og fremst en forbedring av det negative som vil påvirke hvorvidt det positive får fotfeste og kan bidra til endring. Kommunikasjon bidrar til bedring i kultur og mestring i bruk av teknologi. En bedring i kultur kan redusere eventuelle negative holdninger knyttet til den digitale utviklingen. Dette kan også føre til økt mestringsfølelse og identitetsdannelse knyttet til teknologien. Dette er faktorer som alle informantene nevner i intervjuene. De forteller at det negative enklere kan få fotfeste enn det positive og at det dermed er større sannsynlighet for at negative holdninger videreføres hvis de først har slått rot. De forteller at det positive fokuset er viktig, men at det kan være vanskelig å overbevise de som allerede har fått negative erfaringer ved bruk av Innmeldero. Når så kommunikasjon og kultur står i fokus, hvordan påvirker det den kognitive domestiseringen?

Den kognitive domestiseringen knytter kunnskap til teknologi gjennom gode rutiner og god opplæring (jfr. Sørensen, 2006). Det handler i stor grad om kompetanseheving. Ved å gjøre opplæringen obligatorisk kan det bli en del av de rutinene som arbeidshverdagen består av. På den ene siden vil rutiner og en stabil opplæringsprosess kunne bidra til mindre stress når det kommer til utførelsen av arbeidsoppgaver. På den andre siden kan økt fokus på system og rutiner som ansatte ikke har opplevd kontroll på føre til at de blir demotiverte eller stresset fordi det blir mer å ta hensyn til. Hvordan de ulike brukerne domestiserer Innmeldero, handler om hvilke forventninger de har til teknologien og hvilke utgangspunkt de har. Det handler i stor grad om *fortolkningsmessig fleksibilitet* (jfr. Ask & Søraa, 2021).

Kognitiv domestisering kan utføres gjennom for eksempel opplæring, obligatorisk bruk, erfaringslæring eller tilgjengeliggjøring. Det handler om å gjøre teknologien til en del av arbeidshverdagen og om å *forankre* teknologien hos brukerne. I lys av Sørensen (2006) kan det forstås som at gode opplæringsrutiner er avgjørende for den kognitive domestiseringen. Det oppfattes gjennom informantenes svar som at Innmeldero ikke oppfattes som like relevant av alle. Informantene forklarer det som et resultat av ulike interesser, ulike kommunikasjonsmønstre, kulturelle faktorer og prioriteringer. Likevel ønsker jeg å konkludere med et svar som informanten Tommy ga meg: «Uansett hvor man jobber, så er det alltid noe som kan gjøres bedre». Dermed er også Innmeldero relevant og viktig for de ansatte – uansett om de ønsker det eller ikke. Som Elsa sa: «Innmeldero er ikke noe som bare kan velges bort». Det er og vil forbli en del av arbeidshverdagen så lenge systemet er innført i etaten.

6 Brukervennlige systemer, forankring og implementeringsprosesser

Hovedtemaet i masteroppgaven er digitalisering av arbeidslivet. Jeg har tatt for meg hvordan avviks- og forbedringssystemet Innmeldero ble implementert i en offentlig etat. Jeg har undersøkt hvordan etaten innførte systemet. Jeg så på hvordan de ansatte deltok i implementeringen, hvordan de benyttet systemet og hvordan de opplevde bruken av det. Den faktiske implementeringen og bruken av systemet viste seg å være annerledes enn det etaten hadde sett for seg. Det tyder på at implementeringsprosessen ikke var like forutsigbar og enkel som etaten hadde forventet. Oppgaven har handlet om hensikten med innføringen, utfordringene og brukernes opplevelser rundt implementeringsprosessen og bruken i ettertid. Problemstillingen er følgende: «Hvordan ble avviks- og forbedringssystemet Innmeldero implementert og tatt i bruk i en offentlig norsk etat?» med underspørsmålene «Hva var ledelsens målsetting med Innmeldero?» og «Hvordan ble systemet tatt imot av brukerne og hvilke utfall fikk det?»

Innledningsvis presenterte jeg ulike digitaliseringsprosesser som dagens samfunn og arbeidsliv står overfor. Mange oppfatter arbeidslivet som mer teknologisk komplekst enn tidligere og opplever at det preges av kontinuerlig endring og innføring av nye systemer (jfr. Refsdal et.al., 2014). Arbeidslivet digitaliseres og de offentlige etatene skal følge regjeringens digitaliseringsstrategi for offentlig sektor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019b). Alle organisasjoner er pålagt å ha et HMS-relatert system som gir de ansatte mulighet til å gi tilbakemeldinger eller beskjed om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Innmeldero fungerer som et slikt system i den offentlige etaten jeg har studert. Det ble innført i 2019, og som en del av etatens digitaliseringsprosess erstattet det HMS-modulen i det gamle ABC-systemet.

Ved å benytte meg av de teoretiske perspektivene «script» og «teknologisk domestisering» fra Science and Technology Studies (STS) kunne jeg fremheve funnene i datamaterialet. Analysen av datamaterialet pekte på flere utfordringer, der hovedutfordringen var at ønsket bruk og implementering ikke samsvarer med faktisk bruk og implementering. Da systemet ble innført skulle det være godt tilrettelagt for brukerne, og de fikk tilgang til opplæringskurs, brukerveiledninger og kontaktpersoner ved behov for hjelp. Brukerne kunne dessuten alltid gå «tilbake» i prosessen hvis det var noe de var usikre på. Det virker likevel som om de ansatte med mer praktisk arbeidshverdag ikke ble tatt hensyn til i like stor grad som de som hovedsakelig utfører arbeid på en kontorplass. Informantene fortalte at de ansatte har ulike arbeidshverdager og dermed også ulike arbeidsoppgaver, noe som medfører ulike bruksrutiner og systemforståelse. De som har tilgang på kontorplass og arbeids-PC kan oppleve systemet som mer relevant enn dem som har en praktisk arbeidshverdag.

Implementeringsprosessen avslører at systemet ikke er tilrettelagt brukerne like godt som først antatt, og at ansattes forventninger til systemet ikke ble tilfredsstillende i like stor grad som forventet. Implementeringsprosessens forløp er avgjørende for bruksfrekvensen av systemet, og det er viktig å ta hensyn til sluttbrukerne gjennom utviklingsprosessen for å sørge at systemet forankres i etaten og at sluttbrukerne kan benytte seg av det. Ifølge noen av informantene mine virker det som at de opplever å ikke ha blitt inkludert i like stor grad i implementeringsprosessen som andre. Dette gjaldt hovedsakelig for de med mer praktisk arbeidshverdag.

Jeg benyttet meg av script (jfr. Akrich, 1992: Fallan, 2008: Ask & Søraa, 2021) for å analysere hensikten med innføringen av systemet, hvordan systemet er oppbygd og hvordan implementeringsprosessen foregikk. Script handler om brukerveiledningen til teknologien og hvordan teknologien utvikles for å møte behovene til en brukergruppe (jfr. Akrich, 1992). Det finnes både sosiotekniske script og materielle eller fysiske script. Det sosiotekniske scriptet handler om hvordan Innmeldero ble presentert som idé og hvilke behov systemet skulle møte hos brukergruppen. Dette ble gjort gjennom for eksempel hvordan systemet ble omtalt, og hvordan det ble «reklamert» for ved innføringen. Innmeldero ble innført med hensikt om å gi de ansatte muligheten til å melde i fra om avvik og forbedringer. Det sosiotekniske scriptet i Innmeldero handler med andre ord om at det har en mer positiv omtale og at ordet «forbedring» har fått større plass i omtalen.

Det materielle eller fysiske scriptet handler mer om hvordan Innmeldero blir benyttet i etaten. Det gir føringer som forutsetter hvordan systemet skal brukes, for eksempel ved at brukerne må ha tilgang til en datamaskin og en kontorplass for å kunne bruke systemet. Det medfører noen begrensninger, men har også gitt noen muligheter. Begrensningene handler om at brukerne ikke har tilgang til den lovde telefonappen noe som gjør det vanskelig å registrere hvis man for eksempel er i bil eller på tjenestested. Mulighetene på sin side handler om at de ikke lengre må registrere ved å for eksempel bruke papirskjema, men at de faktisk har et digitalt system som de kan registrere avvis- og forbedringsmeldinger. Som nevnt om det sosiotekniske scriptet har systemet blitt noe mer enn et avvikssystem, der de også kan registrere positive tilbakemeldinger. Det har blitt et økt fokus på det positive, noe som kan gjøre det mer motiverende for de ansatte å bruke systemet. Funnene i script-kapitlet tyder på at systemet ikke er like brukervennlig og oversiktlig som forventet.

Domestiseringsprosessen har vært mer utfordrende enn de i utgangspunktet trodde. Domestiseringen av Innmeldero handler om forventningene de ansatte har til teknologien, og dreier seg i stor grad om fortolkningsmessig fleksibilitet (jfr. Ask & Søraa, 2021). Teknologisk domestisering handler om hvordan brukerne forankrer og tolker en teknologi, og det virker som at informantene oppfattet og domestiserte systemet på forskjellige måter. Ifølge Trondheimsmodellen kan domestiseringsprosessen deles i tre samtidige dimensjoner: praktisk, symbolsk og kognitiv domestisering (jfr. Sørensen, 2006). Den praktiske domestiseringen handler om ansattes tilpasning av teknologibruken og hvordan teknologien tilpasses de ansattes arbeidshverdag. Brukerne danner rutiner tilpasset teknologibruken og tar høyde for eventuelt for- og etterarbeid som systemet medfører. Dette medfører blant annet at de ansatte har et system tilpasset arbeidet de skal gjøre, og at de ikke lengre trenger å bruke en HMS-modul i et annet større system. Det handler også om hvilke opplæringsrutiner det legges til rette for i etaten og hvilke hjelpemidler de ansatte har tilgang til.

Den symbolske domestiseringen handler om å knytte identitet og mening til teknologibruken, for eksempel gjennom mestring eller kontroll. Det handler også om hvordan brukerne omtaler systemet. Mens ledelsen ønsket å scripte Innmeldero som et forbedringssystem, så henger de ansatte fortsatt igjen på at det skal være et avvikssystem. Det virker som at det er uenigheter om hvordan systemet faktisk *skal* brukes. Det virker også på informantene mine som at det er en forskjell på hvordan det mottas av brukerne. De med fast kontorplass virker mer positive til bruken av systemet

og ser nytten på en annen måte enn de med mer praktiske arbeidsoppgaver, blant annet fordi de synes det er enklere å bruke enn det tidligere systemet. De med praktiske arbeidsdager påpeker at det er tungvint å bruke systemet, fordi det ikke er brukervennlig eller tilpasset deres arbeidshverdag. Informantene påpekte at positiv omtale av systemet kunne bidra til at flere ønsket å bruke systemet.

Den kognitive dimensjonen handler om kunnskapsproduksjon og læring. Det er noe brukerne oppnår gjennom opplæringsrutiner, samarbeid eller forankring. Et av målene etaten hadde satt seg ved å innføre Innmeldero var å oppnå en kultur preget av åpenhet og tillit (Etatens Intranett, u.å.). Den la til rette for gode opplæringsmuligheter gjennom både fysiske og digitale kurs, brukerveiledninger, superbrukere og liknende. Likevel har den ikke oppnådd å skape tilstrekkelig interesse rundt systemet og systemet er mindre brukt enn det i utgangspunktet var ment til å være. Bruken av systemet virker tilrettelagt for de med fast kontorplass, og ansatte med mer praktiske arbeidshverdager opplever manglende inkludering i prosessen. Dessuten pekte informantene på manglende dialog som gjorde det vanskelig å forstå hensikten med systemet.

De ansatte har med andre ord ikke klart å oppnå forståelse av hensikten, eller relevansen til systemet. Det virker som om kommunikasjonsmønstrene og kulturen i etaten er en av årsakene til at systemet ikke har oppnådd ønsket effekt. Informantene fortalte at positive holdninger er viktig, men at det kan være vanskelig å overbevise de som allerede har negative holdninger eller negative opplevelser fra bruken av systemet. Det er tydelig at implementeringen av Innmeldero ikke har svart til ledelsens forventninger. Det er viktig at de ansatte ser viktigheten og nytten med å bruke systemet. Det kan derfor være en kulturutfordring som er årsaken til at etaten ikke har oppnådd den synergieffekten de ønsket å oppnå.

Et annet mål var å øke interessen for HMS-relatert arbeid. Dette skulle gjøres gjennom ulike HMS-relaterte prosesser for å lære de ansatte hvordan de skulle utføre innmelding av saker, gi tilbakemeldinger eller følge opp innmeldte saker. Det er viktig at både ledelsen og de ansatte i etaten engasjerer seg for å forstå hensikten med systemet. Implementeringsprosessen er dessuten avhengig av deltakelse for at systemet skal kunne forankres hos brukerne. Her oppstår det jeg omtalte som en «sirkeleffekt». Sirkeleffekten handler om at ledere, mellomledere, ansatte og superbrukere kontinuerlig påvirker hverandre i både implementeringsprosessen og den generelle bruken. God opplæring, et brukervennlig system og ansattes mulighet til å påvirke skal kunne bidra til økt bruk, men det er likevel avgjørende å ta hensyn til *hvordan* de ansatte domestiserer systemet. Det virker ikke som om systemet blir brukt i like stor grad som ledelsen ønsket, og mye av årsaken kan ligge i at brukerne har domestisert systemet på forskjellige måter. Det er ikke nødvendigvis overgangen fra ABC til Innmeldero som har vært hovedproblemet, men kanskje heller implementeringsprosessen og de ansattes opplevelser til nye system. Det er mye ikke-bruk blant de ansatte i etaten og mye av årsaken er ifølge informantene at mange ikke ser nytten av det nye systemet.

For å konkludere er ikke implementeringsprosesser like forutsigbare som det i utgangspunktet forventes. Det krever forankring og deltakelse fra mange ulike aktører i en større gruppe, og en forutsigbarhet om at systemet er tilrettelagt de ulike brukerne som skal benytte seg av systemet. De ansatte materialiserer sine forståelser og etablerer kunnskap rundt Innmeldero hvis systemet brukes oftere, noe som igjen fører til økt kontroll og mer bruk. Det tolkes som at teknologiens script ikke er tilpasset alle

brukergruppene og at deltakelsen i implementeringsprosessen ikke har vært like stor som forventet mye grunnet manglende forankring. Med andre ord passer ikke systemet inn i de ansattes arbeidshverdag i like stor grad som det ble forventet. Systemet kan dermed oppfattes som mindre tilrettelagt enn det i utgangspunktet burde vært. Et system må være solid forankret for å kunne utgjøre en forskjell, og derfor er det viktig at utgangspunktet for sirkeeffekten er positive holdninger, motivasjon og tilretteleggelse. Det virker som at manglende samsvar mellom ledelsens ønsker og de ansattes bruk er hovedutfordringen som etaten står overfor. Med andre ord virker ikke scriptet og domestiseringen å være forenlige når det kommer til Innmeldero.

Jeg har undersøkt en implementeringsprosess i en offentlig etat, med utgangspunkt i en arbeidsplass. Mine funn er ikke generaliserbare, blant annet fordi jeg har for få deltakende informanter, men også fordi jeg bare tok utgangspunkt i en arbeidsplass. Studien gir likevel en indikasjon på hvordan implementeringen av nye systemer kan oppfattes blant brukere, og hvilke faktorer som de deltakende informantene opplevde som viktig i en slik prosess. Dette er varierende mellom de ulike ansatte, og ikke minst de ulike avdelingene, arbeidsplassene og organisasjonsleddene. Er dette fellestrekk som kan kategorisere en større del av etaten? Vil den offentlige etaten implementere systemer som Innmeldero på en annen måte enn et privat selskap ville ha gjort? Er kommunikasjon og fortolkningsmessig fleksibilitet så avgjørende som det kommer frem i analysen? Dette hadde det vært interessant å forske mer på.

7 Litteratur

- Akrich, M. (1992). *The De-Description of Technical Objects* i Baker, W. I. L. L. & Law, J. *Shaping Technology/ Building Society* (red.). Studies in sociotechnical change. Cambridge, MA: MIT Press.
- Arbeidsmiljøsentret (u.å.). *Utarbeidelse av rutiner og HMS-system*. Hentet 22.02.2021 fra <https://www.arbeidsmiljo.no/bistand-ved-utarbeidelse-av-rutiner-og-hms-system/>
- Arbeidstilsynet (u.å.a). *Opplæring*. Hentet 06.01.2021 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/opplaring/>
- Arbeidstilsynet (u.å.b). *Tilrettelegging*. Hentet 06.01.2021 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/tilrettelegging/>
- Ask, K & Søråa, R (2021). *Digitalisering - Samfunnsendring, brukerperspektiv og kritisk tenkning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aune, M. (2008). *Lange timer og lyse øyeblikk – om analyse av et kvalitativt datamateriale*. Upublisert notat.
- Basmo, H. R. (2010). *Forankring i ledelsen*. Hentet 14.01.2021 fra <https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/anbefalte-metoder-og-verktoy/forankring-i-ledelsen>
- Bijker, W., Hughes, T.P. & Pinch, T. (2012). *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*. Cambridge, London, Massachusetts: The MIT Press
- Callon, M. (1980). *The state and technical innovation: A case study of the electrical vehicle in France*. Research Policy 9: 358-376.
- Dalland, O. (2012). *Metode og Oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Etatens intranett (u.å.) *Brukerveileder for håndtering av forbedringstiltak for (undersøkelse) i [Innmeldero]*.
- Eunson, B. (2012). *Communication in the Workplace*. Australia: John Wiley & Sons.
- Fallan, K. (2008). *De-scribing Design: Appropriating Script Analysis to Design History*. Design Issues 24 (4): 61–75.
- Flak, L. S. (2019). *Vi må snakke mer om digitalisering*. Hentet 22.02.2021 fra <https://forskning.no/data-forskeren-forteller-politikk/vi-ma-snakke-mer-om-digitalisering/1297453>
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. London: Weidenfeld and Nicolson.

- Haddon, L. (2007). *Roger Silverstone's legacies: Domestication*. *New Media & Society*, 9(1): 25–32. <https://doi.org/10.1177/1461444807075201>
- Hirsch-Kreinsen, H. (2016). *Digitization of industrial work: development paths and prospects*. *Journal for Labour Market Research*, 49(1): 1-14. Tyskland: Dortmund University.
- Ivory, C., Sherratt, F., Casey, R. & Watson, K. (2019). *Getting caught between discourse(s): hybrid choices in technology use*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
- Jelsma, J. (2003). *Innovating for sustainability: involving users, politics and technology*. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 16(2): 103-116.
- Johannessen, L.E.F, Rafoss, T.W, Rasmussen, E.B. (2018) *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019a). *Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Hentet 26.02.2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringsstrategi-for-offentlig-sektor/id2612415/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019b). *En digital offentlig sektor*. Hentet 26.02.2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>
- Kongsvik, T. (2013). *Sikkerhet i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvaal, S. (1998). *Kulturvitenskapelige innfallsvinkler til integrert produktutvikling*. STS-notat 9/98. Trondheim: NTNU. <http://www.ntnu.no/kult/sts/publikasjoner>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Latour, B. (1990). *Technology is Society Made Durable*. *The sociological review*. 103–131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1990.tb03350.x>
- Lyle, K. (2020). *Interventional STS: A Framework for Developing Workable Technologies*. London: Sage Publications.
- McIntosh, P., Davis, J. H., Luecke, R., & American Management Association. (2008). *Interpersonal Communication Skills in the Workplace* (2 utg.).
- Refsdal, I., Østby, E., Statoil ASA, DVNGL. (2014). *A step change in managing technical integrity in the oil and gas industry - a case study*. Offshore Technology Conference.

- Sigurðardóttir, H. D. Í. (2016). *Domesticating digital game-based learning*. Nordic Journal of Science and Technology Studies.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. (5 utg.) London: Sage Publications.
- Silverstone, R., Hirsch, E. & Strathern, M. (1992). *Consuming technologies: media and information in domestic spaces*. London, New York: Routledge.
- Skjølvold, T. M. (2015). *Vitenskap, teknologi og samfunn – en introduksjon til STS*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Sørensen, K.H., & Lie, M. (1996). *Making technology our own? Domesticating technology into everyday life*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Sørensen, K. H. (2004). *Tingenes samfunn. Kunnskap og materialitet som sosiologiske korrektiver*. Sosiologi i dag –34(2).
- Sørensen, K. H. (2006). *Domestication: The Enactment of Technology*. I T. Berker (red.), *Domestication of media and technology*. Maidenhead: Open University Press.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5.utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Torvatn, H., Kløve, B., & Landmark A.D., (2018). *Ansattes syn på digitalisering: en nasjonal kartlegging av digitale forhold som skaper stress og opplevd produktivitet*. Trondheim: Sintef Teknologi og Samfunn.
- Pinch, T. & Bijker, W.E., (2012). *The social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other*. I Bijker, W., Hughes, T.P. & Pinch, T. (red). *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*. 12-44. Cambridge, London, Massachusetts: The MIT Press
- Underthun, A. & Steen, A.H. (2018). *Digital omstilling i arbeidslivet: En rapport fra fire bransjer*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Winner, L. (1993). *Upon Opening the Black Box and Finding It Empty: Social Constructivism and the Philosophy of Technology*. *Science, Technology, & Human Values*, 18(3): 362-378.

8 Vedlegg

Oversikt over vedleggene som følger:

Vedlegg 1: Anonymisert informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg 2: Anonymisert spørreundersøkelse

Vedlegg 3: Anonymisert intervjuguide

Vedlegg 1: Anonymisert informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet og masteroppgaven om «Digitalisering av arbeidshverdagen»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan virksomhetens avviks- og forbedringssystem brukes, og hvorfor det er viktig å implementere det blant ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å få økt forståelse og kunnskap rundt viktigheten av systemet som forbedringssystem. Innmeldero* er et system der man kan registrere avvik, uønskede hendelser, tiltak for forbedring og/eller positive tilbakemeldinger som kan bidra til å forbedre arbeidsplassen og skape åpenhet og tillit i arbeidsorganisasjoner. Min foreløpige problemstilling er at jeg ønsker å se på hvilke faktorer som påvirker hvorvidt ansatte velger å bruke Innmeldero som digitalt system eller ikke, og hvorvidt det kan ha innvirkning på oppfølging av prosesser som for eksempel medarbeiderundersøkelsen. Jeg påpeker dog at denne problemstillingen kan endre seg, men det er min foreløpige arbeidsproblemstilling.

Prosjektet er en masteroppgave som utføres av Tiril Ludvigsen ved Institutt for Tverrfaglige Kulturstudier ved NTNU i Trondheim. Opplysningene skal ikke brukes utenfor min masteroppgave, men det er mulig at praksisplassen min ønsker å bruke min ferdigstilte masteroppgave hvis de ser behov for dette. Det vil si at etaten kan disponere oppgaven for å vite hvilke faktorer som påvirker hvorvidt implementering av et system er tilfredsstillende, og hva som eventuelt kan bidra til at flere ønsker å benytte seg av Innmeldero. Oppgaven vil forhåpentligvis skape større forståelse rundt hvorfor ansatte velger å bruke eller ikke bruke systemet Innmeldero og hvordan de ansatte tilegner seg kunnskapen ved bruk av Innmeldero, noe som kan gjøre det enklere for etaten å vite hvilke faktorer som spiller en avgjørende rolle for bruken av Innmeldero.

*Pseudonym for det virkelige systemet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for tverrfaglige kulturstudier ved NTNU i Trondheim er ansvarlig for masteroppgaven. Det er Tiril Ludvigsen som er ansvarlig student og dermed forfatter av oppgaven. Min veileder er Stig Kvaal, professor ved Institutt for tverrfaglige kulturstudier.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget trekkes tilfeldig blant de ansatte i etaten. Jeg ønsker at det skal være noen som bruker Innmeldero fast, noen som kan mye om Innmeldero som system og noen som ikke bruker systemet. Utvalget er dermed bredt, og svært nyttig for å få en oppfatning om hvilket omfang systemet har og potensielt kan oppnå. Det hadde derfor vært særdeles nyttig for meg om du ønsket å delta i mitt forskningsprosjekt.

Jeg har mottatt kontaktopplysninger fra min praksisansvarlig og fra virksomhetens intranett.

Hva innebærer det for deg å delta?

For deg innebærer det å delta at du svarer på en spørreundersøkelse med 18 spørsmål om digitale systemer i din arbeidshverdag. Det innebærer også at du står som mulig informant til et kort dybdeintervju på 5 spørsmål om hvordan Innmeldero kan bli mer utbredt / bedre egnet til videre bruk. Ved intervju innebærer det blant annet lyd-opptak.

Spørreskjemaet vil ta deg ca. 20-40 minutter. Et eventuelt intervju vil vare i ca. 15-20 minutter. Dine svar fra spørreskjemaet vil registreres elektronisk og brukes for å danne spørsmål til et senere intervju.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke informantens forhold til arbeidsgiver dersom informanten ikke ønsker å delta i prosjektet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til eventuelle opplysninger er Tiril Ludvigsen ([e-post]) og Stig Kvaal ([e-post]). Ingen av de som har tilgang vil på noen måte kunne bruke den informasjonen du deler med oss til andre formål enn masteroppgaven.

Informasjonen vil lagres på NTNUs OneDrive og NTNUs Teams, og det kreves passord for å få tilgang til disse. Navn og kontaktopplysninger kommer til å bli pseudonymisert, og dine opplysninger skal ikke være mulig å spore tilbake til deg.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publisert masteroppgave, da deltakelse er anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen juni 2022. Opplysningene som ikke benyttes i oppgaven vil ikke lagres etter prosjektets slutt og vil dermed slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for tverrfaglige kulturstudier ved NTNU i Trondheim har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Tiril Lovise Ludvigsen – [e-post] og [telefonnummer]

Stig Kvaal – [e-post]

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen - [e-post] eller [telefonnummer]

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Stig Kvaal, veileder
Tiril Ludvigsen, masterstudent

Samtykkeerklæring

Grunnet Covid-19-pandemien ønsker jeg å innhente digital signatur av prosjektdeltaker. Dersom du ønsker å trekke deg, uansett når i løpet av prosjektet. Kontakt prosjektansvarlig på mail: [e-post]

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Bruk og Ikke-Bruk av Innmeldero*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i spørreundersøkelse
- å delta i intervju hvis dette blir aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 20. mai 2021

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Anonymisert spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse om digitalisering av arbeidshverdagen

Dette er en spørreundersøkelse som handler om bruk av digitale systemer i arbeidshverdagen til offentlig etat*. Spørreundersøkelsen er en del av Tiril Ludvigsens masteroppgave i STS ved NTNU i Trondheim som er planlagt fullført innen juni 2022. Etter fullført masteroppgave vil alle personopplysninger (inkludert lydopptak) slettes. Jeg er svært takknemlig dersom du deltar i denne spørreundersøkelsen, men ønsker å belyse at deltakelse er frivillig.

Jeg ønsker også å tydeliggjøre at jeg ikke ønsker å innhente taushetsbelagt informasjon av noe slag og ber dere vennligst huske på dette når undersøkelsen besvares. Alle som velger å besvare spørreundersøkelsen vil anonymiseres og all informasjon som ikke publiseres i oppgaven vil slettes innen 6 måneder etter oppgavens publisering.

Spørsmål 17 og 18 gjennomføres kun dersom du svarte "Ja" på spørsmål 12.

Spørreundersøkelsen vil også legge grunnlag for et senere intervju med 2-3 informanter. Utgangspunktet for intervjuene tas fra spørsmål 12, 17 og 18 i denne spørreundersøkelsen.

Min kontaktinformasjon er [e-post], og eventuelle spørsmål kan rettes til denne mailen. Svarfrist på spørreundersøkelse innen 25. oktober 2020.

1.Hvilken e-post kan jeg nå deg på? (Dette kommer ikke til å brukes i oppgaven, men det er for at det skal bli enklere for meg å nå deg ved behov).

2.Hvilken aldersgruppe tilhører du?

- 20-30-årene
- 40-50-årene
- 60-årene

3.Arbeider du operativt (ute i felt) eller med kontorarbeid?

- Operativt
- Kontorarbeid
- Begge deler

4.Beskriv en typisk arbeidshverdag for deg. (Kort og uten taushetsbelagte opplysninger)

5.På hvilken måte er digitale systemer en del av arbeidshverdagen din?

6.Hvilke digitale systemer bruker du i din arbeidshverdag?

- Administrative systemer
- Operative systemer
- Annet

7.Med utgangspunkt i spørsmål 4: Hvilke applikasjoner, tjenester og funksjoner bruker du i din arbeidshverdag (eks: mail, Innmeldero*, intranett, osv.)?

8.Hvordan lærer du deg nye systemer? (Eks. opplæring, innføringskurs, noen du kan be om hjelp fra osv.)

9.På hvilken måte opplever du at bruken av systemer kunne blitt gjort enklere / på en annen måte?

10.På hvilken måte føler du at din beherskelse over digitale systemer påvirker din arbeidsprestasjon og arbeidsmotivasjon?

11.Kjenner du til Innmeldero* (forbedringssystem)?

Ja

Nei

12.Bruker du Innmeldero*?

Ja

Nei

13.Hvis ja: Hvorfor bruker du Innmeldero*?

14.Hvis nei: hvorfor bruker du IKKE Innmeldero*?

15.Hva er det eventuelt som skal til for at du vil ta i bruk Innmeldero* som system?

16.Hvor ofte bruker du Innmeldero*?

Hver dag

Svært ofte (1 gang i uken eller mer)

Meget ofte (1-2 gang i måneden)

Verken eller (1-2 gang i halvåret)

Meget sjelden (1-2 gang i året)

Svært sjelden (Sjeldnere enn 1-2 gang i året)

Aldri

17.(Hvis du svarte ja på spørsmål 12): På hvilken måte bidrar Innmeldero* til at du kan utføre arbeidsoppgaver og/eller nødvendige gjøremål i løpet av arbeidsdagen?

18.(Hvis du svarte ja på spørsmål 12): På hvilken måte har innføringen av Innmeldero* endret arbeidshverdagen din?

**Innmeldero er pseudonym for det egentlige systemets navn*

Vedlegg 3: Anonymisert intervjuguide

Intervjuguide MA-oppgave 2020-2021

Intervjuet vil ta utgangspunkt i spørsmål 12, 17 og 18 i spørreundersøkelsen. Intervjuet vil ha en varighet på ca. 60 minutter. Jeg vil forsikre deg om anonymisering. Dette innebærer at jeg bruker andre navn og fremstiller det du sier på en måte slik at det ikke vil være mulig å spore det tilbake til deg. Oppgaven vil bli publisert på NTNU sine nettsider, men du vil likevel beskyttes av anonymisering.

Spørsmål 1

Hva er årsaken til at du bruker Innmeldero*? / Hva er årsaken til at du ikke bruker Innmeldero*?

Hvordan bruker du Innmeldero*? Har du eksempler?

Har du eksempler på hvordan en sak legges inn i Innmeldero*?

Har du eksempler på når du IKKE bruker Innmeldero* men i ettertid har tenkt at det kanskje burde ha blitt brukt?

Spørsmål 2

Hva mener du påvirker din bruk av Innmeldero*?

Hva gjør du istedenfor å bruke Innmeldero*?

Hva er grunnen til at du velger å ikke bruke Innmeldero*?

Spørsmål 3

Hva savner du i arbeidet med implementeringen og tilretteleggingen for bruk av Innmeldero*?

Spørsmål 4

Hva mener du om påstanden: «Innmeldero* vil gjøre HMS-arbeid mer åpent, tilgjengelig og trygt for de ansatte»?

Kan du begrunne svaret?

Spørsmål 5

Har du noe annet du ønsker å tilføye?

Tusen takk for at du stilte opp til intervju for min MA-oppgave. Jeg vil nok en gang bare minne deg om at alt blir anonymisert, og at du når som helst kan trekke deg som informant.

