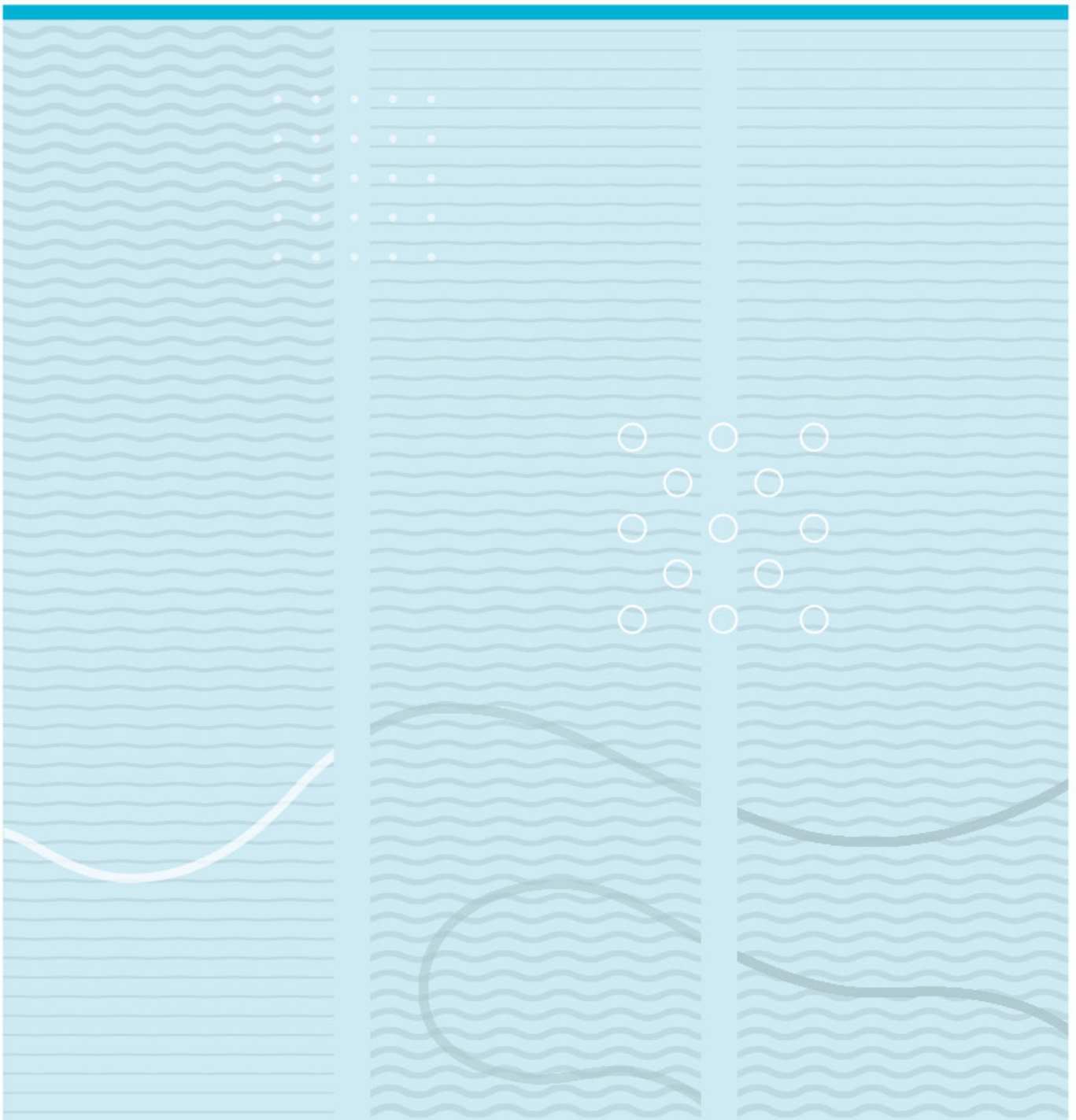


Marwa Awadi

Ansattes erfaringer med hvordan implementeringen av et digitalt saksbehandlingsverktøy har vært– En kvalitativ studie



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for helse- og sosialvitenskap
Institutt for sykepleie- og helsevitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Marwa Awadi

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Digitaliseringsstrategien for 2019-2025 har mål om å skape en mer produktiv og effektiv offentlig sektor. Forskning viser at det er kunnskapshull om hvordan ansatte som gjennomgår endringsprosesser på grunn av digitalisering blir påvirket. Hensikten med studien er å undersøke hvordan ansatte i Arbeidstilsynet erfarer at implementeringen av et digitalt saksbehandlingsverktøy, Betzy Mobil, har vært.

Syv informanter ble rekruttert, og semi-strukturerte dybdeintervju ble gjennomført om tematikken. Studien har et deskriptivt-eksplorativt design, og en deduktiv-induktiv og hermeneutisk tilnærming. Refleksiv tematisk analyse ble benyttet som analysemetodikk.

Analyseprosessen resulterte i fem tema som beskriver implementeringen. Resultatene viser at implementeringen av Betzy Mobil hadde en utforskende utprøving (tema 1) som tilnærming da det ble introdusert for ansatte. Informantene la vekt på at Betzy Mobil bidrar til å effektivisere deler av arbeidsprosessene (tema 2). De beskrev også at det var en manglende praktisk opplæring (tema 3) under implementeringsprosessen, og pekte på ulike forbedringsområder for å optimalisere brukerbehovet (tema 4). Videre beskrev informantene ulike utfordringer med implementeringen (tema 5). Blant annet manglende forankring hos ledelse og organisasjon og mangler ved teknisk funksjonalitet. Betzy Mobil utfordrer også ergonomi og konsentrasjonsevne når informantene benytter det på tilsyn. Flesteparten av informantene beskrev at de har valgt å skrive notater på penn og papir fremfor å bruke Betzy Mobil fordi de erfarer at det digitale verktøyet ikke er bra nok tilpasset tilsynspraksis.

Resultatene viser at det har vært en uhensiktsmessig implementering av Betzy Mobil. I tillegg til dette så peker informantene på ulike forbedringstiltak som kan bidra til at Betzy Mobil oppnår mål om å effektivisere arbeidsprosesser og frigjøre tilgjengelige ressurser.

Implikasjon for praksis er at gode brukerkartlegginger, kontinuerlig praktisk opplæring og forbedringer kan bidra til at flere ansatte mestrer det digitale verktøyet.

Nøkkelord: Implementere, digitale verktøy, erfaringer, offentlig sektor, HMS.

Abstract

The digitalization strategy for 2019-2025 aims to create a more productive and efficient public sector. Research shows that there are knowledge gaps about how employees who undergo change processes due to digitalization are affected. The purpose of the study is to investigate how employees in the Labor Inspection Authority perceive the implementation of a digital case management tool, Betzy Mobil, to have been.

Seven informants were recruited. Semi-structured in-depth interviews were conducted. The study has a descriptive-exploratory design, a deductive-inductive and hermeneutic approach. Reflexive thematic analysis was used as an analysis methodology.

The analysis process resulted in five themes describing the implementation. The results show that the implementation had an exploratory trial (theme 1) as an approach when it was introduced. The informants emphasized that Betzy Mobil helps to streamline parts of the work processes (topic 2). They also described a lack of practical training (topic 3), and pointed to different improvements in order to optimize user needs (topic 4). The informants described various challenges with implementation (topic 5). This was lack of anchoring on the part of management and organization, and deficiencies in technical functionality. Betzy Mobil challenges ergonomics and ability to concentrate when the informants use it for supervision. The informants described how they have chosen to write notes on paper rather than using Betzy Mobile because they find that the digital tool is not well enough adapted to supervision practice.

The results show that there has been an inappropriate implementation of Betzy Mobil. In addition to this, the informants point to various improvement measures that can help Betzy Mobil achieve the goal of streamlining work processes and freeing up available resources.

The implication for practice is that user mapping, continuous practical training and improvements can help more employees master the digital tool.

Keywords: Implement, digital tools, HSE.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract.....	3
Forord	7
1 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Formål.....	11
1.3 Problemstilling	11
1.4 Beskrivelse av setting	11
1.5 Innovasjonen Betzy Mobil	12
2 Teori	14
2.1 Diffusion of innovations	14
2.2 Normalization process theory.....	15
2.3 Communities of practice	17
2.4 Teknostress	18
3 Metode	19
3.1 Forskningsdesign	19
3.2 Vitenskapsteoretisk posisjon	19
3.3 Utvalg.....	20
3.4 Datainnsamling	20
3.4.1 Rekruttering av informanter og intervjusetting	20
3.4.2 Etikk og personvern.....	21
3.5 Analyse.....	23
3.6 Styrker og svakheter med datainnsamling, intervjusetting og analysemetoden	27
3.6.1 Troverdighet, gyldighet og overførbarhet	29
4 Resultater	31
4.1 Utforskende utprøving	31

4.1.1	Skjønnsmessig bruk	33
4.2	Effektiverer deler av arbeidsprosessene	34
4.2.1	Potensiale til å frigjøre tilgjengelige ressurser	35
4.3	Manglende praktisk opplæring	36
4.4	Utfordringer ved implementeringen	38
4.4.1	Utfordrer ergonomi og konsentrasjonsevne	41
4.4.2	Manglende forankring hos ledelse og organisasjon	43
4.4.3	Mangler ved teknisk funksjonalitet	44
4.5	Forbedringer for å optimalisere brukerbehovet	46
4.6	Oppsummering av momenter til diskusjon	48
5	Diskusjon	50
5.1	Utforskende utprøving	50
5.1.1	Skjønnsmessig bruk	51
5.2	Effektiverer deler av arbeidsprosessene	52
5.2.1	Potensiale til å frigjøre tilgjengelige ressurser	54
5.3	Manglende praktisk opplæring	55
5.4	Utfordringer ved implementeringen	58
5.4.1	Manglende forankring hos ledelse og organisasjon	62
5.4.2	Mangler ved teknisk funksjonalitet	62
5.4.3	Utfordrer ergonomi og konsentrasjonsevne	63
5.5	Forbedringer for å optimalisere brukerbehovet	65
5.6	Styrker og svakheter med resultatene og diskusjonen	67
6	Konklusjon	70
6.1	Implikasjon for praksis og idèer til videre forskning	70
7	Litteraturliste	71
8	Oversikt over tabeller og figurer	75
9	Vedlegg	76
9.1	Vedlegg 1: Søkelogg	76
9.2	Vedlegg 2: Intervjuguide	76

9.3	Vedlegg 3: Informasjons- og samtykkeskriv	76
9.4	Vedlegg 4: Sikt meldeskjema	76
9.5	Vedlegg 5: Kodeprosessen	76

Forord

Det har vært stort engasjement ved rekruttering av informanter til denne masteroppgaven. Jeg setter stor pris på og er veldig takknemlig for informantenes formidling av faglige problemstillinger, erfaringer og refleksjoner om hvordan de erfarer at implementeringen av Betzy Mobil har vært. Denne masteroppgaven hadde ikke vært like interessant og godt empirisk fundert uten informantenes nyttige erfaringer, som er essensielt for kvalitativ forskning.

Takk til Arbeidstilsynet for at dere har vist interesse for digitalisering som tematikk og gitt støtte og nyttig informasjon til denne masteroppgaven.

Jeg vil også takke alle involverte venner, familie og kjæreste for deres tålmodighet, støtte, faglige innspill og korrekturlesing av denne oppgaven.

Jeg har gjennom fire år med deltidsstudier klart å fullføre en mastergrad hos Universitetet i Sørøst-Norge ved siden av å jobbe fulltid. Jeg har også vært så heldig at jeg har fått en stilling som produkteier som handler om å digitalisere og effektivisere ulike saksbehandlingsprosesser. Alt dette takket være denne mastergradsstudien som har gitt stor relevans for praksis og arbeidsliv.

Helt til slutt så vil jeg takke min veileder, Etty Nilsen for alle veiledningstimene, for gode faglige innspill og nyttig sparring til denne oppgaven.

Oslo, 01.05.23

Marwa Awadi

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Regjeringens strategi for digitalisering av offentlig sektor er bakgrunnen for denne studien. Digitaliseringsstrategien for 2019-2025 har som mål å skape en mer produktiv og effektiv offentlig sektor ved å digitalisere aktuelle arbeidsprosesser, og tilby mer brukervennlige tjenester. Det legges vekt på strategier som skal skape organisatoriske endringer av arbeidsoppgaver gjennom en gradvis og systematisk digitaliseringsprosess (Kommunal - og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 542-546). For å lykkes med implementeringen av ny teknologi viser funn at det må skje en forankring hos ledelse og organisasjon. Det må også skapes medvirkning fra ansatte under implementeringsprosessen (Schwarz Müller et al., 2018, s. 128). Videre viser forskningsfunn at den digitale kompetansen blant ansatte og ledere bør heves for å lykkes med implementeringen (Chan et al., 2021, s. 523).

Denne studien skal undersøke hvordan ansatte i Arbeidstilsynet har erfart at implementeringen av et digitalt saksbehandlingsverktøy har vært. Det er selve implementeringen og erfaringene til ansatte i Arbeidstilsynet som er hovedfokuset for denne masteroppgaven.

Jeg gjennomførte et systematisk litteratursøk våren 2022 (vedlegg 1) før oppstarten med masteroppgaven for å finne relevante forskningsartikler og kunnskapshull i forskningen. Studier konkluderer med at det er kunnskapshull og behov for mer forskning om hvordan organisasjoner og deres medarbeidere, som gjennomgår endringsprosesser på grunn av digitalisering, blir påvirket (Schlenger et al., 2022, s. 13; Schwarz Müller et al., 2018, s. 134). Kunnskapshullene som ble avdekt i disse studiene blir dermed relevant å undersøke i denne masteroppgaven for å gi økt kunnskap om hvordan ansatte i Arbeidstilsynet blir påvirket ved implementering av ny teknologi.

Flere forskningsstudier legger vekt på at det er behov for mer forskning om de digitale verktøyene og tjenestene kan imøtekomme forventningene til brukerne om at teknologien både skal være fleksibel og intuitiv å anvende, og samtidig skape effektive arbeidsprosesser

(Fugletveit & Lofthus, 2021, s. 90; Løberg, 2021, s. 7). Løberg (2021, s. 7) retter et kritisk blikk på om disse forventningene kan oppfylles. En økt automatisering og effektivisering av arbeidsprosesser kan skape flere standardiserte og rigide løsninger, enn fleksible og brukervennlige løsninger (Fugletveit & Lofthus, 2021, s. 90; Løberg, 2021, s. 7). Dermed kan forventningene til hva digitaliseringen kan oppnå, være motstridende. Det blir dermed interessant å undersøke om det fremkommer slike motstridende forventninger til implementeringen av ny teknologi.

En studie fra det tyske Arbeidstilsynet konkluderer med at det er behov for mer forskning om hvilke behov og forventninger inspektørene har til digitale verktøy som skal fungere som en støtte til arbeidsoppgavene deres (Robelski & Sommer, 2020, s. 11). Studien legger også vekt på at det er behov for å forske nærmere på inspektørenes risiko for å utvikle stress ved bruk av teknologi. Studien har en god overføringsverdi til det norske Arbeidstilsynet fordi de har lignende arbeidsoppgaver, som blant annet omfatter saksbehandling og tilsyn.

I likhet med Arbeidstilsynet, så er NAV en av de offentlige etatene som har gjennomgått en digitalisering av arbeidsprosessene til arbeidstakerne, samt tjenestene til brukerne. En studie fra NAV retter et søkelys på om den digitaliserte samhandlingen mellom ansatte i NAV og brukerne av tjenesten har blitt mer effektiv og produktiv (Løberg, 2021, s. 1). Det er relevant å henvise til studier fra NAV i denne masteroppgaven, fordi Arbeidstilsynet har en lignende kontekst som NAV. Begge etatene er offentlige og jobber med rettighetene til brukerne og ansatte i arbeidslivet. Arbeidstakerne i NAV og Arbeidstilsynet utfører også saksbehandling som en del av arbeidsoppgavene sine. De har dermed sammenlignbare arbeidsprosesser.

En implementeringsprosess berører flere aktører, og måten man jobber på. Det er derfor relevant å studere de organisatoriske faktorene nærmere. Funn viser at offentlig sektor kan ha en kompleks og sammensatt organisasjonsstruktur, slik at implementeringen av digitalt verktøy kan både være tids- og ressurskrevende (Rønning, 2021). Funn fra et digitaliseringsprosjekt i NAV viser at de ulike avdelingene i NAV har fått oppøvd ny kompetanse og motivasjon til å drive innovasjonen videre til tross for at digitaliseringen har vært tidskrevende. Funnene peker på at det er viktig å danne en kultur i organisasjonen som vektlegger innovative løsninger for å lykkes med digitaliseringen av arbeidsprosesser (Svare &

Bygdås, 2021, s. 54-58). For å oppnå dette foreslår Svare og Bygdås (2021, s. 57) at innovasjonen og implementeringsprosessen må være forankret hos en myndiggjørende ledelse. Disse funnene gjenspeiles også i en systematisk oversiktsartikkel fra Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) om hvordan digitaliseringen av arbeidsprosesser påvirker arbeidstakerne og det psykososiale arbeidsmiljøet (Christensen et al., 2019, s. 2-3). Denne studien fra STAMI vil dermed også berøre arbeidsmiljøfaktorer knyttet til implementering av ny teknologi, som er relevant for denne oppgaven. Helseplager som stress og press knyttet til anvendelse av ny teknologi kan bli risikofaktorer i arbeidsmiljøet. Særlig hvis arbeidstakerne blir introdusert for et nytt digitalt verktøy med lav grad av medvirkning og manglende opplæring (Christensen et al., 2019, s. 18-20). Funn viser at det kan oppstå et misforhold mellom fritid og arbeid ved at kravene til å være mer «påkoblet» øker. Arbeidstakernes autonomi og følelse av mestring kan også svekkes hvis det skjer en uhensiktsmessig implementering av ny teknologi (Christensen et al., 2019, s. 18-20, 23-25). Det europeiske arbeidsmiljøorganet (European Agency for Safety and Health at Work, 2021, s. 4-10), presenterer også flere av de samme helsemessige risikofaktorene hvis det skjer en uhensiktsmessig implementering av ny teknologi. En uhensiktsmessig implementering kan blant annet føre til stress ved bruk av teknologi, lav mestringsfølelse og liten grad av autonomi (Christensen et al., 2019, s. 20-25).

Ifølge Amundsen et al. (2014, s. 28-32) er det sentralt å involvere brukerperspektivet tidlig i implementeringsprosessen ved å sikre en kontinuerlig medvirkning fra brukerne som skal anvende det digitale verktøyet. Brukerne må få mulighet til å fremme behovene deres for å kunne tilpasse teknologien arbeidsprosessene best mulig. Denne studien legger dermed et godt grunnlag for å undersøke hvordan brukerbehovene til ansatte i Arbeidstilsynet ble ivaretatt under implementeringsprosessen.

Denne masteroppgaven kan forhåpentligvis bidra til å gi ny kunnskap om de ulike erfaringene som ansatte i Arbeidstilsynet har med hvordan implementeringen av et digitalt saksbehandlingssystem har vært. Både når det gjelder å imøtekomme brukerbehovene for hva implementeringen av et digitalt verktøy kan oppnå, men også på hvilken måte implementeringen har påvirket ansatte som benytter teknologien.

1.2 Formål

Formålet med masteroppgaven er å få en økt forståelse og kunnskap om erfaringene til ansatte i Arbeidstilsynet om hvordan implementeringen av et digitalt saksbehandlingssystem har vært. Denne studien har dermed et deskriptivt-eksplorativt formål. Et deskriptivt formål handler om å beskrive og løfte frem erfaringene til informantene om hvordan implementeringen av et digitalt verktøy har vært (Leseth & Tellmann, 2018, s. 28). Det eksisterer en del forskning om implementering av digitale verktøy som denne studien har støttet seg på. På den måten har studien et delvis deskriptivt formål (Leseth & Tellmann, 2018, s. 28).

I tillegg til å beskrive erfaringene til informantene, så skal jeg også fortolke beskrivelsene til informantene for å få en økt forståelse om hvordan implementeringen av et digitalt verktøy har vært. Jeg har derfor valgt en hermeneutisk tilnærming som vitenskapsteoretisk posisjon. Dette skal jeg redegjøre nærmere for i underkapittel 3.2. Med bakgrunn i dette så har denne studien også et eksplorerende formål fordi jeg ønsker å gå inn i dybden og fortolke beskrivelsene til ansatte for å få en økt forståelse om implementeringsprosessen (Leseth & Tellmann, 2018, s. 29-32).

1.3 Problemstilling

Hvordan erfarer ansatte i Arbeidstilsynet at implementeringen av et digitalt saksbehandlingsverktøy har vært?

1.4 Beskrivelse av setting

Arbeidstilsynet er en statlig virksomhet som har fokus på å føre tilsyn med ulike bransjer for å undersøke om virksomhetene følger arbeidsmiljøloven, og for å sikre at arbeidstakerne får gode lønns- og arbeidsvilkår. Noen av målene er rettet mot å fremme et systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid hos virksomhetene slik at de kan jobbe kontinuerlig med å

forebygge muskel- og skjelettplager og arbeidsrelaterte psykiske plager blant ansatte (Arbeidstilsynet, 2022).

Betzy Mobil er et digitalt saksbehandlingsverktøy som benyttes på nettbrett ved gjennomføring av HMS-tilsyn ute hos virksomhetene. Den gir også en oversikt over forskjellige typer informasjon om hver virksomhet som Arbeidstilsynet fører tilsyn med. Dette digitale verktøyet har en sjekkliste med ulike spørsmål som inspektørene skal stille arbeidsgiverne, verneombud og arbeidstakerne. Dette gjør de for blant annet å kartlegge hvordan virksomhetene jobber systematisk med HMS og forebygging av muskel- og skjelettplager og psykiske helseplager. Denne kartleggingen, samt innhenting av skriftlig dokumentasjon i etterkant av tilsynet skal danne et videre grunnlag for å vurdere om virksomhetene har brudd på arbeidsmiljøloven eller ikke. Hvis det er brudd på arbeidsmiljøloven så får virksomhetene ulike typer reaksjoner fra Arbeidstilsynet. Inspektørene skriver da en rapport med oversikt over bruddene på arbeidsmiljøloven som de sender ut elektronisk via Altinn til virksomhetene.

Med tanke på at Betzy Mobil er et digitalt saksbehandlingssystem, så blir det aktuelt å redegjøre for forvaltningsloven som offentlige ansatte er pliktig til å følge ved saksbehandling. Forvaltningsloven handler om lover og regler på hvordan saker skal behandles på en forsvarlig og lovmessig måte som skal sikre rettighetene til innbyggerne (Forvaltningsloven, 1967). Den inneholder bestemmelser som taushetsplikt, saksbehandlingstid, krav til dokumentasjon, veiledning og juridisk bistand. Forvaltningsloven kommer også til anvendelse når tilsynsinspektørene skal utøve reaksjoner ved brudd på arbeidsmiljøloven og andre tilhørende forskrifter (Forvaltningsloven, 1967). Dilemma rundt forvaltningsloven og saksbehandling skal diskuteres under diskusjonsdelen, men det vil ikke være hovedvekten av denne studien.

1.5 Innovasjonen Betzy Mobil

I denne delen så skal jeg gå nærmere inn på hva Betzy Mobil er. Betzy Mobil er en digital versjon av et saksbehandlingssystem, som kalles for Betzy, i Arbeidstilsynet. Betzy Mobil er en lignende utgave av saksbehandlingssystemet som benyttes på PC med flere av de samme funksjonalitetene. Betzy Mobil gir derimot ikke tilgang til varsel/tipsmodulen (mottak av

eksterne tips fra ansatte og verneombud om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen) grunnet personvern hensyn.

Jeg hadde behov for mer bakgrunnsinformasjon og hadde et uformelt møte med forretningsutvikleren i Arbeidstilsynet (personlig kommunikasjon, 07.10.22). Vedkommende beskrev at innovasjonen Betzy Mobil er skapt av utviklere som er ansatt internt i Arbeidstilsynet. Det er dermed ingen eksterne leverandører som har levert denne teknologien til Arbeidstilsynet. Forretningsutvikleren kunne opplyse at det ble startet opp et konseptarbeid på Betzy Mobil i 2017 der noen ansatte testet en egen applikasjon som skulle kommunisere med Betzy Tilsyn via et programmeringsgrensesnitt (API). De bestemte seg for å gå bort fra denne løsningen da de ikke syntes det var hensiktsmessig å utvikle og vedlikeholde to ulike systemer. De begynte å utvikle Betzy Mobil istedenfor, som kunne benyttes på ulike mobile plattformer som nettbrett og PC. Vinteren 2019 ble det satt i gang en pilot på dette som varte i ett års tid. Betzy Mobil ble tilgjengelig for alle brukere av saksbehandlingssystemet våren 2020, og da ble det også mulig å få nettbrett til formålet. Nettbrettene ble delt ut til inspektører som jobber innenfor bransjene bygg- og anlegg, og overnatting-, servering- og transport kort tid etter implementeringen. Forretningsutvikleren opplyste at det kun var 15% av Arbeidstilsynets inspektører som benytter Betzy Mobil høsten 2022. De igangsette dermed en brukerundersøkelse våren 2023 for å kartlegge årsakene til at noen, men ikke alle, velger å benytte Betzy Mobil. Forretningsutvikleren beskrev at selve implementeringsprosessen er gjennomført og at de er over i driftsfasen. I etterkant av de uformelle samtale så undersøkte jeg med forretningsutvikleren om gjengivelsene av beskrivelsene til vedkommende i denne oppgaven var korrekte. Forretningsutvikleren bekreftet dette i en e-post (personlig kommunikasjon, 17.04.23). Med bakgrunn i at det kun var 15% av Arbeidstilsynets inspektører som benyttet Betzy Mobil høsten 2022, så ble det svært aktuelt å studere dette nærmere i denne masteroppgaven.

2 Teori

2.1 Diffusion of innovations

Jeg skal først beskrive i hvilken fase av implementeringsprosessen jeg skal studere ved å redegjøre for deler av teorien til Everett M. Rogers om «Diffusion of innovations». Teorien handler om spredning av innovasjoner mellom flere ulike aktører og veier gjennom sosiale system i en organisasjon (Rogers, 1983, s. 161). Flere av dagens implementeringsteorier har tatt inspirasjon fra denne teorien om Diffusion of innovations (Greenhalgh, 2018, s. 16-18).

Teorien om Diffusion of innovations tar utgangspunkt i fem forskjellige faser: 1. Knowledge (kunnskap), 2. Persuasion (overbevisning), 3. Decision (avgjørelse), 4. Implementation (implementering) og 5. Confirmation (bekreftelse) (Rogers, 1983, s. 161).

Ifølge Rogers (1983, s. 162) så omfatter en implementeringsprosess av ulike faser fra når man får kunnskap (første fase) om en innovasjon til vurderingen av om organisasjonen skal integrere eller forkaste deler av innovasjonen. Etter en prosess med avveining og vurdering (andre fase), kommer organisasjonen frem til at de skal beholde innovasjonen (tredje fase) og gjennomfører en implementering (fjerde fase) som skal føre til at innovasjonen eller teknologien blir en integrert del av praksis (femte fase).

Jeg skal ta utgangspunkt i fjerde fase av implementeringsprosessen om hvordan Betzy Mobil har blitt en integrert del av arbeidspraksis, samt i overgangen til hvordan Betzy Mobil benyttes i bekreftelsesfasen (femte fase) eller driftsfasen. Jeg velger å kalle det for driftsfasen fordi begrepet passer bedre til praksis.

Redegjørelse av denne teorien med enn konkretisering av hvilke faser av implementeringsprosessen som jeg skal studere nærmere, bidrar til å skape en avgrensning for denne studien. Jeg skal gå nærmere inn på denne teorien og implementeringsfasene under diskusjonsdelen.

2.2 Normalization process theory

Normalization process theory (NPT) er en implementeringsteori som tar utgangspunkt i implementering (fjerde fase) og driftsfase (femte fase) til Everett M. Rogers sin teori om Diffusion of innovations (May & Finch, 2009, s. 536). Å studere de siste fasene av implementeringsprosessen fra implementering til drift passer dermed godt å anvende med NPT. Ifølge May og Finch (2009, s. 547-548) så egner NPT også seg godt til å undersøke en implementeringsprosess i retrospektiv. Denne teorien passer dermed fint å benytte fordi jeg skal studere hvordan informantene erfarer at implementeringen har vært i fortid.

Jeg har benyttet deler av NPT ved utformingen av intervjuguiden. Normalization process theory er relevant å benytte i denne sammenhengen fordi den bidrar til å undersøke implementeringen av ny teknologi og kompleksiteten i intervensjonene (May & Finch, 2009, s. 549-550). NPT er også egnet for å undersøke hvordan implementeringen av teknologi kan bli en integrert arbeidsrutine og arbeidspraksis (May et al., 2009, s. 1). Kort forklart er hensikten med NPT å undersøke hvordan en ny praksis med dens komplekse intervensjoner kan bli en integrert del av rutinene og implementert i arbeidsprosessene til ansatte i Arbeidstilsynet (McNaughton et al., 2019).

Normalization Process Theory består av et sett sosiologiske verktøy for å forstå og forklare de sosiologiske prosessene gjennom nye eller modifiserte måter å opptre, samhandle og organisere arbeidet på i ulike typer institusjonelle settinger (May et al., 2009, s. 1). Denne teorien omfatter tre områder:

1. Implementeringen og den sosiale organiseringen av å utvikle en praksis som blir til handling.
2. Prosessen ved å integrere praksisen inn i arbeidsrutinene til individer og grupper.
3. Integrasjon av rutiner som blir opprettholdt og vedlikeholdt gjennom hele den sosiale strukturen i virksomheten (May et al., 2009, s. 2).

NPT består av fire sentrale kjerne­kategorier (May & Finch, 2009, s. 542-546). Disse er oversatt til norsk av Bachmann et al. (2020, s. 206):

1. *Coherence/Felles forståelse*: handler om å skape en felles forståelse av hva den nye praksisen bringer med seg av endringer, samt hvilke mål som er satt for implementeringen av teknologien.
2. *Cognitive participation/Opplevd deltagelse*: handler om hvordan ansatte opplever at de blir involvert i endringsprosessen som den nye praksisen kan bringe med seg, samt hvordan organisasjonen tilrettelegger for brukermedvirkning. Dette innebærer blant annet å skape felles handlinger og rutiner for å implementere teknologien.
3. *Collective action/Kollektiv handling*: handler om hvordan organisasjonen tilrettelegger for at endringen som følge av ny praksis kan skape et større eierforhold for ansatte slik at implementeringsprosessen blir en kollektiv handling. Kollektiv handling omfatter også hvordan ansatte erfarer at det digitale verktøyet kan integreres i de nåværende arbeidsoppgavene.
4. *Reflexive monitoring/Evaluerende og refleksiv praksis*: handler om hvordan evaluerende og refleksiv praksis blir en del av implementeringsprosessen ved at det settes av tid og ressurser til felles evaluering. Dette innebærer å ta med arbeidstakerne sine behov og ytringer inn i gjennomføringen av kontinuerlige forbedringer av det digitale verktøyet slik at det blir best tilpasset arbeidspraksis.

May et al. (2015), som er en av utviklerne av denne teorien, har utformet spørsmål som er basert på disse fire kjerne­kategoriene som kan benyttes i kvalitative studier. Jeg har modifisert noen av disse spørsmålene og benyttet dem i intervjuguiden (vedlegg 2). Hensikten er å undersøke hvordan ansatte i Arbeidstilsynet erfarer at implementeringen av det digitale verktøyet, Betzy Mobil, har vært. Fordelen med å benytte et slikt teoretisk rammeverk er at den kan benyttes på tvers av ulike kontekster og bidrar til å systematisere implementeringen av komplekse intervensjoner i en organisasjon (May et al., 2018, s. 225; McEvoy et al., 2014, s. 1). Videre legger May et al. (2018, s. 225) og McEvoy et al. (2014, s. 1) vekt på at NPT også

skaper mulighet for en trinnvis akkumulering av kunnskap som kan bidra til å forme en implementeringsprosess i riktig retning.

De fire kjernekategoriene til NPT som redegjort ovenfor skal også diskuteres opp mot resultatene under diskusjonsdelen. Dette for å undersøke om de fire kjernekategoriene har blitt oppfylt gjennom implementeringsprosessen. Forhåpentligvis kan NPT som et teoretisk rammeverk bidra til å gi svar på hvordan informantene erfarer at implementeringen av Betzy Mobil har vært.

2.3 Communities of practice

Communities of practice er en teori om læring i organisasjoner. Den skal benyttes i diskusjonsdelen da opplæring er en viktig del av implementeringsprosessen (Schwarz Müller et al., 2018, s. 118,126). Communities of practice handler om hvordan individer kan danne uformelle grupper i et slags praksisfelleskap der de utveksler erfaringer og kunnskap om tema som er viktig for dem (Wenger, 1998, s. 2). Kunnskapen kan også utvikles, deles, organiseres og utveksles videre med andre praksisfelleskap i en organisasjon. Det kan også være taus kunnskap, som betyr at den kan være vanskelig å sette ord på, og som forstås bedre gjennom praktisk opplæring. Det er gjennom denne erfaringsutvekslingen at kunnskapen kan integreres og bli en del av praksis (Wenger, 1998, s. 3-6).

Til tross for at Communities of practice oppstår uformelt, så kan organisasjoner gi støtte og anerkjennelse til ansatte som har behov for denne erfaringsutvekslingen for å oppnå bedre læring om bruk av ny teknologi (Wenger, 1998, s. 8-9). Denne teorien skal jeg drøfte nærmere med resultatene fra denne studien.

2.4 Teknostress

Teknostress handler blant annet om at brukerne av teknologien må jobbe raskt med å prosessere og behandle flere ulike digitale og tekniske oppgaver samtidig i stadig skiftende kontekster (Dragano & Lunau, 2020, s. 407-409). Et eksempel på teknostress er å behandle et digitalt verktøy samtidig som arbeidstakerne skal føre en dialog med andre individer som kan være i skiftende omgivelser. Deriblant innendørs og utendørs, der det skjer mye på én gang. Dette begrepet ble utviklet i forbindelse med forskning på hvordan den teknologiske utviklingen påvirker ansatte og arbeidsmiljø. Teknostress er en relativt ny form for arbeidsrelatert stress, og er en arbeidsmiljøeksponering innen det psykososiale arbeidsmiljøet (Dragano & Lunau, 2020, s. 408). Dette teoretiske begrepet skal jeg gå nærmere inn på i diskusjonsdelen.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

Jeg har valgt kvalitativ metode for å besvare problemstillingen fordi jeg ønsker å få økt innsikt i de ulike perspektivene, erfaringene og refleksjonene til ansatte i Arbeidstilsynet om hvordan implementeringen av et digitalt saksbehandlingssystem, Betzy Mobil, har vært. Kvalitativ metode er egnet for å gi økt innsikt og kunnskap om erfaringene og perspektivene til informantene om et fenomen, som er implementeringen av Betzy Mobil (Leseth & Tellmann, 2018, s. 11-13). Settingen, som beskrevet i underkapittel 1.4, er også relevant å studere nærmere for å få en bredere og dypere innsikt i hvordan informantene erfarer at Betzy Mobil fungerer i praksis (Leseth & Tellmann, 2018, s. 42-43). Denne studien har et deskriptivt-eksplorativt design slik som beskrevet i underkapittel 1.2.

3.2 Vitenskapsteoretisk posisjon

Denne studien har en hermeneutisk tilnærming fordi den handler om å fortolke ansattes erfaringer og opplevelser ved å ta utgangspunkt i at innholdet i tolkningene deres kan ha en dypere mening (Thagaard, 2018, s. 37-39). På den måten kan meningene og uttrykkene som informantene deler gjennom dybdeintervjuene gi økt kunnskap om underliggende aspekter av fenomenet som omhandler implementeringen av Betzy Mobil. Ifølge hermeneutikken bygger all forståelse og fortolkninger som forskeren gjør seg underveis i forskningsprosessen på en forforståelse (Thagaard, 2018, s. 37-39). Refleksjon over forforståelsen er sentralt å utøve gjennom hele forskningsprosessen da vi til en viss grad er formet av egne personlige fordommer og erfaringer om det fenomenet som skal studeres (Leseth & Tellmann, 2018, s. 14-16). Min forståelse av fenomenet, Betzy Mobil, kan være preget av min forforståelse som HMS-inspektør og fysioterapeut som selv jobber i Arbeidstilsynet. Dette kan skape en rollekonflikt der jeg både er ansatt på arbeidsplassen, samt er en masterstudent. Forforståelsen min kan både være en ressurs med tanke på min interesse for faget, men også en utfordring da jeg selv jobber på arbeidsplassen og har gjort meg tanker og meninger om hvordan jeg erfarer at Betzy Mobil fungerer som arbeidsverktøy på tilsyn.

3.3 Utvalg

Jeg har foretatt et strategisk utvalg av syv informanter, med variasjon av egenskapene til informantene som ble rekruttert, fordi jeg er interessert i å få innsikt i bredden og de ulike nyansene til informantenes erfaringer (Leseth & Tellmann, 2018, s. 42-44). Strategisk utvalg innebærer å rekruttere informanter som er relevante for problemstillingen (Tjora, 2021, s. 145-146). Inklusjonskriteriene er ansatte i Arbeidstilsynet fra avdeling tilsyn som benytter det digitale saksbehandlingsverktøyet, Betzy Mobil, og som tilhører en annen seksjon og kontor enn den jeg tilhører. Egenskapene til informantene som ble rekruttert er kvinner og menn i alderen 28-67 år. Årsaken til denne avgrensningen i alder er på grunn av at det er få inspektører i Arbeidstilsynet som er under 28 år og over 67 år. Det skal rekrutteres ansatte som både har lite erfaring med å benytte Betzy Mobil, til ansatte som benytter Betzy Mobil hyppig. Eksklusjonskriteriene er ansatte i Arbeidstilsynet som ikke benytter Betzy Mobil, er under 28 år og over 67 år, og som tilhører samme seksjon og kontor som meg.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Rekruttering av informanter og intervjusetting

Jeg har valgt semi-strukturerte dybdeintervjuer med utgangspunkt i en intervjuguide (vedlegg 2) som datainnsamlingsmetode (Leseth & Tellmann, 2018, s. 70-72). Jeg har valgt denne datainnsamlingsmetoden fordi målet med intervjuene er å få økt innsikt, forståelse og kunnskap om informantenes erfaringer og meninger knyttet til hvordan implementeringen av det digitale verktøyet, Betzy Mobil, har vært. Jeg har blant annet tatt utgangspunkt i noen av kjernekategoriene til Normalization process theory ved utformingen av intervjuguiden (May et al., 2015). Denne delen vil gi deduktive elementer ved datainnsamlingsprosessen da jeg har tatt utgangspunkt i et teoretisk rammeverk. Jeg har også laget induktive og åpne spørsmål i intervjuguiden for å få svar på problemstillingen. Denne metodikken vil dermed ha en deduktiv-induktiv tilnærming, da jeg skal ta utgangspunkt i deler av implementeringsteorien, Normalization process theory slik som redegjort under teorikapitlet. Ifølge Braun og Clarke (2022, s. 9-10) kan denne orienteringen til innsamling av data både ha deduktive og induktive

elementer i seg uten at den ene tilnærmingen ekskluderer den andre. De legger vekt på at forskeren må være refleksiv gjennom hele forskningsprosessen ved å reflektere over hvor man befinner seg i spekteret mellom deduksjon som en teoridrevet tilnærming, og induksjon der man har en åpen tilnærming ved innsamling av data (Braun & Clarke, 2022, s. 10-14).

Det ble rekruttert syv informanter der tre av de rekrutterte informantene er helsepersonell, to har ingeniørbakgrunn og to har teknisk utdanning. Rekrutteringen skjedde gjennom at informantene svarte på e-posthenvendelsen som jeg sendte ut med informasjon om studiet. Alle informantene som ble rekruttert tilhørte andre geografiske lokasjoner og kontorer enn Oslo, som er min arbeidslokasjon. Ingen av de rekrutterte er nære kollegaer, slik at jeg kunne opprettholde en viss analytisk distanse under intervjuene. Hvert intervju ble gjennomført digitalt gjennom Microsoft Teams, og varte mellom 1 time til 1 time og 20 minutter. De fleste av de rekrutterte informantene hadde brukt Betzy Mobil i liten grad, mens et par av informantene hadde benyttet Betzy Mobil fra noe til ofte.

3.4.2 Etikk og personvern

Det kan oppstå rollekonflikt ved at jeg både er masterstudent og en medarbeider som skal forske på egen arbeidsplass. For å ivareta hensyn til forskningsetikk så har jeg ikke rekruttert arbeidstakere fra samme kontorsted, men fra kontorer med andre geografiske plasseringer enn Oslo, som er mitt kontorsted. Jeg gjorde dette valget for å opprettholde en analytisk distanse til informantene som ble rekruttert. Som en innledning til dybdeintervjuene så var jeg opptatt av å informere arbeidstakerne om at jeg kun hadde en rolle som mastergradsstudent og ikke som en vanlig ansatt. Ifølge Leseth og Tellmann (2018, s. 147-150) er det viktig å ta hensyn til slike etiske aspekter da jeg både skal transkribere, analysere og fortolke det informantene har delt under dybdeintervjuene. Jeg har også diskutert risikoen for rollekonflikt sammen med min veileder og vi kom frem til at det går fint å gjennomføre denne studien når jeg har reflektert over egen rolle og tatt disse forhåndsreglene både før, under og etter rekrutteringen av informantene.

Informantene fikk et informasjons- og samtykkeskriv som sikrer full anonymisering av personopplysninger, som kjønn, alder og navn som alle signerte under på (vedlegg 3). I informasjons- og samtykkeskrivet står det også opplyst at de har anledning til å trekke seg når som helst mens studien foregår. Det ble ikke samlet inn helseopplysninger og særlige kategorier av personopplysninger, slik at det ikke var nødvendig å søke til den Regionale etiske komité. Studien skal behandle personopplysninger og ble dermed søkt inn til Sikt. Søknaden ble godkjent før datainnsamlingen (Sikt, 2023). Referansenummeret er 926988 (vedlegg 4). I mars 2023 fikk jeg ambisjoner om å skrive en vitenskapelig artikkel etter innleveringen av masteroppgaven. Ambisjonen er å publisere artikkelen i Tidsskriftet Fysioterapeuten. Jeg sendte dermed inn en endringsmelding til Sikt der jeg endret på dato til prosjektsslutt fra mai 2023 til mai 2024, slik at jeg kan oppbevare personopplysningene til informantene frem til da. Dette ble godkjent av Sikt. Jeg sendte straks en e-post til hver informant om de samtykker til denne endringen, noe hver informant samtykket til.

Videoopptak gjennom Teams ble benyttet under dybdeintervjuene. Jeg var i kontakt med personvernombudet for Universitetet i Sørøst-Norge (USN) for å forsikre meg om at det var tillatt å samle inn gule data via videoopptak gjennom Teams. Eksempel på innsamling av gule data kan være mange typer av personopplysninger som kjønn, navn og adresse (Universitetet i Sør-Øst Norge, 2023). Det ble ikke samlet inn sensitive personopplysninger eller særlige kategorier av personopplysninger. Personvernombudet for USN kunne bekrefte at dette er tillatt så lenge videopptakene ble lagret og oppbevart i USN OneDrive med disk-fil (Encrypted Virtual Disk) frem til prosjektsslutt (personlig kommunikasjon, 24.04.22). Jeg forsikret meg dermed om at videopptakene av intervjuene ble lagret og oppbevart i USN OneDrive med disk-fil (Encrypted Virtual Disk) frem til prosjektsslutt. Dette er også i henhold til USN sine retningslinjer om lagring og oppbevaring av gule data og personopplysninger. Intervjuene ble også delvis transkribert fra tale til tekst gjennom en transkriberingsfunksjon i Teams. Jeg testet transkriberingsfunksjonen under et testintervju og oppdaget at den ikke var helt nøyaktig, men valgte å bruke den likevel, da jeg opplevde den som et godt hjelpemiddel i transkriberingsprosessen. For å kvalitetssikre at tale til tekst ble riktig transkribert så gikk jeg igjennom video-og lydopptakene for å transkribere på nytt. Det transkriberte datamaterialet ble også lagret og oppbevart i USN OneDrive med disk-fil (Encrypted Virtual Disk) frem til prosjektsslutt.

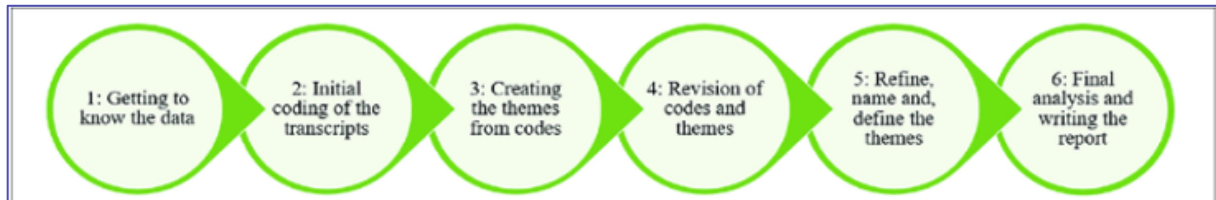
Jeg benyttet Nvivo som et tekst- og sorteringsverktøy etter transkriberingen av intervjuene. Filene fra Nvivo med det transkriberte datamaterialet ble også lagret og oppbevart i USN OneDrive med disk-fil (Encrypted Virtual Disk).

3.5 Analyse

Jeg har benyttet refleksiv tematisk analyse som er utviklet av Braun og Clarke (2022). Denne analyseformen har bidratt til å gjennomføre en systematisk og stegvis analyse av erfaringene som informantene delte under intervjuene. Hensikten er å danne tema som skal beskrive de underliggende meningene til informantene om hvordan de erfarer at Betzy Mobil har blitt implementert (Braun & Clarke, 2022, s. 76-78). Dette ble gjort ved å fortolke ulike mønstre og erfaringer som gikk igjen på tvers av det transkriberte datamaterialet ved å lage koder som etter hvert dannet ulike tema. Jeg har valgt å følge de seks ulike fasene for tematisk refleksiv analyse til Braun og Clarke (2022, s. 35-36) i analyseprosessen som jeg beskriver nærmere under. Dette har jeg valgt å gjøre på en fleksibel måte der jeg har beveget meg frem og tilbake gjennom de ulike fasene der jeg har sett behovet for det. Eksempelvis når jeg har hatt behov for å undersøke om datamaterialet henger sammen med kodene som er utviklet, eller når jeg må gå tilbake i analyseprosessen for å endre eller forkaste kodene hvis jeg ser at de ikke henger sammen med helheten og problemstillingen. Jeg har underveis i analyseprosessen stoppet opp flere ganger for å reflektere, notere og deretter gått tilbake til det transkriberte datamaterialet. Dette gjorde jeg for å undersøke om kodene henger sammen med de transkriberte intervjuene. Jeg har også underveis vurdert om noen koder skulle slås sammen til overordnede tema eller om det skulle dannes flere undertema for hvert tema.

Jeg benyttet Nvivo-tekstsorteringsverktøyet for å få en oversikt over de transkriberte tekstene. Nvivo er et verktøy som gir deg oversikt over det transkriberte datamaterialet. Den utfører ikke analyseprosessen for deg. Jeg måtte dermed selv lese og gjennomgå materialet, sortere, kategorisere og danne koder som ble til ulike tema og undertema.

Braun og Clarke (2022, s. 35-36) har utviklet seks forskjellige faser/retningslinjer for å utføre en ryddig og systematisk analyse. Ut i fra hvordan jeg har tolket disse seks fasene så er første til fjerde fase selve analyseprosessen, mens femte og sjette fase er en analytisk beskrivelse og fortolkning av resultatene.



Figur 1: Oversikt over de seks ulike fasene til Braun og Clarke som er hentet fra Saghafian et al. (2021, s. 9).

Jeg har gjennom å ta utgangspunkt i de fire første fasene for tematisk analyse gjennomført analyseprosessen på følgende måte:

I første fase så leste jeg gjennom de transkriberte intervjuene flere ganger for å gjøre meg et helhetsinntrykk av det transkriberte materialet. Deretter skrev jeg notater av mine inntrykk og refleksjoner av hvilke tema som gikk igjen hos informantene. Ifølge Braun og Clarke (2022, s. 42-49) handler denne fasen om å bli kjent med datamaterialet som har blitt transkribert. I denne fasen opprettet jeg også et par koder som i utgangspunktet er tidlig i analyseprosessen. Årsaken til dette er at deler av intervjuguiden er basert på deler av Normalization process theory slik at jeg fant igjen deler av kjernekategoriene til denne teorien i det transkriberte materialet. Jeg utformet med bakgrunn i dette koder som hadde en mer deduktiv tilnærming. Dette gjelder blant annet en tidlig utvikling av for eksempel kodene «forankring» og «implementering» da opprettelsen av disse er basert på teori.

I andre fase så utførte jeg en systematisk koding av hvert intervju der jeg forsøkte å finne like mønstre og utsagn som etter hvert skulle dannes til ulike tema (Braun & Clarke, 2022, s. 52-72). Jeg trakk ut deler, setninger og utsagn av de transkriberte intervjuene som både kunne være interessante og relevante for problemstillingen, og deretter navngav jeg kodene. Jeg forsøkte også finne utsagn fra datamaterialet som hadde et potensiale til dypere meningsinnhold. I denne fasen så hadde jeg en induktiv tilnærming til det innsamlede

datamaterialet der jeg forsøkte å stille meg åpen til det informantene beskrev i de transkriberte tekstene. Begynnende kodeformulering som «nye innovasjoner», «en del av arbeidsprosessen», «beskrivelse av Betzy Mobil», «opplæring» og «forbedring» ble utformet induktivt gjennom analyse av de transkriberte intervjuene. Denne begynnende kodeformuleringen fikk i gang en mer refleksiv analyseprosess hos meg. Jeg måtte forsøke å se bak de deskriptive formuleringene til informantene gjennom å foreta en større fortolking og analyse for å finne dypere meningsinnhold. Dette er sentralt innen hermeneutisk tilnærming, som er den vitenskapsteoretiske posisjonen som jeg har valgt (Thagaard, 2018, s. 37-39).

I tredje fase så leste jeg gjennom alle kodene som jeg hadde opprettet. Hensikten var å forsøke å identifisere like mønstre, utsagn og erfaringer på tvers av det transkriberte materialet (Braun & Clarke, 2022, s. 78-91). Jeg noterte underveis hvilke koder som kunne grupperes inn i ulike tema og med potensiale til å gi svar på problemstillingen. Her måtte jeg passe på å gå kontinuerlig tilbake til det transkriberte materialet for å undersøke om kodene og temaene hang sammen med meningene og erfaringene som ble delt av informantene under intervjuene. Skildringen av den begynnende kodeprosessen ligger vedlagt (vedlegg 5).

I fjerde fase startet jeg å utvikle fire potensielle tema som kunne være: «Bruksområder», «implementering», «utfordringer» og «forbedringer». Her gikk jeg også bort fra begrepet koder, og valgte begrepene tema og undertema. Dette valget gjorde jeg for at det skulle bli lettere å forstå sammenhengene mellom tema og undertema. I denne fasen så fortsatte jeg prosessen med å gå tilbake til det transkriberte materialet for å undersøke om temaene hang sammen med undertemaene. I denne fasen så slo jeg sammen noen undertema som hadde bedre sammenheng med de overordnede temaene, og forkastet undertema som ikke hadde en like stor relevans for problemstillingen og temaene (Braun & Clarke, 2022, s. 97-101). Jeg fjernet blant annet temaet: «En del av arbeidsprosessen» da den ble opprettet deduktivt som en del av forforståelsen og antagelsene mine. Dette temaet ble for eksempel fjernet og erstattet av «endring av arbeidsprosessen» fordi informantene snakket mer om endringer, enn at det var en del av arbeidsprosessene deres. Etter å ha lest datamaterialet på nytt og forsøkt å fortolke og analysere enda nærmere så ble temaet videreutviklet til «effektiverer deler av arbeidsprosessene». Informantene beskrev eksempelvis at implementeringen hadde

blant annet ført til at deler av arbeidsprosessene ble effektivisert. De beskrev blant annet at enkelte arbeidsoppgaver, men ikke alle, hadde blitt effektivisert da de gjennomførte HMS-tilsyn. Temaet «effektiviserer deler av arbeidsprosessene» valgte jeg å beholde som et resultat. Dette temaet skal jeg gå nærmere inn på ved presentasjon av resultatene under resultatskapittelet.

Utviklingen av et potensielt undertema som fikk navnet «digital kompetanse» ble lagt som et undertema av temaet «opplæring» da flere informanter beskrev at opplæringen og den digitale kompetansen de besitter hang sammen. Den begynnende utviklingen av undertemaene «nye innovasjoner» og «frykt for endring» ble lagt under temaet «utfordringer» da informantene snakket om disse undertemaene som regel i sammenheng med utfordringer relatert til Betsy Mobil.

Ved opprettelsen av kodene så tok jeg utgangspunkt i konteksten, sammenhengene og problemstillingen ved vurdering av om noen koder skulle beholdes, slås sammen eller forkastes. På slutten av analyseprosessen så oppdaget jeg at temaene som jeg hadde utviklet ikke gav noen særlig meningsfulle og interessante svar på problemstillingen. Jeg tok dermed en ny runde med å gå frem og tilbake til det transkriberte datamaterialet og temaene og undertemaene som jeg hadde opprettet, for å spisse temaene enda nærmere det transkriberte datamaterialet. Jeg innså at fremfor å lage tema som viser en fortolkning av datamaterialet, så hadde jeg utviklet tema som hadde en mer beskrivende tilnærming av datamaterialet. Jeg har tidligere redegjort for at jeg har plassert meg innenfor hermeneutikken som vitenskapsteoretiske posisjon. Det var dermed sentralt for meg å ta en ny runde for å analysere og fortolke det transkriberte datamaterialet nærmere. Flere av temaene og undertemaene ble dermed endret for å gi flere meningsfulle og interessante svar på problemstillingen.

Resultatene av analysen skal presenteres i femte og sjette fase av den refleksive tematiske analysen til Braun og Clarke (2022, s. 35-36). De beskriver at i femte fase så skal det lages korte sammendrag under hvert tema og undertema som skildrer hovedpunktene. Dette skal gi en glidende overgang til sjette fase der de analytiske beskrivelsene av de valgte utdragene fra det transkriberte materialet skal danne en sammenhengende historie som skal gi svar på

studiets problemstilling (Braun & Clarke, 2022, s. 108-115, 128-135). Temaene og undertemaene blir presentert under resultatskapittelet.

3.6 Styrker og svakheter med datainnsamling, intervjusetting og analysemetoden

Styrkene med datainnsamlingen er at utvalget besto av ansatte som hadde erfaring med bruk av Betzy Mobil, slik at de gjennom sine erfaringer kan gi svar på hvordan implementeringen av Betzy Mobil har vært. Hvis jeg hadde rekruttert ansatte som ikke har erfaring med Betzy Mobil så hadde ikke dette gitt like gode svar på hvordan implementeringen av Betzy Mobil har vært. Når det gjelder intervjusettingen så var det en fordel at intervjuene ble gjennomført digitalt gjennom Teams da det har spart en del reisetid. Ulempen med digitale intervju er at det kan oppstå tekniske utfordringer slik det gjorde under det ene intervjuet. Dette resulterte i at informantene måtte gjenta seg flere ganger da lyden ble hakkete. Det var også utfordrende å lese ansiktsmimikk som kan ha ført til at jeg har gått glipp av non-verbal kommunikasjon. På en annen side så var styrken at jeg kunne opprettholde en viss analytisk distanse til informantene. Det ble muligens også litt tryggere for informantene å dele deres erfaringer da vi ikke satt fysisk i samme rom.

På en annen side så kan svakhetene med datainnsamlingen også være at jeg ikke har valgt å intervju ansatte som ikke benytter Betzy Mobil. Det hadde vært interessant å få økt innsikt i deres erfaringer om hvorfor de velger å ikke bruke det digitale verktøyet. Det kan tenkes at de kunne gitt gode svar på hvordan de erfarer at implementeringen av Betzy Mobil har vært med tanke på at de har valgt å ikke bruke det digitale verktøyet. Det hadde også vært interessant å intervju ledere fordi de er også sentrale aktører i en implementeringsprosess. Det hadde derimot krevd en del tid og ressurser med tanke på tidsrammene og omfanget av denne masteroppgaven. Det var dermed nødvendig å foreta en avgrensning å kun velge ansatte som et utvalg til denne studien. En annen svakhet med datainnsamlingsmetoden var at jeg måtte endre på intervjuguiden etter første dybdeintervju fordi et par av spørsmålene var overflødige og lite relevante for problemstillingen. Styrken med dette er at jeg valgte å gjøre

endringer for å få flere relevante svar på problemstillingen, fremfor å samle inn data som ikke er like relevante.

Styrkene ved refleksiv tematisk analyse som er utviklet av Braun og Clarke (2022) er at denne analyseformen har bidratt til å gjennomføre en systematisk og stegvis analyse av erfaringene som informantene delte under intervjuene. Ifølge Braun og Clarke (2022, s. 4-5) er tematisk analyse fleksibelt og en har anledning til å koble på flere ulike teorier. En annen fordel er at de ulike analysefasene er i større grad retningslinjer fremfor en rigid sjekklister som skal følges til punkt og prikke. Braun og Clarke (2022, s. 10-15) vektlegger å utføre kontinuerlige refleksive og kritiske refleksjoner over egen forskerrolle og forforståelse gjennom hele analyseprosessen. På den måten har jeg praktisert en hermeneutisk tilnærming gjennom analyseprosessen der jeg har forsøkt å reflektere over egen forforståelse og valg underveis i analysen. Dette er sentralt å få frem da forskeren i kvalitative studier er i liten grad nøytral og objektiv. Forskeren er i større grad farget av forforståelsen, fordommer, vitenskapsteoretisk posisjon og egne erfaringer (Leseth & Tellmann, 2018, s. 14-16). Mitt vitenskapsteoretiske ståsted har tidligere blitt redegjort som en hermeneutisk tilnærming. Jeg har dermed fortolket informantenes meninger og opplevelser ved å forsøke å finne en dypere mening bak det de har fortalt under intervjuene (Thagaard, 2018, s. 37-39).

Svakhetene med refleksiv tematisk analyse er at til tross for at denne analyseformen er fleksibel både når det gjelder fremgangsmåte og ved anvendelse av teori så kan den oppleves litt vag når temaene skal utvikles. For det er fullt mulig å kode i all evighet og ikke komme videre i prosessen for å kunne danne tema. Kvaliteten på temaene som dannes er også avhengig av kompetansen til utføreren av analysen. Det kan også bli en risiko for at temaene blir underutviklet hvis utføreren ikke bruker god nok tid på å finne meningsfulle mønstre som kan gi gode og interessante svar på problemstillingen (Connelly & Peltzer, 2016, s. 51).

3.6.1 Troverdighet, gyldighet og overførbarhet

Årsaken til at jeg har valgt eksklusjons- og inklusjonskriteriene som er redegjort under kapittel 3.3, er for å styrke troverdigheten til studien slik at jeg ikke kommer for nært informantene slik at de blir formet av forforståelsen min. Jeg har dermed ikke rekruttert nære kollegaer fordi det kan svekke troverdigheten til studien. Rekrutteringen av informantene foregikk gjennom at jeg sendte ut e-post til alle ansatte i tilsynsavdelingen om at de som er innenfor inklusjonskriteriene kan melde seg frivillig til studien. Ulempene med dette er at det kun kan være teknologioptimistene og alltid de samme kandidatene som melder seg frivillig til å delta på slike prosjekter. Dette kan skape utfordringer med at jeg ønsker en variasjon av egenskapene til informantene som skal rekrutteres. En slik redegjørelse av valgene som jeg har tatt gjennom forskningsprosessen bidrar til jeg viser transparens/gjennomsiktighet. (Leseth & Tellmann, 2018, s. 16-17).

Jeg har utført studien i egen virksomhet der jeg selv jobber som inspektør og benytter Betzy Mobil på HMS-tilsyn. Jeg er dermed farget av min forforståelse knyttet til hvordan jeg har erfart at implementeringen av Betzy Mobil har vært. Dette kan ha påvirket hvilke spørsmål jeg ønsket å stille informantene. Det kan også skape risiko for at informantene blir farget av meningene og holdningene jeg har til Betzy Mobil. Dette har jeg også redegjort for nærmere under kapittel 3.4.2 om etikk og personvern.

På den måten så har jeg redegjort for forskerrollen og forforståelsen min gjennom datainnsamlingen og analyseprosessen. Ifølge Leseth og Tellmann (2018, s. 16-17) er en slik refleksivitet over forskerrollen og transparens gode kriterier for å styrke troverdigheten (påliteligheten) med studien. Dermed blir det også lettere for leserne å vurdere om funnene er troverdige.

Gyldighet handler om de metodiske valgene jeg har tatt for å få svar på det studien er ment for å undersøke, samt hvordan jeg har tolket datamaterialet (Leseth & Tellmann, 2018, s. 17-18). Jeg har dermed redegjort for formålet med studien, min vitenskapsteoretiske posisjon og begrunnet for hvorfor refleksiv tematiske analyse egner seg som analysemetode for denne studien. Studiets formål og problemstilling har vært viktig i vurderingen av hvilken studiedesign, metode og teorier jeg har valgt for denne studien. Jeg har dermed forsøkt å

begrunne for de metodiske valgene jeg har tatt underveis for å få svar på studiets problemstilling.

Funnene fra denne kvalitative masteroppgaven har en overførbarhet til lignende kontekster og likhetstrekk (Tjora, 2021, s. 167-174). Den kan eksempelvis ha overføringsverdi til deler av NAV, hjemmetjenesten og Statens Helsetilsyn som jobber med lignende saksbehandlingsprosesser. Denne studien kan også ha relevans og nytteverdi for bedriftshelsetjenesten, HR- og HMS-aktører og andre virksomheter som jobber med forebyggende og helsefremmende arbeid.

4 Resultater

Resultatene for studien er temaene og undertemaene som beskrives nedenfor og skal besvare problemstillingen om hvordan ansatte i Arbeidstilsynet erfarer at implementeringen av et digitalt saksbehandlingsverktøy har vært. Tema med undertema blir presentert i tabellen under. En oppsummering av de mest sentrale beskrivelsene til informantene under hvert tema og undertema blir først beskrevet, etterfulgt av en presentasjon av sitat fra informantene. Resultatene blir fortolket som en rød tråd gjennom hele teksten i henhold til en hermeneutisk tilnærming og refleksiv tematisk analyse.

Tabell 1: Tema og undertema

<u>Tema</u>	<u>Undertema</u>
Utforskende utprøving	Skjønnsmessig bruk
Effektiviserer deler av arbeidsprosessene	Potensiale til å frigjøre tilgjengelige ressurser
Utfordringer ved implementeringen	<ul style="list-style-type: none">• Utfordrer ergonomi og konsentrasjonsevne• Manglende forankring hos ledelse og organisasjon• Mangler ved teknisk funksjonalitet
Manglende praktisk opplæring	
Forbedringer for å optimalisere brukerbehovet	

4.1 Utforskende utprøving

Alle informantene hadde kjennskap til Betzy Mobil og beskrev det som et digitalt saksbehandlingsverktøy på mobile enheter. De beskrev at Betzy Mobil er en helt lik utgave av saksbehandlingsprogrammet Betzy på PC som de allerede er kjent med fra før, men at Betzy Mobil er tilpasset mobile enheter. Flere av informantene erfarte at det var opp til hver enkelte inspektør å utforske bruksområdene til Betzy Mobil og at det var opp til den hver enkelte å definere når og hvordan det var mest hensiktsmessig å bruke det digitale verktøyet.

Det var få informanter som kjente til at det lå konkrete rutiner og føringer på når Betzy Mobil egnet seg å bruke eller ikke. Flere av informantene beskrev at det var lagt opp til at de skulle prøve seg frem på hvilke bruksområder det egnet seg best å bruke verktøyet. Dette tyder på at implementeringen av Betzy Mobil har hatt fokus på en utforskende utprøving, gjennom at inspektørene fikk anledning til å definere bruksområdene selv gjennom prøve- og feilemetoden, og skjønnsmessig bruk. Informantene beskriver dette gjennom følgende sitater:

Jeg vet ikke om det har blitt definert i form av rutiner sånn i forhold til når man skal bruke Betzy Mobil eller ikke [...]. Om bruksområdet ikke er forhåndsdefinert så er det jo litt opp til den enkelte å prøve det ut [...]. Det er kanskje lagt opp til litt sånn at man skal prøve seg litt frem. Kanskje har man fått utdelt nettbrett med Betzy Mobil også er det opp til seg selv å definere når det er lurt å bruke det. (Informant 3).

Disse beskrivelsene til informant 3 tyder på at implementeringen var lagt opp til at inspektørene skulle ha en utforskende utprøving av det digitale verktøyet ved at det ikke skulle legges sterke føringer på hvordan det digitale verktøyet skulle anvendes. Et annet eksempel som tyder på at implementeringsprosessen var lagt opp til en mer utforskende utprøving ser vi også i beskrivelsene til informant 5 under. Her blir det beskrevet at informanten benytter Betzy Mobil på en annen måte enn det vedkommende erfarer at andre inspektører benytter det digitale verktøyet:

Det er vel ikke noen klare rutiner slik jeg har oppfattet det da. Det er vel et ønske om at inspektørene skal bruke Betzy Mobil. Kanskje i de uanmeldte tilsynene og ved stans av arbeid [...]. Du kan også lage en kjapp rapport og har mulighet til å sende den ut der og da hvis det ikke er noen brudd på arbeidsmiljøloven [...]. Nå har jeg brukt det litt annerledes enn kanskje de andre da. Jeg bruker den ofte på meldte tilsyn. Da har jeg med nettbrettet og sitter og skriver mine notater direkte inn i tilsynsrapporten. (Informant 5).

4.1.1 Skjønnsmessig bruk

Da det ikke var utformet rutiner for hvordan Betzy Mobil skulle benyttes, så har informant 6 definert bruksområdene for det digitale verktøyet gjennom tilfeldigheter og skjønnsmessig bruk. Det tyder også på at vedkommende fikk positive erfaringer med det digitale verktøyet, fordi det effektiviserte deler av arbeidsprosessen til vedkommende ved at de raskere kunne kontrollere neste bil/sjåfør. Flere av informantene delte de samme erfaringene til informant 6 om at de oppdaget bruksområdene til Betzy Mobil ved tilfeldigheter:

Det var vel egentlig bare litt sånn tilfeldig at vi tok med oss Betzy Mobil da vi var ute på transporttilsyn, og så tenkte vi at jo faktisk – det var litt sånn deilig å jobbe slik, for nå er vi liksom ferdig med denne delen av saken før vi går over til neste bil. (Informant 6).

Flere av informantene beskrev at Betzy Mobil benyttes primært ved tilsyn innen bygg- og anleggsbransjen, og servering- og transportbransjen, illustrert av sitatene under. Dette fortolkes som at flere av informantene erfarer at implementeringen av Betzy Mobil har vært mer rettet mot tilsyn innen disse bransjene fremfor andre bransjer da informantene hovedsakelig kun nevner disse to bransjene. Dette er et sentralt funn fordi det kan tyde på at informantene har selv gjennom en utforskende utprøving og skjønnsmessig bruk avdekket at Betzy Mobil benyttes mest innenfor disse to bransjene enn andre typer bransjer. Dette kan også henge sammen med at pilotprosjektet ble gjennomført innenfor bygg- og anleggsbransjen, fremfor andre bransjer. Her beskriver informant 3 at Betzy Mobil benyttes mest innenfor bygg- og anleggsbransjen:

Det ser ut som det er mest i bygg og anlegg at folk har sett nytten av det [...]. Det kommer an på hvilken næringsområder man jobber med. Jeg jobber veldig mye med stansingsvedtak og da egner dette virkemiddelet seg veldig. I andre sammenhenger, i andre seksjoner og kanskje i andre næringer så egner det seg kanskje mindre. (Informant 3).

En annen informant beskriver i sitatene under at det digitale verktøyet både benyttes i serveringsbransjen og i bygg- og anleggsbransjen, men at den benyttes på ulike måter:

Det er vel mest meldte tilsyn innen forebygging av muskel- og skjelettplager i serveringsbransjen at jeg tar den med ut for det er lettest. Jeg benytter Betzy Mobil på en annen måte ved uanmeldte tilsyn og forebygging av arbeidsulykker, samt sikring av arbeid i høyden i bygg- og anleggsbransjen. For da kan det skje mye uforutsigbart. (Informant 1).

Disse beskrivelsene fortolkes som at informant 1 helst foretrekker å benytte Betzy mobil på forhåndsvarslede/meldte tilsyn innenfor serveringsbransjen med forebygging av muskel- og skjelettplager, for at det kan være mer kontrollerte omstendigheter. Dette fremfor uanmeldte tilsyn innenfor bygg- og anleggsbransjen med blant annet forebygging av arbeidsulykker, fordi det kan være flere usikkerhetsmomenter til stede når det digitale verktøyet skal anvendes. Under meldte tilsyn så gir inspektørene beskjed til virksomhetene om at de kommer på besøk på forhånd gjennom et elektronisk brev via Altinn. Ved uanmeldte tilsyn så får ikke virksomhetene beskjed om at inspektørene kommer på inspeksjon. Det kan dermed bli mer uforutsigbare omstendigheter på uanmeldte tilsyn, for da kan inspektørene treffe på mange forskjellige problemstillinger og scenarioer. Dette viser at informanten har tatt en sikkerhetsvurdering selv på når Betzy Mobil egner seg å bruke eller ikke. Dette fortolkes som at implementeringsprosessen ikke har tatt hensyn til disse risiko og usikkerhetsmomentene som kan oppstå hvis Betzy Mobil benyttes på uanmeldte tilsyn på byggeplasser.

4.2 Effektiviserer deler av arbeidsprosessene

Informantene beskrev at målet og hensikten med implementeringen av Betzy Mobil er å effektivisere arbeidsprosesser og frigjøre tilgjengelige ressurser. Flere av informantene beskriver ulike arbeidsprosesser som de erfarer at implementeringen av Betzy Mobil har bidratt til å effektivisere. Dette gjelder blant annet arbeidsprosesser knyttet til seleksjon og prioritering av virksomheter som de skal utføre tilsyn med. Flere informanter beskriver at implementeringen av Betzy Mobil også har bidratt til å effektivisere saksbehandlingen ved at

inspektørene kan sende ut elektroniske brev via Altinn om innhenting av dokumentasjon til virksomheter fortløpende i forbindelse med veikontroller. Inspektørene har også mulighet til å sende ut elektroniske brev via Altinn om stansing av arbeid på byggeplasser direkte til virksomheter når de er ute på tilsyn i bygg- og anleggsbransjen. Flere av informantene beskriver at dette også er en arbeidsprosess som utøves mer effektivt gjennom at Betzy Mobil har blitt implementert. Ut i fra beskrivelsene til informantene så fortolkes det som at deler av arbeidsprosessene har blitt effektivisert.

Informanten under beskriver at arbeidsprosessen med å føre inn observasjonene og funnene fra tilsynet direkte inn sjekklisten i Betzy Mobil har blitt mer effektivt. Videre beskriver informanten at det har blitt mer effektivt å utarbeide en kort rapport som sendes direkte ut til virksomhetene via elektroniske brev i Altinn hvis det ikke er brudd på arbeidsmiljøloven:

Poenget er å jobbe på Betzy Mobil underveis. Det vil si dersom jeg går på tilsyn, så kan jeg åpne sjekklisten på enheten, også krysser jeg av med en gang. Hvis det er ingen funn og brudd på arbeidsmiljøloven så kan vi skrive en kort rapport og sende den ut med en gang. (Informant 2).

Disse beskrivelsene til informant 2 fortolkes som at inspektørene slipper å bruke mye tid og ressurser på virksomheter som etterlever kravene i arbeidsmiljøloven. De får dermed frigjort tid til å fokusere på virksomheter som har mer behov for tilsyn for å være i tråd med regelverket.

4.2.1 Potensiale til å frigjøre tilgjengelige ressurser

Informant 3 legger vekt på hvordan Betzy Mobil har potensiale til å frigjøre tilgjengelige ressurser gjennom at det blir lettere for inspektørene å prioritere mer komplekse arbeidsoppgaver. Både gjennom at Betzy Mobil bidrar til å effektivisere arbeidsprosessene, men at den også fungerer som et støtteverktøy ved organisering av arbeidet:

Vi må fordele ressursene på flere byggeplasser og virksomheter. Det systemet vil jo da hjelpe oss litt å kanskje sile ute noe [...]. Vi kan foreta raske søk for å undersøke om de

har hatt tilsyn med oss tidligere, samt hvorfor vi foretok et tilsyn der. Hvis de har hatt tilsyn nylig så kjører vi bare videre. Sånn sett er systemet til hjelp for å organisere arbeidet [...]. En slik effektivisering gjør det lettere å konsentrere oss om virksomhetene som trenger tilsyn. Og ikke bruke unødvendig mye ressurser på arbeidsplassene som allerede har hatt tilsyn. Det kan jo være en form for ressurseffektivisering. (Informant 3).

Noen av informantene beskriver at Betzy Mobil har bidratt til å effektivisere saksbehandlingen med å stanse arbeid på byggeplasser, slik som informantene under beskriver. Informant 3 beskriver videre at det ligger en del potensiale i det digitale verktøyet med et større bruksområde enn det hver enkelte kjenner til:

Vi vedtar stans muntlig først, og så legger vi det raskt inn i Betzy Mobil, og da vil virksomheten få et elektronisk brev ganske kjapt via Altinn knyttet til det forholdet som vi har stanset [...]. Jeg tror nok at dette systemet har et større bruksområde enn det som man kanskje vet om i etaten og muligens den hver enkelte medarbeider kjenner til [...]. Den har et mye større handlingsrom enn det vi kanskje har utnyttet. Jeg har jobbet med andre næringer tidligere, og kan se for meg at det er fullt mulig å bruke det der og. (Informant 3).

Dette fortolkes som at Betzy Mobil har et lite utnyttet potensiale til å brukes på andre typer bransjer. Dette kan trolig ha en sammenheng med at pilotprosjektet ble gjennomført innen for bygg- og anleggsbransjer og at bruksområdene ikke har blitt utvidet siden implementeringen.

4.3 Manglende praktisk opplæring

Alle informantene beskrev utfordringer relatert til manglende praktisk opplæring i bruk av Betzy Mobil da det digitale verktøyet ble implementert. Noen av informantene har hatt en teoretisk gjennomgang, mens andre har kun fått tilsendt nettbrettene uten teoretisk eller praktisk opplæring. Flestparten av informantene beskrev at de fikk tilsendt nettbrettene

uten praktisk opplæring og kun med en oppfordring til å benytte Betzy Mobil på tilsyn etter implementeringen. Dette forstås som at risikoen for motstand blant arbeidstakere som ikke mestrer det tekniske med teknologien kan øke. Flere av informantene legger også frem flere forslag på hvordan en optimal opplæring hadde vært. Dette tyder på at implementeringen av Betzy Mobil hadde mer fokus på teoretisk enn praktisk opplæring.

Dette bekreftes av informant 2, som beskriver å ha deltatt på en teoretisk gjennomgang på Teams, men at det var lenge siden:

Faktisk nei, men sånn teoretisk var det selvfølgelig. Jeg husker ikke, så det må fornyes. Mulig det var noen år siden. Det var muligens på Teams vil jeg tro, men jeg husker ikke så godt. Det burde gjøres jevnlig. Hvis de ser seriøst på det, så må det gjøres jevnlig, og med korte mellomrom. (Informant 2).

Informant 5 deler flere av de samme erfaringene som informant 2, men informant 5 kunne huske at de hadde en gjennomgang nylig på Teams, men at det fungerte dårlig: «Det var heller ikke mye opplæring å få. Kanskje gjennomgang på Teams eller en avdelingsmøte. Det var ikke så lenge siden. Opplæring på Teams fungerer veldig dårlig for min del.» (Informant 5).

Betzy Mobil skal benyttes i praksis på HMS-tilsyn, og da vil trolig en opplæring gjennom en digital plattform på Teams ikke være bra nok, fordi inspektørene ikke får mulighet til å teste hvordan det digitale verktøyet fungerer i praksis. Videre legger informant 5 vekt på behov for å få en praktisk gjennomgang av medarbeidere som er godt kjent med Betzy Mobil: «Det mest optimale er jo at man kunne ha lært av en som har brukt Betzy Mobil en del og kjenner praktisk gjennomføring av tilsyn [...]. Det bør være en som kjenner det skikkelig godt med de mulighetene den har.» (Informant 5).

Informant 6 deler de samme erfaringene når det gjelder behov for å få en konkret praktisk opplæring i Betzy Mobil. Informanten legger vekt på behov for å opprette en arena for erfaringsutveksling. Der de kan lære av hverandre om hvordan det digitale verktøyet kan benyttes på best mulig måte og om hvilken nytte det har i praksis:

Jeg savner litt den erfaringsutvekslingen på hvor er det verktøyet kan brukes? Hvilke områder er det vi faktisk har nytte av dette verktøyet? [...]. Og det er spesielt når jeg er såpass ny, altså at det kan være noen andre kloke hoder som har brukt dette her og som vi kan dra nytte og effekt ut av det. Opplæringen burde vært mer systematisk. (Informant 6).

Informant 7 peker på utfordringer relatert til at de fikk utdelt nettbrettene uten en konkret praktisk opplæring i bruk av Betzy Mobil på nettbrett:

Vi ble oppfordret til å bruke nettbrettene og Betzy Mobil da vi fikk nettbrettene, men det er ingen som har fortalt oss hvordan vi skal bruke de. Jeg har ikke funnet noen retningslinjer heller. De har bare oppfordret oss til å bruke den, også skal man bare finne veien selv. (Informant 7).

Informantene peker på sentrale utfordringer med manglende praktisk opplæring i bruk av Betzy Mobil på nettbrett da implementeringen foregikk. Dette fortolkes som at informantene savner en konkret oppfølging og konkrete retningslinjer på hvordan det digitale verktøyet skal brukes. I et arbeidsmiljøperspektiv så tyder disse beskrivelsene på at ansatte kan miste evnen til å mestre Betzy Mobil. Dette kan igjen skape lav jobbtilfredshet og misnøye med implementeringsprosessen. Beskrivelsene til denne informanten kan også være tegn på oppgitthet over at man bare må finne veien selv for å mestre Betzy Mobil. Dette fortolkes som begynnende tegn på motstand mot implementering av ny teknologi. Dette skal diskuteres nærmere under diskusjonsdelen.

4.4 Utfordringer ved implementeringen

Alle informantene beskrev ulike typer utfordringer ved implementeringen som har påvirket gjennomføringen av HMS-tilsyn. De mest sentrale utfordringene med implementeringen av Betzy Mobil handler om mangler ved teknisk funksjonalitet, uhensiktsmessig ergonomi, tap av konsentrasjonsevne og manglende forankring hos ledelse og organisasjon. Dette fortolkes som at Betzy Mobil burde vært bedre tilpasset arbeidsprosessene til inspektørene. Samlet

sett tyder dette på at flere av disse utfordringene er en konsekvens av at Betzy Mobil ikke har blitt hensiktsmessig implementert. Utfordringene med implementeringen har blant annet resultert i at flere av informantene beskriver at de foretrekker å føre notater med penn og papir når de gjennomfører HMS-tilsyn, fremfor å benytte Betzy Mobil.

Informant 3 beskriver at å notere med penn og papir foretrekkes fortsatt etter implementeringen av Betzy Mobil. Blant annet fordi vedkommende får en bedre oversikt og handlingsrom når kontorskjermene på kontoret benyttes:

Det skrives ned på papir før det blir lagt inn i systemene etterpå. Det er kanskje gammeldags, men vi bruker nok skriveblokk enda for å notere, uavhengig av Betzy Mobil. Det digitale verktøyet har et mindre handlingsrom enn for eksempel det ordinære saksbehandlingssystemet som vi har på kontoret der jeg sitter med to skjermer og følger opp sakene og innkommende dokumentasjon. (Informant 3).

Informant 6 deler de samme erfaringene som informant 3 om at vedkommende fortsatt fører notatene med penn og papir. Informant 6 beskriver videre i sitatet under at flere av inspektørene hadde benyttet Betzy Mobil hvis nytteverdien ble bedre kommunisert ut i løpet av implementeringsprosessen:

Jeg er fortsatt litt sånn der at jeg sitter og noterer med penn og papir [...] Jeg tror at hvis man klarer å selge dette inn som et nyttig verktøy for inspektørene som skal gjøre arbeidsoppgavene våre lettere så vil det kanskje få med alle, egentlig. (Informant 6).

Disse beskrivelsene fortolkes som at informant 6 ikke finner Betzy Mobil som et nyttig verktøy som bidrar til å forenkle arbeidsoppgavene med tanke på at vedkommende har valgt å føre notater på penn og papir, fremfor å bruke Betzy Mobil.

Flere av informantene beskrev behov for å tilpasse det digitale verktøyet bedre til arbeidsprosessene og tilsynspraksis. Dette tyder på at det ikke har blitt utformet gode nok funksjonaliteter som henger sammen med arbeidsprosessene i praksis når implementeringen av Betzy Mobil foregikk.

Informant 4 beskriver behov for flere sjekklister som kun er relevante for den bransjen som de skal føre tilsyn med, i sitatet under. Informanten peker også på behov for en mer brukervennlig søkefunksjon der de kan søke opp aktuelle punkt for at det skal bli enklere å føre kontroll med arbeidsmiljøloven:

Det kan være en løsning å lage en grunnleggende form med alle de ulike sjekklister som er relevant for den næringen du skal utføre tilsyn hos, og med mulighet for tilpasse det den hver enkelte deretter. Det er jo tidskrevende å lete gjennom en haug med sjekklister som ikke har noe med min jobb å gjøre. En søkefunksjon vil jo da være viktig. På den måten kan du tilpasse din egen drift, bruk og prosjekt. (Informant 4).

Dette fortolkes som at den nåværende søkefunksjonen ikke er godt nok utviklet funksjonelt sett når det gjelder å søke opp sjekklister som er relevante for den bransjen de fører tilsyn med. Dette tyder på at Betzy Mobil ikke har blitt godt nok tilpasset arbeidsprosessene og tilsynspraksis under implementeringsprosessen.

Informant 2 beskriver behov for å få med IT-personalet på tilsyn for å gjøre bedre tilpasninger av Betzy Mobil til arbeidsprosessene, i sitatet under. Dette er også en skildring av informantens behov for at Betzy Mobil skulle ha vært bedre tilpasset arbeidsprosessene da det ble implementert:

At personene som skal implementere det er med aktivt ute i perioder med oss og ser hva slags utfordringer vi har. Jeg vil gjerne se at IT-folkene som står ute i buskene med arbeidstakere og arbeidsgivere rundt seg og en liten mobil i hånda med dårlig dekning [...]. Det praktiske må tas veldig hensyn til. (Informant 2).

Informant 6 beskriver i sitatet under at det kan være behov for å endre på arbeidsprosessene for at Betzy Mobil skal bli bedre anvendbart når de gjennomfører tilsyn. Et eksempel på denne endringen kan være at inspektørene får avsatt tid til å skrive en rapport rett etter tilsynet slik at den er klar til utsendelse:

Jeg bruker det ikke slik at jeg under tilsynet må formulere varsel om vedtak og få inn observasjonene mens jeg sitter og snakker med arbeidstakerne. Da må man i så fall gjøre om tilsynsmetodikken for det egner seg ikke i en samtale, men hvis man da hadde bedt om å kunne fått en halvtime etter tilsynet til å sette seg ned og skrive, men da må man bare få en annen instruks på hvordan man skal jobbe. (Informant 6).

Dette fortolkes som at det skulle ha blitt gjort en bedre kartlegging og vurderingen av hvilke arbeidsprosesser som skal endres da implementeringen foregikk.

4.4.1 Utfordrer ergonomi og konsentrasjonsevne

Flere av informantene beskriver at implementeringen av Betzy Mobil ikke har tatt nok hensyn til ergonomiske problemstillinger når det gjelder å skrive på en liten skjerm på nettbrett, både i bil og ved tilsyn utendørs på byggeplasser. Informantene beskriver at de også mister fokus på personene de snakker med når de samtidig må holde konsentrasjonen på nettbrettet. Noen av informantene beskriver ulike tiltak for å forebygge dette, som å være to på tilsyn der den ene noterer på nettbrettet, mens den andre fører dialogen. Dette fortolkes som at det ikke har blitt utformet gode nok retningslinjer for å ivareta og tilrettelegge for hensiktsmessig ergonomi. Informantene beskrev heller ikke at det var utformet forebyggende tiltak rettet mot å redusere forstyrrelsen av konsentrasjonsevnen når Betzy Mobil ble implementert. Fra et arbeidsmiljøperspektiv så kan en forstyrrelse av konsentrasjonsevne ved bruk av teknologi bidra til å gi økt psykososialt stress. Dette skal jeg gå nærmere inn på i diskusjonsdelen.

Informant 2 beskriver i sitatet under at konsentrasjonen utfordres når Betzy Mobil benyttes samtidig som det føres en samtale med arbeidsgivere og ansatte på tilsyn. Vedkommende foretrekker heller å utføre saksbehandling på kontoret som er innredet med større skjermer som gir bedre oversikt:

Det er vanskelig å konsentrere seg når man både fører tilsyn og lager notater på Betzy Mobil samtidig [...]. Vi bør prioritere det å snakke og konsentrerer oss om menneskene vi fører tilsyn med [...]. Jeg foretrekker også flere skjermer fordi jeg må undersøke flere forhold rundt virksomhetene vi besøker. Det gir meg altså en følelse

av at jeg ikke har kontroll eller en god oversikt over forholdene som eksisterer hos virksomhetene. (Informant 2).

Informant 3 peker på ergonomiske utfordringer når det gjelder å benytte nettbrettet i bilen:

Det er også viktig å tenke på det rent ergonomiske [...]. Nettbrettet blir veldig lite så når vi sitter i bil så kan det rent ergonomisk sett bli utfordrende. I hvert fall hvis man skal sitte over tid og skrive lange brev [...]. Jeg foretrekker heller eksterne skjermer på kontoret. (Informant 3).

Informant 3 beskriver i sitatet under at man kan miste fokuset på det mellommenneskelige og dialogen med personene under tilsynet:

Det er jo kanskje det her med bevisstgjøring. Du må være klar over at i møte med mennesker så kan det bli fort gjort å bli fastlåst til skjermen og bli for teknisk [...]. Det kan bli en motpol til dialogen, og det å oppfatte mennesker. For det kan ta bort fokuset fra det mellommenneskelige [...]. Vi får mange ulike og kraftige reaksjoner når vi møter mennesker, og da kan det komme i konflikt med vår oppgave om å skape trygghet og tillit. (Informant 3).

Beskrivelsene til informant 3 fortolkes som at skjer en etisk avveining på om rollen med å skape tillitt og trygghet kommer i konflikt med det mellommenneskelige når informanten beskriver å bli fastlåst til en skjerm. Dette fordi vedkommende må samtidig ivareta de menneskelige reaksjonene som kan oppstå i situasjonen. Samlet sett så tyder disse beskrivelsene på at det kan bli en økt psykososial eksponering. Særlig når det oppstår etiske dilemma i møtet mellom ulike roller, teknologi og ivaretagelse av det mellommenneskelige.

Informant 5 beskriver i sitatet under at det mest optimale er å være to inspektører på tilsyn når de skal bruke Betzy Mobil. Den ene inspektøren kan skrive på nettbrettet, mens den andre kan føre samtalen med personene på tilsynet fordi det blir en del å følge med på samtidig:

Det er mest optimalt å være to når man skal bruke Betzy Mobil. Det er for min del mer utfordrende for konsentrasjonen hvis man skal benytte det alene og samtidig snakke og ha kontakt med personene på tilsyn. Da blir jeg fort låst fast til skjermen enn om jeg bruker penn og papir. (Informant 5).

4.4.2 Manglende forankring hos ledelse og organisasjon

Flere av informantene beskriver at det mangler en forankring hos ledelse og organisasjon ved implementeringen av Betzy Mobil. Informantene beskriver at det ikke fremkommer sentrale og konkrete føringer fra organisasjonen på når og hvordan Betzy Mobil skal benyttes i praksis.

Informant 2 beskriver i sitatet under at det mangler en helhetlig forståelse fra ledelsen når det gjelder hvilke typer faglige utfordringer som oppstår når de er på tilsyn. Informanten beskriver at seksjonslederen/mellomlederen oppfordrer, men at det ikke er fullstendig forankret hos ledelsen:

Jeg savner at den øverste ledelsen har en helhetlig forståelse for hva vi egentlig jobber med og hva slags utfordringer vi møter på når vi er ute på tilsyn [...]. Min nåværende leder oppfordrer oss til å bruke det i stor grad. (Informant 2).

Informant 1 beskriver i sitatet under at implementeringen av Betzy Mobil skulle vært mer forankret og styrt i ledelse og organisasjon. Informanten beskriver videre at dette trolig har blant annet ført til at implementeringen av Betzy Mobil har skapt utfordringer når det skulle benyttes i praksis:

Tror ikke implementeringen har vært bra nok. Det burde jo vært litt mer brukt ute på seksjonene og gitt konkrete føringer rundt bruken av det. Ikke at det er opp til hver enkelt å prøve å sette seg inn i det og prøve å finne ut av det. Det burde vært litt mer styrt. (Informant 1).

Informant 7 beskriver i sitatet under at det er en manglende forankring hos ledelsen ved at det er koordinatorene som har fått noe av ansvaret til å få flere av inspektørene til å benytte Betzy Mobil:

Seksjonslederen har oppfordret til bruken av det. Jeg synes egentlig at det også er opp til koordinatoren har jeg inntrykk av. At koordinatoren har organisert hvordan det skal brukes [...]. Opplæringen blir også overlatt til koordinatoren. Mitt inntrykk er at det er opp til koordinatoren og oppfordre inspektørene til å bruke den. (Informant 7).

Dette fortolkes som at det har manglet en konkret forankring hos ledelsen og i organisasjonsstrukturen på hvem som skal ha ansvaret for å oppfordre, og gi opplæring i bruk av Betzy Mobil da implementeringen foregikk.

4.4.3 Mangler ved teknisk funksjonalitet

Flere av informantene beskriver utfordringer relatert til manglende internettdekning ved tilsyn i ulendte strøk, treghet ved oppstart av nettbrett, samt bildelagring og bilderedigeringsfunksjonen på Betzy Mobil. En av informantene erfarer at tregheten også oppstår fordi de ulike systemene ikke prater godt nok sammen. Dette beskrives av informantene i sitatene under.

Informant 3 beskriver i sitatet under at det krever en del planlegging med å ha det teknisk i orden og nok batterikapasitet før nettbrettet kan tas med ut på tilsyn:

Vi blir jo litt mer sånn tekniske at man må jo sørge for å ha det utstyret med seg ut da. At det er nok batterikapasiteten på nettbrettet. Jeg har eget Sim-kort i nettbrettet så jeg ikke er avhengig av at nettet må opp eller at det skal være Wi-Fi tilstede. (Informant 3).

Dette fortolkes som at informant 3 har gjort seg en del erfaringer med hva som må være på plass av det tekniske før Betzy Mobil kan fungere optimalt på HMS-tilsyn.

Informant 1 beskriver treghet med selve systemet i det digitale verktøyet. Bildekvaliteten på bildene de tar på tilsyn blir heller ikke gode nok for å kunne beskrive feil og mangler på byggeplasser:

Jeg føler det tar veldig lang tid å koble seg opp på og velge riktig virksomhet, og få opprettet saken, og da står jeg der å trykker på mens de står og venter på meg. Da føler jeg det er litt tidskrevende [...]. Bildene blir kornete når vi laster de inn direkte på saken, og vi har ikke mulighet til å framheve ting på bildene [...]. Det tar lang tid å ta bilder med nettbrettet, for de må lastes opp og prosesseres litt, og jeg føler at det er lite effektiv tid. (Informant 1).

Beskrivelsene til informant 1 tyder på at bildefunksjonen i Betzy Mobil skaper utfordringer for inspektørene når de samler inn bildebevis for å dokumentere brudd på regelverket. Disse manglene ved teknisk funksjonalitet kan ha bidratt til å skape utfordringer for arbeidsprosessene til inspektørene. Dette fortolkes som at den tekniske funksjonaliteten ikke ble godt nok utviklet før Betzy Mobil ble implementert og tatt i bruk. Et av konsekvensene er at arbeidsprosessene ved bildetaking og informasjonsinnhenting blir beskrevet som ineffektiv, slik som informant 1 beskrev i sitatet over.

Informant 4 beskriver i sitatet under at de har mobile enheter og systemer fra ulike leverandører som har utfordringer med å snakke sammen. Dette tyder på at slike tekniske utfordringer ikke ble nøye nok vurdert ved innkjøp av nettbrett:

Det er jo viktig at både nettbrettet og Betzy Mobil fungerer optimalt. For nå benyttes det ulike typer enheter og systemer. Nettbrettet er fra Samsung og benytter Android, mens mobiltelefonen er fra Apple, en iPhone. Samt at vi bruker Windows-baserte systemer som Word og Teams. Jeg merker særlig at Android på nettbrettet kan bli tregt og tungvint for det er alt for mange apper og programmer på nettbrettet. (Informant 4).

Samlet sett så fortolkes disse beskrivelsene som mangler ved teknisk funksjonalitet, en av utfordringene med implementeringen av Betzy Mobil. Beskrivelsene til informantene viser at systemene i Betzy Mobil ikke har vært godt nok teknisk utviklet og testet under implementeringen. Dette har dermed gitt utfordringer i driftsfasen når inspektørene skal anvende Betzy Mobil i praksis.

4.5 Forbedringer for å optimalisere brukerbehovet

Flere av informantene beskrev ulike forslag til forbedringer for å optimalisere brukerbehovene deres når implementeringen av Betzy Mobil foregikk. Noen av informantene beskrev konkrete forbedringer som å få tilgang til ulike systemer som offentlige registre og varselsaker der innbyggerne kan tipse om arbeidsmiljøutfordringer på arbeidsplassen. Informantene beskrev at de også har behov for flere støtteverktøy som en bedre tilpasset diktafon og auto-tekst for å kunne generere ferdige rapporter som kan sendes direkte ut til virksomhetene etter tilsynene. Samlet sett så tyder dette på at informantene hadde behov for å igangsette flere forbedringstiltak med Betzy Mobil for å optimalisere brukerbehovet bedre. Informantenes beskrivelser fremstilles i sitatene under.

Informant 3 beskriver i sitatet under at de har behov på tilgang til varselsaker/tipsfunksjonen på Betzy Mobil når de er ute på tilsyn. Varselsaker inneholder tips som innbyggerne, ansatte eller verneombud har lagt inn elektronisk gjennom Arbeidstilsynet sine sider om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen.

Jeg tenkte på at vi ikke har tilgang på varsel, altså tipsfunksjonen via Betzy Mobil. Og det er sikkert en grunn til det, men varsel altså den delen av vanlige Betzy og da konkret Betzy Mobil er uten denne varsel/tipsfunksjonen [...]. Hvis vi har med pc, så har vi tilgang til det, så det er sikkert et valg man har gjort, men det er jo veldig u hensiktsmessig å ikke ha tilgang til varsel/tipsfunksjonen når vi er ute, og det er sikkert en enkel sak å gjøre noe med. (Informant 3).

Disse beskrivelsene til informant 3 tyder på at det har blitt lagt inn en begrensning i Betzy Mobil for å ivareta taushetsplikten og personvernet. Informant 3 beskriver at de derimot har tilgang til tipsfunksjonen på vanlig PC som de også kan ta med ut på tilsyn. Dette fortolkes som at det er behov for å ha de samme tilgangene på Betzy Mobil som de allerede har tilgang til på vanlig PC, og det ordinære saksbehandlingssystemet. Det burde dermed ikke være en begrensning på tilgang til varselsaker/tipsfunksjonen i Betzy Mobil.

Informant 6 beskriver i sitatet under om behov for standardtekst for å kunne generere ferdig en rapport med oversikt over brudd på arbeidsmiljøloven og med de påleggene eller reaksjonene de velger å gi, slik at det blir mulig å sende ut rapporten elektronisk der og da:

Det egner seg ikke til å skrive begrunnelsene for hvorfor vi velger å gi pålegg/reaksjoner når det er brudd på arbeidsmiljøloven sånn fortløpende synes jeg. Det kunne vært løsninger med at man har mer standardfraser som ligger der [...], for da slipper vi å sitte og skrive så mye når vi sitter ute, for det er jo en utfordring når du er litt sliten i hodet. (Informant 6).

Informant 4 beskriver behov for flere støttefunksjoner og tilgang til flere registre på Betzy Mobil:

Jeg har behov for disse funksjonene på Betzy Mobil: forhåndsmeldinger, Tips/varselsaker, intranett, HMS-registeret og HMS-kortregisteret. Samt en nettleser og Brønnøysundregisteret. Det er alt jeg behøver. Også notatblokk og opptaksfunksjon eller diktafon for å gjøre tale til tekst. (Informant 4).

Dette fortolkes som at implementeringen av Betzy Mobil muligens ikke har kartlagt godt nok hva slags behov inspektørene har når det gjelder tilgang til ulike funksjoner og forbedringene av de.

Informant 5 beskriver at brukermedvirkning har blitt tatt noe opp med seksjonslederen til vedkommende, men at dette ikke har foregått systematisk: «Vi har snakket litt om brukermedvirkning med seksjonslederen min, men det har ikke vært noe sånn nær sagt

systematisk diskusjon. Om hvem som har brukt det og kommer til å bruke det og sånt.» (Informant 5). Disse beskrivelsene tyder på at det i mindre grad har vært en systematisk brukermedvirkning under implementeringsprosessen.

Informant 3 var med i pilotprosjektet og beskrev at de fikk mulighet medvirke under pilotprosjektfasen. Vedkommende beskriver samtidig at ikke alle inspektørene fikk denne muligheten. Videre beskriver informanten at det er usikkert om det har blitt en ny gjennomgang med mulighet for brukermedvirkning når det gjelder å få tilpasset Betzy Mobil til brukerbehovene:

Mitt første møte med Betzy Mobil var jo gjennom prosjektet, altså piloten og sånn sett fikk vi tidlig innsikt i det og fikk mulighet til å påvirke systemet. Det var jo ikke alle som fikk den muligheten [...]. Jeg er nok litt farget av at jeg har fulgt Betzy Mobil over en lengre periode gjennom piloten, og sånn sett har jeg i hvert fall fått mulighet til å påvirke. Vi kom med innspill når systemet ble lansert, men kan ikke huske at det har skjedd en ny gjennomgang etter det. (Informant 3).

Dette fortolkes som at implementeringen av Betzy Mobil har i liten grad kartlagt og tatt nok hensyn til brukerbehovet under implementeringsprosessen fordi få av informantene beskrev at de fikk anledning til å medvirke da implementeringen foregikk. Videre så fortolkes dette som at inspektørene som var med i pilotprosjektet fikk medvirket i større grad enn inspektørene som ikke var en del av pilotprosjektet.

4.6 Oppsummering av momenter til diskusjon

Jeg har valgt å trekke ut de mest sentrale resultatene som jeg har vurdert som ekstra interessante, og som gir gode svar på problemstillingen. Resultatene viser at implementeringen var lagt opp til en utforskende utprøving og skjønnsmessig bruk av det digitale verktøyet. Ut fra det informantene beskriver så hadde organisasjonen en mer åpen og utforskende tilnærming til hvordan det digitale verktøyet skulle benyttes. Dette fremfor sterke føringer og rutiner på hvordan Betzy Mobil skulle anvendes i praksis.

De fleste informantene beskrev at de ikke fikk praktisk opplæring i bruk av det digitale verktøyet. Dette forstås som at risikoen for motstand blant arbeidstakere som ikke mestrer det tekniske med teknologien kan øke. Flere informanter beskrev hvordan en optimal opplæring hadde vært gjennom eksempelvis erfaringsutveksling, ved at inspektørene kan lære av hverandre. Flere informanter beskriver også ulike arbeidsprosesser som de erfarer at implementeringen av Betzy Mobil har bidratt til å effektivisere. Noen av informantene beskrev at til tross for at noen av arbeidsprosessene har blitt effektivisert, så ligger det fortsatt en del lite utnyttet potensiale til å frigjøre tilgjengelige ressurser.

De mest sentrale utfordringene med implementeringen av Betzy Mobil handler om mangler ved teknisk funksjonalitet, uhensiktsmessig ergonomi, tap av konsentrasjonsevne og manglende forankring hos ledelse og organisasjon. Dette fortolkes som at Betzy Mobil burde vært bedre tilpasset arbeidsprosessene til inspektørene. Flere av informantene beskrev at de har valgt å gå tilbake til å føre notatene med penn og papir, enn å benytte Betzy Mobil. Samlet sett så tyder dette på at flere av disse utfordringene har oppstått under driftsfasen som en konsekvens av at Betzy Mobil ikke har blitt hensiktsmessig implementert.

I tillegg til dette så beskrev informantene ulike forslag til forbedringer for å øke brukermedvirkningen og tilpasse Betzy Mobil bedre til brukerbehovet. Dette fortolkes som at det var et stort behov for brukermedvirkning da implementeringen av Betzy Mobil foregikk. Til tross for dette så forstås det som at det ikke er for sent å tilpasse Betzy Mobil bedre til brukerbehovene fordi informantene beskrev flere forslag til forbedringer.

5 Diskusjon

Resultatene skal diskuteres opp mot Normalization process theory, Communities of practice, Teknostress og forskningsfunn for å besvare studiets problemstilling om hvordan ansatte i Arbeidstilsynet erfarer at implementeringen av et digitalt saksbehandlingsverktøy har vært. Jeg har valgt å diskutere noen resultater nøyere enn andre resultater fordi jeg finner de mer interessante og relevante for studiets problemstilling.

5.1 Utforskende utprøving

Informantenes beskrivelser tyder på at implementeringen av Betzy Mobil var lagt opp til en utforskende utprøving etter pilotprosjektet ved overgangen fra implementeringsfasen til driftsfasen. Ifølge Rogers (1983, s. 162) så handler implementeringsfasen om at organisasjonen gjennomfører en implementering av den valgte teknologien som er Betzy Mobil. Implementeringsprosessen skal føre til at teknologien blir en integrert del av praksis, slik at teknologien er klar til å anvendes i driftsfasen. For å oppnå dette, så forstås det som at organisasjonen har benyttet en utforskende tilnærming som strategi under implementeringen for å integrere Betzy Mobil i arbeidspraksis. Dette også med bakgrunn i at flere av informantene beskrev at det var opp til den hver enkelte inspektør å definere når og hvordan det var mest hensiktsmessig å bruke det digitale verktøyet.

Normalization process theory legger vekt på at det skal skapes en felles forståelse (Coherence) over hva den nye praksisen bringer med seg av endringer, samt hvilke mål som er satt for implementeringen av teknologien (Bachmann et al., 2020, s. 206; May & Finch, 2009, s. 542-543). På en side så fortolkes dette som at informantene skulle skape en felles forståelse selv gjennom prøve- og feilemetoden uten at det var forhåndsdefinert gjennom etablerte rutiner på hvordan det digitale verktøyet skulle benyttes. På en annen side så fikk informantene rom til å utforske det digitale verktøyet selv og tilpasse det eget bruk, uten at det skulle komme sterke føringer fra organisasjonen på når og hvordan det digitale verktøyet skulle brukes i driftsfasen. Dette kan henge sammen med at selve innføringen av Betzy Mobil var i 2020 etter gjennomføringen av pilotprosjektet. Det var lagt opp til at det var valgfritt og opp til den hver enkelte å skaffe seg erfaringer med Betzy Mobil fordi

implementeringsprosessen ble sett på som ferdig. Samlet sett så fortolkes dette som at det gjennom pilotprosjektet og implementeringsfasen ble konkludert med at inspektørene skulle ha en utforskende utprøving av Betzy Mobil i driftsfasen.

Ifølge funn fra innovasjonsprosjektet «Utsiden inn» i NAV så var også fokuset på å la ansatte utforske den nye innovasjonen selv uten at det var lagt sterke føringer fra organisasjonen på hvordan det digitale saksbehandlingssystemet skulle benyttes (Svare & Bygdås, 2021, s. 14). Forskningsstudiet diskuterer videre hva som lønner seg best av topptung styring, kontroll og sterke føringer, kontra en mer åpen og utforskende implementering av ny teknologi. Den konkluderer med at det godt kan være flere ulike strategier for implementeringen som foregår parallelt i en stor organisasjon uten at det påvirker implementeringsprosessen negativt (Svare & Bygdås, 2021, s. 12).

5.1.1 Skjønnsmessig bruk

Til tross for at det ikke ble utformet rutiner under implementeringsprosessen på hvordan Betzy Mobil skulle benyttes, så fortolkes det som at informantene på en side har skapt en felles forståelse gjennom skjønnsmessig bruk. Dette gjennom at de selv har definert når det er mest hensiktsmessig å benytte Betzy Mobil. På en annen side så kan det å skape en felles forståelse og utøve skjønnsmessig bruk være to motsetninger. Felles forståelse (Coherence) handler om å ha en felles enighet om hva den nye praksisen bringer med seg av endringer, samt hvilke mål som er satt for implementeringen av teknologien (Bachmann et al., 2020, s. 206; May & Finch, 2009, s. 542-543). Dette fortolkes som at den felles forståelsen for hva Betzy Mobil bringer med seg av endringer, kan være mangelfull fordi informantene bruker Betzy Mobil på forskjellige måter, gjennom skjønnsmessig bruk. Hvis vi ser det fra et annet perspektiv så beskriver flere av informantene at de gjennom skjønnsmessig bruk har erfart at Betzy Mobil egner seg best å benytte innen bygg- og anleggsbransjen, og i servering- og transportbransjen. Dette fortolkes som at flere av informantene erfarer at implementeringen av Betzy Mobil har vært mer rettet mot tilsyn innenfor disse bransjene, fremfor andre bransjer, fordi informantene hovedsakelig kun nevner disse to bransjene. Dette kan dermed forstås som at organisasjonen har klart å skape en felles forståelse hos informantene gjennom en utforskende tilnærming ved at informantene fikk mulighet til å definere selv gjennom

skjønnsmessig bruk på når Betzy Mobil egner seg best å bruke. Dette fremfor at organisasjonen skulle legge sterke føringer og rutiner på hvordan Betzy Mobil skal benyttes fra implementeringsprosessen og i drift. På en side kan sterke føringer og rigide rutiner sette lokk på autonomien til arbeidstakerne og begrense innovasjonstrangen (Svare & Bygdås, 2021, s. 14). På en annen side kan det å utforme gode retningslinjer under implementeringsprosessen bidra til at flere mestrer det digitale verktøyet, og endringene som følger med i utførelsen av arbeidsoppgavene.

Ifølge Henriette et al. (2016, s. 5-6) så foregår det en digital transformasjon under implementeringsprosessen som også endrer måten arbeidstakerne jobber på. Dette bidrar også til at de rådende organisasjonsstrukturene og måten arbeidsoppgavene blir planlagt og organisert på blir utfordret (Berlina & Randall, 2019, s. 5). En av informantene beskrev at gjennom en skjønnsmessig bruk så foretrakk vedkommende å benytte Betzy mobil på forhåndsvarslede/meldte tilsyn innenfor serveringsbransjen med forebygging av muskel- og skjelettplager. Dette fordi det var mer kontrollerte omstendigheter på meldte tilsyn. Når informanten utførte uanmeldte tilsyn innenfor bygg- og anleggsbransjen med blant annet forebygging av arbeidsulykker så var det mer uforutsigbart og flere usikkerhetsmomenter til stede når det digitale verktøyet skulle anvendes. Dette er eksempler på skjønnsmessig bruk av Betzy Mobil som blant annet har ført til at en arbeidstaker har fått endret måten arbeidsoppgavene har blitt planlagt, organisert og gjennomført på. Dette viser også at informanten har autonomi selv til å definere når det er mest hensiktsmessig å benytte Betzy Mobil.

5.2 Effektiviserer deler av arbeidsprosessene

Informantene beskrev at målet og hensikten med implementeringen av Betzy Mobil er å effektivisere arbeidsprosesser og frigjøre tilgjengelige ressurser. Noen av informantene beskrev at Betzy Mobil har bidratt til å effektivisere deler av saksbehandlingen ved at inspektørene kan sende ut elektroniske brev via Altinn om innhenting av dokumentasjon til virksomheter fortløpende i forbindelse med veikontroller. Et par informanter beskrev at de også hadde mulighet til å sende ut elektroniske brev via Altinn om stansing av arbeid på

byggeplasser direkte til virksomheter når de var ute på tilsyn. De hadde også anledning til å føre notatene direkte inn på Betzy Mobil uten å måtte skrive notatene på papir først. Disse beskrivelsene kan knyttes til Normalization process theory om kollektiv handling (Collective action) som handler om hvordan ansatte erfarer at det digitale verktøyet kan integreres i de nåværende arbeidsoppgavene (Bachmann et al., 2020, s. 206; May & Finch, 2009, s. 544-545). På en side så beskriver informantene ulike arbeidsprosesser som de erfarer har blitt digitalisert og effektivisert ved at de direkte kan sende ut elektroniske brev via Altinn om innhenting av dokumentasjon til virksomheter under tilsynet. På en annen side så beskriver noen av informantene at det ligger mer potensiale til å effektivisere flere arbeidsprosesser som ikke er godt nok utnyttet ennå. En av informantene beskriver eksempelvis at Betzy Mobil også kan brukes av inspektører i andre bransjer og dermed bidra til å effektivisere flere arbeidsprosesser. Dette fortolkes som at den kollektive handlingen er delt ved at informantene på en side beskriver at Betzy Mobil har blitt en integrert del av arbeidsprosessene. På en annen side så beskriver noen av informantene at det fortsatt er en vei å gå før de oppnår en fullstendig integrering av Betzy Mobil i arbeidsprosessene. Ifølge May og Finch (2009, s. 544) så er det positivt for implementeringsprosessen at alle aktørene i en organisasjon har samme fokus på måloppnåelsen for digitaliseringen. De legger vekt på at jo større den kollektive handlingen er, jo større blir også muligheten for at implementeringen av det digitale verktøyet blir til en integrert del av arbeidspraksis. Dermed forstås beskrivelsene av informantene som at den kollektive handlingen er delt slik som diskutert over.

Funn viser at digitaliseringen både kan bidra til å effektivisere arbeidsprosesser og frigjøre tilgjengelige ressurser, men at det krever en del tid og økonomiske midler som muligens ikke er forventet i startfasen når ny teknologi skal implementeres (Løberg, 2022, s. 1). Funn viser at det ikke er selve teknologien som skaper effektivitet av seg selv kun ved å bli innført. Måloppnåelse om at digitaliseringen skal gi effektive arbeidsprosesser kommer også an på hvordan selve teknologien blir implementert og anvendt, samt hvordan organisasjonsendringene er rigget for å realisere dette (Løberg, 2022, s. 7). Til tross for at informantene ikke har beskrevet direkte at arbeidsprosessene deres har blitt endret som følge av implementeringen, så forstås det som at delene av arbeidsprosessene som har blitt effektivisert også har blitt endret. Dette støttes av funn som viser at det skjer en endring i

arbeidsprosessene ved digitalisering, og at endringer må til for å realisere gevinstene med å gjøre arbeidsoppgavene mer effektive (Løberg, 2022, s. 7).

5.2.1 Potensiale til å frigjøre tilgjengelige ressurser

Flere av informantene beskrev at deler av arbeidsprosessene har blitt effektivisert, men at det fortsatt ligger en del potensiale i å frigjøre tilgjengelige ressurser. En av informantene beskrev at Betzy Mobil skal bidra til ressurseffektivisering. Dette fortolkes som at Betzy Mobil skal bidra til å frigjøre tid og ressurser ved at enkle rutineoppgaver som ikke krever lang saksbehandlingstid skal bli effektivisert. På en side så kan dette bidra til å gjøre det lettere for inspektørene å prioritere mer komplekse saker som krever mer omfattende faglige vurderinger og ressurser for å kunne håndteres og løses. På en annen side så viser funn fra digitaliseringen i NAV at å effektivisere arbeidsprosesser og frigjøre tilgjengelige ressurser, kan gå mot sin hensikt og bidra til at etterspørselen og tilgjengeligheten øker på andre områder (Løberg, 2021, s. 7). På den måten så er det ikke sikkert at det er selve teknologien som blir ineffektiv, men teknologien kan bidra til å øke etterspørselen på andre områder. Som for eksempel økt etterspørsel på at inspektørene skal produsere mer og gjennomføre flere tilsyn. Dette kan bidra til at det stilles høyere produksjonskrav til arbeidstakerne. Dermed kan økt effektivitet på et område/arbeidsprosess bidra til å øke etterspørselen på andre arbeidsoppgaver. Det kan også skape høye forventninger til at andre arbeidsprosesser også skal bli like effektive som følge av digitaliseringen.

Sett fra et annet perspektiv og på forskning om suksessfaktorer for å lykkes med gevinstrealisering om å effektivisere arbeidsprosesser og frigjøre tilgjengelige ressurser, så legger Berlina og Randall (2019, s. 5) vekt på viktigheten av å ha en nedenfra-opp tilnærming i organisasjonen. De legger vekt på at brukerne av teknologien bør få være med å medvirke i kartleggingen av hvor det kan ligge muligheter til å frigjøre tilgjengelige ressurser. Dette er sentralt fordi brukerne av teknologien kjenner godt til arbeidsprosessene og kan avgjøre selv hvor det er mest hensiktsmessig å frigjøre ressurser til andre arbeidsoppgaver.

5.3 Manglende praktisk opplæring

Alle informantene beskrev utfordringer relatert til manglende praktisk opplæring i bruk av Betzy Mobil da det digitale verktøyet ble implementert og i overgangen til driftsfasen. Noen av informantene beskrev at de fikk teoretisk opplæring rett etter at de fikk utdelt nettbrettene. Flesteparten av informantene hadde verken fått teoretisk eller praktisk opplæring i Betzy Mobil etter at de fikk utdelt nettbrettene. Dette tyder på at praktisk opplæring i bruk av Betzy Mobil på nettbrett ikke var et stort fokus under implementeringen, og i overgangen til drift.

En rapport om fremtidens arbeidsliv, helserisiko og digitalisering peker på ulike utfordringer som en organisasjon kan møte på hvis implementeringen av teknologi ikke har nok fokus på å gi hensiktsmessig og relevant opplæring til arbeidstakerne (Stacey et al., 2018, s. 6-7). Det kan blant annet oppstå et skille hvor kun et fåtall av arbeidstakerne mestrer og fortsetter å benytte det digitale verktøyet i arbeidshverdagen. Ansatte kan også bli mindre positive til endringene og den digitale transformasjonen som organisasjonen gjennomgår (Stacey et al., 2018, s. 20-21).

Informantene beskrev at de fikk noe teoretisk opplæring, men ikke praktisk opplæring. Informantene måtte dermed lære seg å benytte det digitale verktøyet på egenhånd. Dette forstås som at risikoen for motstand blant arbeidstakere som ikke mestrer det tekniske med teknologien kan øke. Forskningsfunn viser at risikoen for motstand kan øke på sikt hvis arbeidstakerne ikke får nok og kontinuerlig opplæring i bruk av det digitale verktøyet (Schwarz Müller et al., 2018, s. 132-133). Årsaken til motstanden kan være at arbeidstakerne opplever frykt for endring gjennom at de rådende rutinene og forutsigbarheten deres utfordres (Nilsen et al., 2016, s. 1). Innovasjonstrangen kan også stagnere ved manglende opplæring (Hartley & Rashman, 2018, s. 245-246).

Forskningsfunn viser også at motivasjonen og mestringsevnen styrkes når brukerne av teknologien mottar relevant og kontinuerlig opplæring som igjen bidrar til en mer vellykket implementering og mer hyppig bruk av teknologien (Schlenger et al., 2022, s. 12-13; Schwarz Müller et al., 2018, s. 126-127). Kontinuiteten og hyppigheten på opplæringen er også

avhengig av hvor avansert teknologien er, hvor ofte system- og programendringene skjer, samt hvor mye og ofte arbeidsoppgavene endres som følge av at ny teknologi innføres (Koch & Hauknes, 2005; Schlenger et al., 2022; Schwarzmüller et al., 2018).

En implementeringsprosess som har manglende fokus på å gi relevant og kontinuerlig opplæring til ansatte som skal anvende teknologien kan ifølge Normalization process theory skape en mindre opplevd deltagelse (Cognitive participation) og kollektiv handling (Collective action) blant arbeidstakerne (May & Finch, 2009, s. 543-545). Den opplevde deltagelsen kan svekkes fordi det ikke blir en sterk nok konsensus på å skape felles handlinger ved å involvere arbeidstakerne i endringsprosessen når et nytt digitalt verktøy blir implementert. Det kan også bli utfordrende å styrke den kollektive handlingen hos ansatte hvis eierforholdet til det nye digitale verktøyet mangler på grunn av manglende opplæring. Ansatte må også få anledning til å erfare at det digitale verktøyet kan integreres i de nåværende arbeidsoppgavene gjennom en grundig opplæring for å styrke den kollektive handlingen i organisasjonen. Normalization process theory legger vekt på at implementeringsprosessen kan svekkes når flere av disse kjernekategoriene, blant annet kollektiv handling og opplevd deltagelse, er mangelfull (May et al., 2009, s. 2-3).

Dette kan på en side ha en sammenheng med at det var lagt opp til en mer utforskende utprøving av det digitale verktøyet, fordi det ikke ble utformet konkrete rutiner på hvordan Betzy Mobil skulle benyttes under implementeringen. Dette tyder på at den samme åpne tilnærmingen også ble benyttet når det gjelder å gi praktisk opplæring til ansatte. På en annen side så beskrev informantene at Betzy Mobil er en helt lik utgave av Betzy på PC, bare at den er tilpasset mobile enheter. Dette fortolkes som at det dermed ikke ble sett på som nødvendig å gi opplæring i bruk av Betzy Mobil fordi den er lik utgaven på PC som informantene allerede er kjent med. Ifølge en forskningsartikkel om innovasjon, læring og opplæring i organisasjoner, så er praktisk og erfaringsbasert opplæring essensielt for å oppnå en effektiv læring ved implementering av ny teknologi (Hartley & Rashman, 2018, s. 231-232). Forskningsfunn viser at organisasjoner oppnår også en større kapasitet og evne til å forbedre innovasjonsarbeidet og lykkes med implementeringen når det legges til rette for ulike type læring og opplæring. Organisasjoner bør gi en teoretisk opplæring som omfatter manualer og retningslinjer, men i kombinasjon med praktisk opplæring som er tilpasset konteksten som

den nye teknologien skal anvendes i (Hartley & Rashman, 2018, s. 234). For at en implementeringsprosess skal bli vellykket så må ansatte som skal benytte den nye teknologien forstå og akseptere den. For å oppnå dette, må læring skje (Koch & Hauknes, 2005, s. 9).

Det skapes et økt kompetansebehov og krav til å mestre og håndtere det digitale verktøyet da ansatte også samtidig må ivareta rollen som fagkyndige inspektører som både veileder, observerer og kommuniserer med arbeidsgivere på tilsyn. Det blir et større krav til digital kompetanse, samtidig som ansatte må holde seg oppdaterte på regelverk, arbeidshelse og arbeidsmiljøfagene. Disse utfordringene som kan oppstå ved manglende opplæring er sammenlignbare med funn fra et innovasjonsprosjekt i NAV (Røhnebæk & Løberg, 2021, s. 73-74). Funnene fra et innovasjonsprosjekt i NAV viser at autonomien til arbeidstakerne kan utfordres i en digitalisert arbeidshverdag. Arbeidsoppgavene blir endret og det stilles større krav til digital kompetanse for å mestre den nye måten å jobbe på (Røhnebæk & Løberg, 2021, s. 82-84). Det er dermed viktig å styrke den digitale kompetansen til arbeidstakerne for å imøtekomme de raske endringene i arbeidslivet, men ikke minst for å sikre at flere arbeidstakere mestrer arbeidshverdagen sin (Wrede et al., 2021, s. 2). Forskningsfunn viser også at det kan oppstå treghet i implementeringsprosessen hvis det ikke gis en optimal og relevant opplæring til brukerne av teknologien. Det bør dermed settes av nok tid og ressurser til å gi relevant opplæring under selve implementeringen, slik at selve implementeringsprosessen ikke blir mer tidskrevende enn nødvendig (Løberg, 2022, s. 8).

Noen av informantene beskrev at de hadde behov for en arena til erfaringsutveksling. Der inspektørene kan lære av hverandre om hvordan det digitale verktøyet kan anvendes på en best mulig måte og om hvilken nytte den har i arbeidshverdagen. Dette kan knyttes til teori om læring i organisasjoner, Communities of practice som handler om hvordan individer kan danne uformelle grupper i et slags praksisfelleskap der de utveksler erfaringer og kunnskap (Wenger, 1998, s. 2). Kunnskapen kan også utvikles, deles, organiseres og utveksles videre med andre praksisfelleskap i en organisasjon. Det kan også være taus kunnskap som kan være vanskelig å sette ord på og som kan forstås bedre gjennom praktisk opplæring. Det er gjennom denne erfaringsutvekslingen at kunnskapen kan integreres og bli en del av praksis (Wenger, 1998, s. 3-6). På den måten kan Communities of practice henge godt sammen med Normalization process theory om hvordan ny teknologi kan bli en integrert del av praksis da

kontinuerlig opplæring og erfaringsutveksling blir en viktig del av implementeringsprosessen når man knytter disse to teoriene sammen. Til tross for at Communities of practice oppstår uformelt, så kan organisasjoner gi støtte og anerkjennelse til at ansatte har behov for denne erfaringsutvekslingen for å oppnå bedre læring om bruk av ny teknologi (Wenger, 1998, s. 8-9).

Dette støttes av forskningsfunn i en systematisk oversiktsartikkel fra STAMI som legger vekt på å tilrettelegge for workshops for erfaringsutveksling (Christensen et al., 2019, s. 18-19). Forskningsfunnene viser at dette er et av flere helsefremmende tiltak som kan bidra til at flere av arbeidstakerne blir mer mottakelige og fornøyde med den nye teknologien som skal implementeres. Arbeidstakerne som ikke ble tilbudt workshops for erfaringsutveksling rapporterte om mer misnøye og stress med den nye teknologien som ble implementert (Christensen et al., 2019, s. 18-19).

5.4 utfordringer ved implementeringen

Alle informantene beskrev at de mest sentrale utfordringene med implementeringen av Betzy Mobil er mangler ved teknisk funksjonalitet, uhensiktsmessig ergonomi, tap av konsentrasjonsevne og manglende forankring hos ledelse og organisasjon. Noen av informantene beskrev også at Betzy Mobil skulle vært bedre tilpasset arbeidsprosessene deres. Samlet sett så tyder dette på at flere av disse utfordringene kan være en konsekvens av at Betzy Mobil ikke har blitt hensiktsmessig implementert. Utfordringene med implementeringen har blant annet resultert i at flere av informantene beskrev at de fortsatt benytter penn og papir for å notere under HMS-tilsyn.

Når disse resultatene knyttes opp mot Normalization process theory for å undersøke om Betzy Mobil har blitt en integrert del av praksis, så beskriver informantene at de har valgt å gå bort fra å benytte Betzy Mobil som en del av praksis. På en side så kan dette tyde på at Betzy Mobil ikke har lyktes med å bli en integrert del av arbeidspraksis (May & Finch, 2009, s. 547-548). På en annen side så viser en kvalitativ systematisk litteraturstudie at det fremkommer som uklart hvordan kjernekategoriene til Normalization process theory kan bidra til å

undersøke om implementeringen har blitt vellykket eller ikke (McEvoy et al., 2014, s. 12). Studien konkluderer med at det er behov for mer forskning på hvordan Normalization process theory kan bidra til å undersøke om implementeringen har gått i riktig retning eller ikke (McEvoy et al., 2014, s. 12). Ser vi gjennom et annet perspektiv, så legger utviklerne av Normalization process theory vekt på at det å forske på sosiale prosesser kan være komplekst i seg selv (May & Finch, 2009, s. 547-548). Hovedvekten av sosiale teorier gir en retrospektiv forklaring på sosiale forhold og prosesser slik Normalization process theory også gjør, men med et større fokus på hvordan implementering av ny teknologi kan bli en integrert del av praksis. Denne kompleksiteten sett i kombinasjon med endring av sosiale prosesser som skjer parallelt med en implementeringsprosess kan dermed være vanskelig å studere når det gjelder å forutse om implementeringen av ny teknologi har blitt vellykket eller ikke (May & Finch, 2009, s. 547-549). Det kan dermed på en side være utfordrende å studere om implementeringen av Betzy mobil har vært vellykket kun ved å undersøke om alle fire kjernekategoriene til NPT er oppfylt eller ikke. På en annen side, når vi ser på empirien i denne studien, så beskrev flere av informantene at det er behov for å tilpasse det digitale verktøyet bedre til arbeidsprosessene deres. Dette kan tyde på at det ikke har blitt utformet gode nok funksjonaliteter som henger sammen med arbeidsprosessene i praksis når implementeringen av Betzy Mobil foregikk. Derfor kan empirien og resultatene fra denne studien peke i en retning som viser at det har vært en uhensiktsmessig implementering av Betzy Mobil.

Forskningsfunn viser at saksbehandlingssystemene i offentlig sektor og føringene som må følges for å være i tråd med forvaltningsloven kan i seg selv skape begrensninger for fleksibiliteten og for hvilke arbeidsprosesser som kan effektiviseres og ikke (Rønning, 2021, s. 117). Forvaltningsloven handler om lover og regler på hvordan saker skal behandles på en forsvarlig og lovmessig måte som skal sikre rettighetene til innbyggerne (Forvaltningsloven, 1967). Offentlige ansatte som jobber med saksbehandling er pliktig til å følge forvaltningsloven ved saksbehandling. Det tyder på at begrensningene som kan ligge i selve saksbehandlingssystemet og forvaltningslovgivningen ikke ble godt nok vurdert under implementeringsprosessen. Dette kan igjen skape utfordringer for implementeringsprosessen. Et eksempel på denne utfordringen er når en av informantene beskrev at det kan være behov for å endre på arbeidsprosessene ved gjennomføring av tilsyn

for at Betzy Mobil skal bli mer brukervennlig når de gjennomfører tilsyn. Dette er et eksempel på en arbeidsprosess som kan være vanskelig å effektivisere fordi rutineene for gjennomføring av tilsyn og saksbehandling ikke har blitt endret da implementeringen av Betzy Mobil foregikk. På den måten så kan det bli utfordrende å digitalisere og effektivisere arbeidsprosessene hvis ikke rutineene rundt saksbehandlingen og gjennomføring av arbeidsoppgavene har blitt endret i takt med implementeringen. Dette er flere av utfordringene med implementeringen som har påvirket bruk av Betzy Mobil i praksis. På en side så fortolkes dette som at flere forhold må endres for at Betzy Mobil skal bli mer brukervennlig og bedre tilpasset arbeidsprosessene. Dette gjelder både endringer av det systemtekniske i Betzy Mobil, samt rutiner for gjennomføring av tilsyn og saksbehandling.

På en annen side så kan det være utfordrende å endre og digitalisere ulike typer arbeidsprosesser fordi det ligger begrensninger i forvaltningsloven, slik som først diskutert i avsnittet over. Dette fortolkes som at enkelte arbeidsoppgaver som å gjøre saksbehandling og skrive rapport fortsatt skal gjøres manuelt for å være i tråd med forvaltningsloven. Dermed kan saksbehandling av særlig komplekse saker bli ekstra tidskrevende. Dette kan på en side være forenelig med funn fra digitaliseringen i NAV som viser at effektivisering av saksbehandlingen egner seg best i saker som ikke er så komplekse (Fugletveit & Lofthus, 2021, s. 89-90). På en annen side så beskrev ikke informantene at dette gjelder særlig ved saksbehandling av komplekse saker, men mer generelt når de gjennomfører tilsyn og skriver rapporter for videre saksbehandling. Informantene beskriver blant annet at de fortsatt skriver rapportene manuelt inne på saksbehandlingssystemet, Betzy på vanlig PC, når de er tilbake på kontoret. Ingen av informantene beskrev at de skriver rapport på Betzy Mobil når de er ute på tilsyn.

Andre aspekter som også kan skape utfordringer i implementeringsprosessen er ved komplekse organisasjonsstrukturer i offentlig sektor som både direkte og indirekte kan påvirke utfallet av implementeringsprosessen (Bloch & Bugge, 2013, s. 5; Koch & Hauknes, 2005, s. 24). Offentlig sektor kan ha som mål å tilby kostnadseffektive tjenester, men også samtidig tilby velferdsmessige og sosiale løsninger som favner flest mulig brukere. Hvis vi sammenligner offentlig sektor med privat sektor så kan målet i private virksomheter når det gjelder implementering av ny teknologi være basert på inntjening og profitt ved salg av

produkter og tjenester (Bloch & Bugge, 2013, s. 5-6). Målene og hensikten med å implementere ny teknologi i offentlig og privat sektor kan dermed være ulike. De komplekse organisasjonsstrukturene og de velferdsmessige, juridiske og sosiale hensynene som offentlige etater må ta, kan også muligens ha bidratt til at det dukker opp flere utfordringer underveis i implementeringsprosessen. Arbeidstilsynet er en offentlig etat, og kan på den måten ha en kompleks organisasjonsstruktur som både direkte og indirekte kan påvirke utfallet av implementeringsprosessen.

Denne studien har, som tidligere redegjort i teorikapittelet, tatt utgangspunkt i implementeringsfase fire, implementation (implementering), og fase fem, confirmation (bekreftelse) fra teorien om Diffusion of innovations (Rogers, 1983, s. 161). Denne studien ser dermed nærmere på hvordan Betzy Mobil har blitt en integrert del av arbeidspraksis, samt i overgangen til hvordan Betzy Mobil benyttes i bekreftelsesfasen (femte fase) eller driftsfasen. Funn fra en systematisk litteraturstudie om barrierer ved implementering av ny teknologi legger vekt på at selve implementeringsprosessen før driftsfasen har flest barrierer (Cinar et al., 2019, s. 25). Dette er relevant for denne studien som peker på flere utfordringer under implementeringsfasen som kan ha påvirket bruk av Betzy Mobil i driftsfasen. Den systematiske litteraturstudien anbefaler dermed å løse utfordringene som kommer underveis i implementeringsprosessen så tidlig og fort som mulig slik at utfordringene ikke blir videre med over til driftsfasen (Cinar et al., 2019, s. 25).

Videre viser funn at offentlige organisasjoner som er villige til å ta risiko og fortsetter med å støtte implementeringsprosessen gjennom utfordrende perioder, både underveis og gjennom drift har størst sjanse for å lykkes (Koch & Hauknes, 2005, s. 24). For å oppnå dette så foreslår en studie å lage en langsiktig strategi for å oppnå en god digital transformasjon med en prosess som krever kontinuerlige forbedringer og evalueringer etter endt implementeringsprosess og gjennom drift og bruk av teknologien (Henriette et al., 2016, s. 6). Dermed er det fortsatt mulig å gjøre endringer med Betzy Mobil slik at utfordringene som dukket opp under implementeringsfasen i overgangen til driftsfasen kan utbedres.

5.4.1 Manglende forankring hos ledelse og organisasjon

Flere av informantene beskrev at et av de mest sentrale utfordringene med implementeringen av Betzy Mobil har vært manglende forankring hos ledelse og organisasjon. Noen av informantene ble oppfordret til å benytte Betzy Mobil av seksjonslederne sine, men flere av informantene savnet en konkret forankring igjennom hele ledelseslinjen og organisasjonen. Forskningsfunn viser at ledernes rolle til å oppmuntre og støtte ansatte i bruk av ny teknologi, bidrar til å skape en bedre implementeringsprosess (Svare & Bygdås, 2021, s. 6-7). Funnt viser også at det bør være fastsatte strukturer gjennom hele organisasjonen med klare retningslinjer og tydelig forankring hos ledelsen (Antonsen & Ellingsen, 2015, s. 2-3; Svare & Bygdås, 2021, s. 12). Manglende forankring i organisasjonen kan også henge sammen med at implementeringsprosessen var lagt opp som en utforskende utprøving, fremfor at det ble utarbeidet konkrete rutiner på når og hvordan Betzy Mobil skulle benyttes da implementeringen foregikk. På den ene siden kan manglende prosedyrer ha bidratt til manglende forankring i organisasjonen. På den andre siden så viser funn at det ikke kun handler om å lage rutiner for å oppnå en god forankring i organisasjonen. Funnt viser at implementering av ny teknologi også må forankres i virksomhetens planer, strategier, organisasjonskulturen og hos toppledelsen (Henriette et al., 2016, s. 1). En av informantene beskrev et ønske om en større forståelse hos ledelsen for hvordan Betzy Mobil fungerer i praksis. Informanten skildret et eksempel der IT-personalet og lederne kunne vært med på et HMS-tilsyn for å se hvordan Betzy Mobil fungerer i praksis. Dette henger sammen med funn som viser at økt forståelse og kunnskap hos lederne om hvilke utfordringer og muligheter som implementeringen av ny teknologi kan gi, er sentralt for å øke sjansene for måloppnåelse (Cijan et al., 2019, s. 3). Dermed kan IT-personalet og ledernes deltagelse på hvordan Betzy Mobil fungerer i praksis bidra til å øke forståelsen for de ulike utfordringene som kan ha oppstått under implementeringen.

5.4.2 Mangler ved teknisk funksjonalitet

Flere av informantene beskrev ulike utfordringer relatert til teknisk funksjonalitet, som for eksempel manglende internettdekning, systemer som ikke snakker sammen og treghet i selve programvaren til Betzy Mobil. Funnt viser at forvaltning av teknologi krever kontinuerlige

forbedringer og vedlikehold for å være effektive og ivareta brukerbehovet, både under implementeringsprosessen og i drift (Løberg, 2022, s. 8). Funn viser også at arbeidsprosessene blir ekstra krevende å gjennomføre når det tekniske ikke fungerer optimalt (Schlenger et al., 2022, s. 4). Videre foreslår Schlenger et al. (2022, s. 12) tiltak som å designe en programvare som kan benyttes intuitivt slik at den blir lett å anvende, særlig når man må holde en dialog med andre personer samtidig som man benytter det digitale verktøyet. Informantene beskrev at de hadde utfordringer med å benytte Betzy Mobil når de måtte holde dialog med flere personer samtidig. Det kan derfor være hensiktsmessig å designe en programvare som kan benyttes intuitivt og mer brukervennlig, slik som studien til Schlenger et al. (2022, s. 12) foreslår. Funnene viser også at teknisk support og brukerstøtte bør være tilgjengelig for brukerne av teknologien for å minimere tekniske utfordringer (Schlenger et al., 2022, s. 12). Ansatte som ikke mestrer det tekniske i teknologien som blir presentert for dem, kan også komme i risiko for å gjøre motstand mot implementering av ny teknologi, slik som drøftet tidligere i diskusjonen (Nilsen et al., 2016, s. 2). Ansatte kan også oppleve økt stress ved tekniske utfordringer og ved manglende tilgang til teknisk støtte (Bregenzer & Jimenez, 2021, s. 1). Funn viser at teknisk support, kontinuerlig opplæring og støttende ledelse er noen av faktorene som kan bidra til at motstanden fra ansatte reduseres og at opplevelse av mestring økes (Wrede et al., 2021, s. 8-9).

5.4.3 Utfordrer ergonomi og konsentrasjonsevne

Informantene beskrev at de opplevde ergonomiske problemstillinger relatert til å skrive på en liten skjerm og tastatur på nettbrett, både i bil og ved tilsyn utendørs på byggeplasser. Disse ergonomiske utfordringene, kan bidra til økt psykososialt stress og muskel- og skjelettplager (Christensen et al., 2019, s. 2; Stacey et al., 2018, s. 7). Forskningsfunn viser at håndholdte digitale verktøy ikke er ergonomisk hensiktsmessig å benytte over tid og kan føre til muskel- og skjelettplager i nakke, skuldre og rygg (Stacey et al., 2018, s. 49). Videre legger Stacey et al. (2018, s. 49) vekt på at det kan føre til økt risiko for muskel- og skjelettplager hvis de håndholdte digitale verktøyene ikke benyttes på tilrettelagte arbeidsplasser, og særlig ved manglende støtte for underarmene.

Flere av informantene beskrev at konsentrasjonsevnen også ble utfordret når de både måtte holde en dialog med personene de førte tilsyn med, og samtidig konsentrere seg om å skrive notater på nettbrettet. Funn viser at ansatte kan oppleve teknostress som handler om at de blant annet må jobbe raskt med å prosessere og behandle flere ulike oppgaver samtidig i stadig skiftende kontekster (Dragano & Lunau, 2020, s. 407-409). Dette kan føre til at det blir for mye informasjon å prosessere på en gang som igjen kan føre til økt stress og redusert konsentrasjonsevne (Christensen et al., 2019, s. 9; Schlenger et al., 2022, s. 1).

Samlet sett så kan helseutfallene som informantene beskriver tyde på at organisasjonen ikke har utformet retningslinjer for å ivareta og tilrettelegge for hensiktsmessig ergonomi. Det tyder også på at det ikke har blitt utformet tiltak rettet mot å redusere forstyrrelsen av konsentrasjonsevnen når Betzy Mobil ble implementert. Forskningsfunn viser at forebyggende tiltak som eksempelvis å anskaffe digitale verktøy og nettbrett som er lettere i vekt og enkel å betjene, kan bidra til å redusere muskel- og skjelettplager blant ansatte (Stacey et al., 2018, s. 49). Det anbefales også utarbeide retningslinjer for å tilrettelegge for god ergonomi og forebygge helseplager blant ansatte (Stacey et al., 2018, s. 53). Funn viser at støttende ledelse og kontinuerlig opplæring også er gode og helsefremmende tiltak (Christensen et al., 2019, s. 1-2; Schlenger et al., 2022, s. 3).

En annen helsefremmende faktor er å sikre en god brukermedvirkning tidlig i implementeringsprosessen, også når det gjelder å forebygge risiko for å utvikle helseplager (Borle et al., 2021, s. 16). Noen informanter beskrev forebyggende tiltak som eksempelvis å være to på tilsyn der den ene kan notere på nettbrettet, mens den andre holder dialogen med personene de fører tilsyn med. Dette er et eksempel på et helsefremmende tiltak som ble foreslått gjennom brukermedvirkning. Det er inspektørene som er selve brukerne av Betzy Mobil og de vet selv hvor skoen trykker når det gjelder å forebygge helseplager. En aktiv brukerinvolvering både gjennom implementeringsprosessen og under driftsfasen når det gjelder forebygging av helseplager er også aktuelt her.

På en side så forstås det som at det er selve teknologien som kan gi økt risiko for helseplager. På en annen side så viser funn at det kan være selve implementeringsprosessen som kan gi helseutfall og ikke kun teknologien isolert sett (Moore, 2019, s. 292). En

implementeringsprosess bidrar til å endre måten man utfører arbeidsoppgavene på. Forskningsfunn viser at endringer kan skape en psykososial belastning i seg selv ved at det stilles større krav til konsentrasjonsevnen, og kan derfor skape teknostress (Schlenger et al., 2022, s. 2). Det er dermed viktig at implementeringsprosessen også tar hensyn til at den psykososiale belastningen som kan oppstå ikke bare skyldes introduseringen av ny teknologi, men at dette skjer i kombinasjon med at arbeidsoppgavene også blir endret.

5.5 Forbedringer for å optimalisere brukerbehovet

Flesteparten av informantene beskrev at de ikke fikk anledning å medvirke når implementeringen av Betzy Mobil foregikk. De beskrev ulike forbedringstiltak for å optimalisere brukerbehovet og å øke brukermedvirkningen. Det mest sentrale brukerbehovet deres var at Betzy Mobil skulle vært bedre tilpasset tilsynspraksis da det digitale verktøyet ble implementert. Dette fortolkes som at informantene beskriver behov for å igangsette flere forbedringstiltak med Betzy Mobil for å optimalisere brukerbehovet ytterligere, og at dette fortsatt ikke er for sent til tross for at implementeringsprosessen allerede er gjennomført.

Dette tyder på at implementeringen av Betzy Mobil ikke har kartlagt og tatt nok hensyn til brukerbehovet i like stor grad under implementeringsprosessen fordi få av informantene beskrev at de har fått anledning til å medvirke. Ifølge Normalization process theory innebærer dette å gjennomføre en evaluerende og reflektiv praksis (Reflexive monitoring) gjennom hele implementeringsprosessen og i etterkant av implementeringen under driftsfasen (May & Finch, 2009, s. 545-546). En evaluerende og reflektiv praksis handler om at ansatte sine behov og ytinger må tas med for å gjennomføre kontinuerlige forbedringer av det digitale verktøyet slik at det blir best tilpasset arbeidspraksis (Bachmann et al., 2020, s. 206; May & Finch, 2009, s. 545-546). Funnt viser at alle brukerne som berøres av ny teknologi må få mulighet til å involveres og komme med tilbakemeldinger på hvordan de nye løsningene fungerer i praksis, og om de virker optimalt etter sin hensikt om å effektivere og forenkle arbeidsprosessene deres (Svare & Bygdås, 2021, s. 6-7). Dette kan bidra til å øke motivasjonen og aksept for ny teknologi hos arbeidstakerne slik at implementeringen av ny teknologi lykkes bedre (Kitson et al., 1998, s. 152; Stacey et al., 2018, s. 29; Venkatesh et al.,

2012, s. 159). Videre viser funn at arbeidstakerne kan ha ulike behov ut i fra egenskapene og forutsetningene deres når det gjelder erfaring med teknologi, alder og interesse. Det er ikke alltid realistisk å tilpasse alle funksjoner individuelt og oppfylle alle brukerbehovene, men det forslås at brukerbehovene bør kartlegges slik at man kan strekke seg langt for å tilpasse det digitale verktøyet best mulig brukerne og deres behov (Venkatesh et al., 2012, s. 162).

Noen av informantene beskrev konkrete forbedringer for å oppnå et mer praksisrettet digitalt saksbehandlingsverktøy. De beskrev blant annet behov for å få tilgang til ulike systemer som offentlige registre og varselsaker der innbyggere kan tipse om arbeidsmiljøutfordringer på arbeidsplassen. Noen av informantene beskrev også behov for flere støtteverktøy. Blant annet diktafon som kan transformere tale til tekst, og tilgang til auto-tekst som gir forslag til ferdig generert tekst. Ifølge beskrivelsene til noen av informantene så kan auto-tekst bidra til å gjøre det mer effektivt å sende en rapport direkte til virksomheten etter tilsynet. Disse beskrivelsene av brukerbehovene til informantene er viktig å kartlegge kontinuerlig både under implementeringsprosessen, og under driftsfasen fordi behovene kan endres underveis. En slik brukermedvirkning og kartlegging støttes av forskning som viser at autonomien til ansatte kan bli begrenset hvis det ikke skjer en brukerinvolvering. Teknologien kan bidra til å forenkle og automatisere enkle rutineoppgaver og øke standardiseringen slik at det blir færre muligheter til å tilpasse det digitale verktøyet til den hver enkeltes behov (Stacey et al., 2018, s. 46).

Flere av informantene beskrev også et behov for å tilpasse Betzy Mobil bedre til tilsynspraksis. Det var behov for at det digitale verktøyet skal bli mer brukervennlig og relevant for arbeidsprosessene deres. Det forstås som at begrepet *tilsynspraksis*, som informantene beskriver, henger sammen med fagfeltet deres, som er tilsyn. Dermed så kan dette fortolkes som at flere av informantene har behov for at Betzy Mobil er bedre tilpasset fagområdet deres. De er ansatt som fagpersoner og ytrer et behov for å utøve skjønnsmessig fagutøvelse med støtte fra Betzy Mobil. På en side så viser funn at fagpersoner som ikke gis anledning til å medvirke i digitaliseringsprosessen kan miste noe av rommet til å utøve skjønnsmessige vurderinger og som igjen kan svekke autonomien deres (Røhnebæk & Løberg, 2021, s. 73-74). På en annen side så viser funn at digitaliseringen kan styrke arbeidstakernes autonomi ved at de gis anledning til å prioritere mer komplekse arbeidsoppgaver ved at automatiseringen av

rutineoppgaver gir større rom og tid til mer krevende arbeidsoppgaver (Cijan et al., 2019, s. 9). Forskningsfunn viser dermed at autonomien til arbeidstakerne både kan økes og reduseres under implementeringen av ny teknologi. Til tross for dette så er funnene forenelige med at brukermedvirkning er essensielt for å lykkes med implementeringen (Cijan et al., 2019, s. 9; Røhnebæk & Løberg, 2021, s. 12-13).

Sett fra et annet perspektiv, så skal Betzy Mobil bidra til å både oppnå mål om å effektivisere arbeidsprosesser, men samtidig også ivareta brukerbehovet. Dette kan bli motstridende aspekter, fordi effektiviseringen kan gi økt standardisering og automatisering. Dette kan gå på bekostning av brukerbehovet og individualtilpasning. Forskningsfunn viser at det kan bli en utfordring å finne en balansegang mellom standardisering og individualtilpasning, og da særlig ved behandling av komplekse saker som i større grad behøver skjønnsmessige vurderinger (Løberg, 2022, s. 12-13). Videre viser funn at autonomien kan styrkes, og bruk av skjønn kan opprettholdes gjennom en uformell utøvelse av skjønn i krevende saker (Røhnebæk, 2016, s. 301-302). Eksempler fra NAV viser at saksbehandlerne utfører egne individualtilpassede justeringer med det digitale verktøyet slik at de manuelt sett kan endre på standardiseringen. Dermed kan de gjennom egen autonomi velge hvilke av arbeidsoppgavene som skal automatiseres, og hvilke arbeidsoppgaver som bør tilpasses den enkelte for å optimalisere brukerbehovet (Røhnebæk, 2016, s. 301-302). Disse forskningsfunnene er relevante å legge frem for å bevisstgjøre på viktigheten av å gjennomføre kontinuerlige forbedringer for å optimalisere brukerbehovet, både under implementerings- og driftsfasen.

5.6 Styrker og svakheter med resultatene og diskusjonen

Styrkene med resultatene er at temaene ble utviklet både induktivt gjennom empirien fra det transkriberte datamaterialet, og deduktivt gjennom at deler av Normalization process theory som ble benyttet som teoretisk utgangspunkt ved utformingen av spørsmålene. På den måten kan resultatene bidra til å undersøke hvordan ansatte erfarer at et digitalt saksbehandlingssystem har blitt implementert og blitt en integrert del av arbeidspraksis. Styrkene er at resultatene får en teoretisk tyngde. Resultatene er også utformet induktivt slik at tema som «utforskende utprøving» og «effektiviserer deler av arbeidsprosessene» er

direkte basert på fortolkningen av informantenes beskrivelser av deres erfaringer med implementeringen av Betsy Mobil. Samlet sett kan denne deduktive-induktive tilnærmingen gi gode svar på problemstillingen.

Svakhetene med resultatene er at det kan være utfordrende for leseren å sette seg inn i hvordan jeg som mastergradsstudent har klart å balansere mellom en deduktiv/teoridrevet og induktiv/empiridrevet tilnærming. Det blir belyst gjennom metodekapittelet at flere av spørsmålene i intervjuguiden er basert på Normalization process theory, mens noen av spørsmålene er formulert induktivt. Til tross for dette så kan forforståelsen min være mer teoriepreget og induktivt formet, enn det jeg selv er bevisst over. Det kan dermed godt tenkes at flere av resultatene som jeg har opprettet er mer farget av en deduktiv tilnærming enn det jeg selv er bevisst på.

Noen av sitatene som er hentet ut fra det transkriberte datamateriale er lange. Dette kan være en svakhet fordi essensen med de delte erfaringene kan bli borte. Jeg har til tross for dette valgt å beholde lengden på flere av sitatene fordi erfaringene som blir delt er interessante og gir gode svar på problemstillingen.

En annen svakhet med resultatene og diskusjonen er at jeg har valgt å ikke diskutere alle resultatene like mye og nøye. Jeg har valgt å gå dypere inn i diskusjonen med noen av resultatene, fremfor andre fordi jeg finner de mer relevante og interessante for studiets problemstilling. Styrkene med dette er at jeg viser transparens over de valgene jeg har tatt underveis. Å gå mer inn i dybden i diskusjonen på noen av resultatene som er mer relevante for problemstillingen kan også bidra til å styrke gyldigheten med studien. På den måten kan avgrensningene som er tatt med resultatene og diskusjonen forhåpentligvis gi et bedre svar på problemstillingen.

En siste svakhet med diskusjonen, er at jeg har valgt å diskutere flere av de samme beskrivelsene til informantene under flere av de samme resultatene/temaene. Årsaken til dette er at flere av funnene fra denne studien henger sammen med hverandre tematisk sett. Et eksempel på dette er når jeg diskuterer følgende beskrivelse fra informantene: «Betsy Mobil skulle vært bedre tilpasset arbeidsprosessene og tilsynspraksis». Dette diskuterer jeg

både under temaet/resultatet «forbedringer for å optimalisere brukerbehovet» og under «utfordringer med implementeringen». Dette har jeg gjort fordi dette funnet både er et brukerbehov som informantene ønsker å forbedre, og en utfordring med implementeringen. Styrken med dette er at jeg viser sammenhenger og flere nyanser med resultatene fra denne studien.

6 Konklusjon

Hensikten med studien var å få økt kunnskap, forståelse og innsikt i hvordan ansatte i Arbeidstilsynet erfarer at implementeringen av et digitalt saksbehandlingsverktøy har vært. Informantene beskrev at det var flere utfordringer med implementeringen med Betzy Mobil. Det var mangler ved teknisk funksjonalitet og manglende forankring i ledelse og organisasjon. Ergonomi og konsentrasjonsevne ble også utfordret når Betzy Mobil ble benyttet på HMS-tilsyn. Dette fortolkes som at utfordringene som oppsto under implementeringen har påvirket bruk av Betzy Mobil under driftsfasen. Flesteparten av informantene beskrev at de har valgt å skrive notater på penn og papir, fremfor å benytte Betzy Mobil, og at årsakene var at det digitale verktøyet ikke var bra nok tilpasset tilsynspraksis og arbeidsprosessene deres. Resultatene fra denne studien viser dermed at det har vært en uhensiktsmessig implementering av Betzy Mobil. I tillegg til dette, så beskriver informantene ulike forbedringstiltak for å gjøre Betzy Mobil mer brukervennlig, og bedre tilpasset arbeidsprosessene deres. Informantene beskrev også at Betzy Mobil effektiviserer deler av arbeidsprosessene og har potensiale til å frigjøre tilgjengelige ressurser. Samlet sett så tyder dette på at det fortsatt ikke for sent å gjøre endringer og forbedringer med Betzy Mobil for å oppnå målene om å effektivisere arbeidsprosesser og frigjøre tilgjengelige ressurser.

6.1 Implikasjon for praksis og idèer til videre forskning

Implikasjoner for praksis er at gode brukerkartlegginger, kontinuerlig praktisk opplæring og forbedringer av Betzy Mobil, kan bidra til at flere ansatte mestrer det digitale verktøyet.

Idèer til videre forskning kan være å undersøke hvordan ledere, IT-personalet, produkteiere/forretningsutviklere og brukerne av teknologien samarbeider for å utvikle bedre tjenester. Denne studien har tatt utgangspunkt i inspektørens erfaringer som er brukerne av teknologien. Det hadde dermed vært interessant å undersøke hvordan alle involverte aktører erfarer at samhandlingen er under en implementeringsprosess.

7 Litteraturliste

- Amundsen, O., Aasen, T. M., Gressgård, L. J. & Hansen, K. (2014). Preparing organisations for employee-driven open innovation. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 9, 24-35. <https://www.econstor.eu/handle/10419/190651>
- Antonsen, Y. & Ellingsen, M.-B. (2015). Organisatoriske og teknologiske barrierer og muligheter for innovasjon i hjemmetjenesten. [https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/bitstream/handle/11250/2735021/Norut Tromso rapport 31-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/bitstream/handle/11250/2735021/Norut_Tromso_rapport_31-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arbeidstilsynet. (2022). *Om Arbeidstilsynet*. <https://www.arbeidstilsynet.no/om-oss/>
- Bachmann, K. E., Krekvik Nerland, S. M., Kaurstad Skrove, G., Hungnes, T. & Groven, G. (2020). Hvordan lage gode samhandlingsforløp for utsatte barn og unge? *Tidsskrift for velferdsforskning*, 23(3), 201-218. <https://doi.org/10.18261/issn.0809-2052-2020-03-04>
- Berlina, A. & Randall, L. (2019, 2019). Governing the Digital Transition in the Nordic Regions. I *Nordregio Policy Brief* (s. 8). Nordregio. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:norden:org:diva-5658>
- Bloch, C. & Bugge, M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>
- Borle, P., Reichel, K. & Voelter-Mahlknecht, S. (2021). Is There a Sampling Bias in Research on Work-Related Technostress? A Systematic Review of Occupational Exposure to Technostress and the Role of Socioeconomic Position. *International journal of environmental research and public health*, 18(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph18042071>
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis-A practical guide*. Sage Publications Ltd.
- Bregenzer, A. & Jimenez, P. (2021). Risk Factors and Leadership in a Digitalized Working World and Their Effects on Employees' Stress and Resources: Web-Based Questionnaire Study. *J Med Internet Res*, 23(3), e24906. <https://doi.org/10.2196/24906>
- Chan, A. J., Hooi, L. W. & Ngui, K. S. (2021). Do digital literacies matter in employee engagement in digitalised workplace? *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 523-540. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2020-0318>
- Christensen, J. O., Finne, L. B., Garde, A. H., Nielsen, M. B., Sørensen, K. & Vleeshouwers, J. (2019). The Influence of Digitalization and New Technologies on Psychosocial Work Environment and Employee Health: A Literature Review. <https://books.google.no/books?id=6JpuzgEACAAJ>
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A. & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic relationships management journal*, 8(1), 3-12.
- Cinar, E., Trott, P. & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21(2), 264-290. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>
- Connelly, L. M. & Peltzer, J. N. (2016). Underdeveloped Themes in Qualitative Research: Relationship With Interviews and Analysis. *Clin Nurse Spec*, 30(1), 52-57. <https://doi.org/10.1097/nur.0000000000000173>

- Dragano, N. & Lunau, T. (2020). Technostress at work and mental health: concepts and research results. *Current Opinion in Psychiatry*, 33(4), 407-413.
<https://doi.org/10.1097/ycp.0000000000000613>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2021). New forms of work in the digital era: implications for psychosocial risks and musculoskeletal disorders. 22. Hentet 30.03.23, fra <https://osha.europa.eu/en/publications/digitalisation-work-psychosocial-risk-factors-and-work-related-musculoskeletal>
- Forvaltningsloven. (1967). *Lov om behandlingmåten i forvaltningssaker* (LOV-1967-02-10). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10>
- Fugletveit, R. & Lofthus, A.-M. (2021). From the desk to the cyborg's faceless interaction in The Norwegian Labour and Welfare Administration. *Nordic Welfare Research*, 6(2), 77-92. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-4161-2021-02-01>
- Greenhalgh, T. (2018). *How to Implement Evidence-Based Healthcare* Wiley Blackwell.
- Hartley, J. & Rashman, L. (2018). Innovation and inter-organizational learning in the context of public service reform. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 231-248. <https://doi.org/10.1177/0020852318762309>
- Henriette, E., Feki, M. & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. *MCIS 2016 : 10th Mediterranean Conference on Information Systems*, . Hentet 2016-09-04, fra <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/33/>
- Kitson, A., Harvey, G. & McCormack, B. (1998). Enabling the implementation of evidence based practice: a conceptual framework. *Qual Health Care*, 7(3), 149-158.
<https://doi.org/10.1136/qshc.7.3.149>
- Koch, P. & Hauknes, J. (2005). *Innovation in the Public Sector* (Publin report;D20, Issue. NIFU STEP. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/handle/11250/226573>
- Kommunal - og moderniseringsdepartementet. (2019). *Èn digital offentlig sektor- Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025*. kommunal - og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>
- Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* (2. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Løberg, I. B. (2021). Efficiency through digitalization? How electronic communication between frontline workers and clients can spur a demand for services. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101551.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101551>
- Løberg, I. B. (2022). Utviklingsoptimisme kan skjule økonomiske og sosiale kostnader i den digitale forvaltningen
. *Arbeid og Velferd*, 3. <https://doi.org/https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd-nr.3-2022/utviklingsoptimisme-kan-skjule-okonomiske-og-sosiale-kostnader-i-den-digitale-forvaltningen>
- May, C., Cummings, A., Girling, M., Bracher, M., Mair, F., May, C., Murray, E., Myall, M., Rapley, T. & Finch, T. (2018). Using Normalization Process Theory in feasibility studies and process evaluations of complex healthcare interventions: A systematic review. *Implementation Science*, 13. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0758-1>
- May, C. & Finch, T. (2009). Implementing, Embedding, and Integrating Practices: An Outline of Normalization Process Theory. *Sociology*, 43(3), 535-554.
<http://www.jstor.org.ezproxy1.usn.no/stable/42857279>

- May, C., Rapley, T., Mair, F. S., Treweek, S., Murray, E., Ballini, L., Macfarlane, A., Girling, M. & Finch, T. L. (2015). *Normalization Process Theory On-line Users' Manual, Toolkit and NoMAD instrument*. <https://normalization-process-theory.northumbria.ac.uk/npt-toolkit/>
- May, C. R., Mair, F., Finch, T., MacFarlane, A., Dowrick, C., Treweek, S., Rapley, T., Ballini, L., Ong, B. N., Rogers, A., Murray, E., Elwyn, G., Légaré, F., Gunn, J. & Montori, V. M. (2009). Development of a theory of implementation and integration: Normalization Process Theory. *Implementation Science*, 4(1), 29. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-29>
- McEvoy, R., Ballini, L., Maltoni, S., O'Donnell, C. A., Mair, F. S. & MacFarlane, A. (2014). A qualitative systematic review of studies using the normalization process theory to research implementation processes. *Implementation Science*, 9(1), 2. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-2>
- McNaughton, R. J., Steven, A. & Shucksmith, J. (2019). Using Normalization Process Theory as a Practical Tool Across the Life Course of a Qualitative Research Project. *Qualitative Health Research*, 30(2), 217-227. <https://doi.org/10.1177/1049732319863420>
- Moore, P. V. (2019, 2019//). OSH and the Future of Work: Benefits and Risks of Artificial Intelligence Tools in Workplaces. Digital Human Modeling and Applications in Health, Safety, Ergonomics and Risk Management. Human Body and Motion, Cham.
- Nilsen, E. R., Dugstad, J., Eide, H., Gullslett, M. K. & Eide, T. (2016). Exploring resistance to implementation of welfare technology in municipal healthcare services - a longitudinal case study. *BMC health services research*, 16(1), 657-657. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1913-5>
- Robelski, S. & Sommer, S. (2020). ICT-Enabled Mobile Work: Challenges and Opportunities for Occupational Health and Safety Systems. *International journal of environmental research and public health*, 17(20), 7498. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/20/7498>
- Rogers, E. M. (1983). The innovation-decision process. I *Diffusion of innovations* (Bd. 4, s. 159-203). The Free Press. <https://ocw.metu.edu.tr/file.php/118/Week9/rogers-doi-ch5.pdf>
- Røhnebæk, M. (2016). Fra bakkebyråkrati til skjermbyråkrati. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19(4), 288-304. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2016-04-01>
- Røhnebæk, M. T. & Løberg, I. B. (2021). Kontroll eller samhandling? *Nytt Norsk Tidsskrift*, 38(1-2), 73-85. <https://doi.org/doi:10.18261/issn.1504-3053-2021-01-02-07>
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor-Innovert eller bli innovert*. Universitetsforlaget. https://www.idunn.no/file/pdf/67266062/innovasjon_i_offentlig_sektor.pdf
- Saghafian, M., Laumann, K. & Skogstad, M. (2021). Organizational Challenges of Development and Implementation of Virtual Reality Solution for Industrial Operation. *frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.704723>
- Schlenger, W., Jöllenbeck, M., Stamer, T., Grosse, A. & Ochsmann, E. (2022). Digitizing Social Counseling—Insights for Workplace Health Management. *International journal of environmental research and public health*, 19(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph19020917>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D. & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and

- Leadership. *Management Revue*, 29(2), 114-138. <https://www-jstor-org.ezproxy2.usn.no/stable/26491473>
- Sikt. (2023). *Meldeskjema for personopplysninger i forskning*. Hentet 25.03.23 fra <https://sikt.no/fylle-ut-meldeskjema-personopplysninger>
- Stacey, N., Ellwood, P., Bradbrook, S., Reynolds, J. & Williams, H. (2018). *Foresight on new and emerging occupational safety and health risks associated with digitalisation by 2025, European Risk Observatory, Report* (ISSN: 1831-9343). European Agency for Safety and Health at Work,. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/publications/foresight-new-and-emerging-occupational-safety-and-health-risks-associated>
- Svare, H. & Bygdås, A. L. (2021). *Evaluering av «Utsiden inn» Et innovasjonsprosjekt med bruk av tjenstedesign i form av «den triple diamant» ved fem NAV-kontor*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI. Arbeidsforskningsinstituttet & OsloMet storbyuniversitetet. https://oda.oslomet.no/oda-xmllui/bitstream/handle/11250/2778788/r_2021_05_Evaluering%20av%20Utsiden%20Oinn_NAV_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Thagaard, T. (2018). Det vitenskapsteoretiske grunnlaget for kvalitative metoder. I *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.; 5. utg. utg., s. 33-43). Fagbokforl.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Universitetet i Sør-Øst Norge. (2023). *Klassifisering av informasjon for studenter og ansatte*. <https://min.usn.no/ansatte/vart-usn/vare-enheter/avdeling-for-infrastruktur/it-avdelingen/tjenester/student/artikler-til-tjenesten-lagring/klassifisering-av-informasjon-for-studenter-og-ansatte>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L. & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Behavioral Marketing eJournal*.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 10. <https://thesystemsthinker.com/communities-of-practice-learning-as-a-social-system/>
- Wrede, S. J. S., Rodil dos Anjos, D., Kettschau, J. P., Broding, H. C. & Claassen, K. (2021). Risk factors for digital stress in German public administrations. *BMC Public Health*, 21(1), 2204. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12247-w>

8 Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1: Oversikt over de seks ulike fasene til Braun og Clarke som er hentet fra Saghafian et al. (2021, s. 9)..... Side 24

Tabell 1: Tema og undertema.....Side 31

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Søkelogg

9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

9.3 Vedlegg 3: Informasjons- og samtykkeskriv

9.4 Vedlegg 4: Sikt meldeskjema

9.5 Vedlegg 5: Kodeprosessen