

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på en master i arbeids- og organisasjonspsykologi på NTNU. I den forbindelse er det mange som fortjener en takk. Jeg vil takke informantene som deltok i studien for å ha delt deres erfaringer og opplevelser. I tillegg vil jeg takke IT-tjenesten i Trondheim kommune, og spesielt Christian Bøhn, for et godt samarbeid. Jeg håper oppgaven kan være et positivt bidrag til deres arbeidshverdag.

Min veileder, Jonas Rennemo Vaag, fortjener også en stor takk. Din entusiasme og nysgjerrighet for temaet har vært veldig motiverende for arbeidet og min tro på masteroppgaven. Takk for oppmuntrende ord, gode råd og konstruktive tilbakemeldinger. Takk til Thomas og Ingvild for godt samarbeid med prosjektet.

Den største takken går til min fantastiske klasse. Takk for to lattermilde år! Uten dere hadde masterlivet vært utrolig kjedelig. Dette klarte vi sammen. Familie og kjæreste fortjener også en takk for å ha hjulpet meg gjennom denne perioden. En takk sendes også til min snille korrekturleser Siri.

Trondheim, 2.mai 2018

Stine Dalen Sørgeard

Sammendrag

Implementering av nye datasystemer preger dagens moderne arbeidsliv, og det blir stadig viktigere å vite hvordan man kan oppnå gode teknologiske endringsprosesser. Som et ledd i å oppnå vellykket implementering er det vanlig at organisasjoner benytter superbrukere for å sikre teknisk opplæring og støtte til de ansatte. Likevel vet vi svært lite om denne rollen. Formålet med denne oppgaven er derfor å kartlegge hvilke kriterier man bør ta hensyn til ved valg av superbruker. Studien er basert på åtte semistrukturerte dybdeintervjuer med både ansatte, superbrukere og en av prosjektlederne for implementeringen av et nytt e-post- og kontorverktøy i en stor kommune. Intervjuene ble analysert med utgangspunkt i tematisk analyse, og avdekket fem kjennetegn for gode superbrukere. Studien argumenterer for at superbrukere bør selekteres på bakgrunn av hvem av de ansatte som vil være *tilgjengelig* i implementeringen, innehar *teknologiske ferdigheter*, kan *påvirke med positiv innstilling*, er *proaktiv og engasjert* i rollen, samt *pedagogisk*. Superbrukeren har altså en funksjon som kan gå utover teknisk hjelp og assistanse. Således kan superbrukeren fungere som en endringsfasilitator, plassert ut i organisasjonens ulike avdelinger.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	III
Innledning	1
Problemstilling.....	2
Oppgavens struktur.....	2
Teori	5
Organisatorisk endring.....	5
Teknologisk endring.....	6
Opplæring.....	7
Sosial påvirkning.....	8
Sosialkognitiv teori og voksnes læring.....	8
Opinionsledere.....	10
Superbrukere i teknologisk endring.....	10
Superbruker-begrepet.....	11
Superbruker-rollen.....	12
Hjelp og opplæring.....	12
Informasjons- og kommunikasjonskanal.....	12
Bidra i utvikling.....	12
Ambassadør for endringen.....	13
Viktige karakteristikk ved en superbruker.....	14
Personlighetskarakteristikk.....	14
Atferdsmessige karakteristikk og ferdigheter.....	14
Metode	17
Bakgrunn for studien.....	17
Vitenskapelig ståsted.....	17
Kvalitativ metode.....	18
Datainnsamling.....	18
Kvalitativt intervju.....	18
Intervjuguide.....	19
Intervjuguidens oppbygning.....	19
Utviklings og testing av intervjuguide.....	20
Revidering av intervjuguide.....	20
Utvalg.....	21
Rekruttering av informanter.....	21
Gjennomføring av intervjuene.....	22
Transkribering.....	22
Dataanalyse.....	23
Tematisk analyse.....	23
Analyseprosessen.....	24
Steg 1: Gjøre seg kjent med datamaterialet.....	24
Steg 2: Linje-for-linje-koding.....	24
Steg 3: Lete etter temaer.....	25
Steg 4: Gjennomgang av temaene.....	26
Steg 5 og 6: Definere og gi navn til temaene, samt rapportskrivning.....	26

Etiske betraktninger.....	26
Informert samtykke.....	27
Konfidensialitet og anonymitet.....	27
Resultater.....	29
Kontekst.....	29
Tilgjengelig.....	30
Teknologiske ferdigheter.....	31
Påvirke med positiv innstilling.....	33
Snakke opp, ikke ned.....	33
Utholdende i møte med endringsmotstand.....	36
Proaktiv og engasjert.....	38
Være på hugget.....	38
Interessert, innovativ og lærevillig.....	39
Pedagogisk.....	42
Formidle godt.....	42
Tilpasse opplæring og hjelp.....	44
Diskusjon.....	49
Oppsummering av resultatene.....	49
Oppsummering de ulike rollene.....	50
Tilgjengelig.....	51
Teknologiske ferdigheter.....	52
Påvirke med positiv innstilling.....	53
Sosial påvirkning.....	54
Organisasjonskultur og opinionsledere.....	55
Jobbengasjement.....	56
Proaktiv og engasjert.....	56
Jobbengasjement.....	56
Engasjement gjennom frivillig påmelding.....	57
Pedagogisk.....	58
Tilpasset opplæring.....	58
Kriteriene samlet – implikasjoner for praksis.....	59
Praktiske kriterier.....	59
Praktiske vs. psykososiale kriterier.....	60
Utfordrende å finne superbrukere som passer til alle kriteriene.....	62
Superbrukeren – et uutnyttet potensiale.....	63
Superbrukeren i det store bildet.....	63
Implikasjoner for videre forskning.....	63
Metodiske betraktninger.....	65
Pålitelighet.....	65
Gyldighet.....	65
Transparens.....	66
Generaliserbarhet.....	66
Konklusjon.....	69
Referanser.....	71
Vedlegg.....	79
Vedlegg 1: Intervjuguide superbrukere.....	80

Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte.....	83
Vedlegg 3: Intervjuguide initiativtakere.....	86
Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD.....	89
Vedlegg 5: Informasjonsskriv og informert samtykke.....	91

Innledning

Endringsprosesser har blitt en stor del av det moderne arbeidslivet (Arbeidstilsynet, 2008), og for arbeidstakere i Norge har endring blitt normalen heller enn unntaket (Bråten, Andersen & Svalund, 2008). Organisasjoner ser store fordeler av å digitalisere prosesser på arbeidsplassen, og svært mange av dagens endringer består derfor av å implementere ny informasjonsteknologi (IT) (Wang, Shu & Tu, 2008). Til tross for en rekke forsøk på å kartlegge de avgjørende faktorene for å oppnå vellykkede teknologiske endringsprosesser (Dwivedi et al., 2015; Rizzuto & Reeves, 2007; Hong & Kim, 2002), viser forskning at majoriteten av implementeringene anses som mislykkede (Woldesenbet & Klay, 2016; Hong & Kim, 2002; Griffith, Zammuto & Raiman-Smith, 1999). Samtidig vet vi at mange organisasjoner tenderer til å fokusere mest på de teknologiske aspektene ved implementering av nye datasystemer (Kukafka, Johnson, Linfante & Allegrante, 2003; Aarts, Doorewaard & Berg, 2004). I følge Lorenzi og Riley (2000) handler imidlertid de største utfordringene i suksessfull implementering om atferdsmessige og organisatoriske, heller enn tekniske faktorer. Det er derfor et behov for mer forskning rundt hvilke atferdsmessige og organisatoriske aspekter som kan påvirke teknologisk endring.

Arbeidsgiver plikter å sørge for nødvendig kompetanseutvikling ved endringer som er av betydning for de ansatte (Arbeidsmiljøloven, 2006). Betydningen av de ansattes kompetanseutvikling er kanskje spesielt relevant ved implementering av nye datasystemer, fordi det ofte krever at de ansatte må lære seg å bruke en ny teknologi for å kunne gjøre jobben sin (Shea & Belden, 2016). Dersom de ansatte ikke lærer å bruke systemet på en god måte, vil heller ikke den nye teknologien øke organisasjonens produktivitet (Woldesenbet & Klay, 2016). I tillegg har forskning vist at ikke-eksisterende, dårlig eller mangelfull opplæring er direkte korrelert med lav adopsjon blant de ansatte, samt mislykket implementering (Gagnon et al., 2012). Ved vurdering av menneskelige og organisatoriske faktorer som kan bidra til vellykket implementering trekkes derfor opplæring av de ansatte svært ofte frem som avgjørende (Åsand & Mørch, 2006; McAlearney, Robbins, Kowalczyk, Chilsom & Song, 2012, Sitthidah & St-Mauritz, 2016; Keshavjee et al., 2006; Wager, Lee, White, Ward & Ornstein, 2000; Culler et al., 2009). Likevel viser det seg at opplæring ofte blir nedprioritert og undervurdert (Woldesenbet & Klay, 2016; McAlearney et al., 2012).

Mange organisasjoner velger å benytte seg av lokale superbrukere for å hjelpe de ansatte med det nye systemet, og dermed øke sjansen for en vellykket implementering (Sitthidah & St-Mauritz, 2016; Gagnon et al., 2012; Martinez, Kind, Pezo & Pomerantz, 2008; Whitten & Bentley, 2007; O'Leary, 2000; Ash, Stavri & Kuperman, 2003; Crosson et al., 2011; Kanter, 1984). Superbrukere er som regel vanlige medarbeidere som får ekstra opplæring i et nytt datasystem som skal innføres på arbeidsplassen, slik at de kan gi første-linje teknisk støtte og opplæring lokalt til sine kollegaer (Boffa & Pawola, 2006; Åsand & Mørch, 2006). Til tross for at benyttelse av superbrukere er en utbredt strategi i arbeidslivet, har vi ikke tilstrekkelig forståelse av fenomenet (Woldesenbet & Klay, 2016; Shea & Belden, 2016; Shaw et al., 2012), og det mangler psykologisk forskning på feltet. Mangelen på klarhet i litteraturen om superbrukere hindrer utviklingen av forskningsbaserte tilnærminger til å identifisere, støtte og vurdere effekten av superbrukere (Shea & Belden, 2016). Forskning bør derfor fokusere på å utvikle evidensbaserte rammeverk som kan bidra til å identifisere hvilke aspekter i en implementering som krever innsats fra en superbruker, hvilke ferdigheter og karakteristikker som kreves for å kunne gjøre en god jobb som superbruker, og hva slags støtte superbrukerne bør få fra ledelsen i sitt arbeid med implementeringen (Shea & Belden, 2016). Å se på temaet fra et psykologisk ståsted kan bidra til nye perspektiver og kunnskap om god implementering av datasystemer.

Problemstilling

Superbrukeren er en mye brukt rolle i teknologiske endringsprosesser. Lite vites imidlertid om hvilke kriterier som bør ligge til grunn for valg av superbruker. Denne oppgaven vil derfor se på kriterier for utvelgelse av superbrukere i et psykologisk perspektiv, basert på informantenes beskrivelser av hva som kjennetegner gode superbrukere. Problemstillingen lyder som følger: *Hva kjennetegner gode superbrukere i en teknologisk endringsprosess, og hvilke kriterier bør legges vekt på ved seleksjon av superbrukere blant de ansatte?*

Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert i fem overordnede kapitler, inkludert teori, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. I det første kapittelet vil jeg presentere et utvalg av teori og forskning som er relevant for å besvare oppgavens problemstilling. Her har jeg valgt å inkludere litteratur om endring, teknologisk endring, sosial påvirkning, og superbrukere. I den delen som omhandler teknologisk endring har jeg valgt å fokusere på opplæring i nye datasystemer som en viktig del

av implementeringen. Min fremgangsmåte for å undersøke temaet presenteres i metodedelen. Videre vil resultatdelen presentere de temaene jeg kom frem til ved hjelp av analyseprosessen. I diskusjonsdelen vil jeg diskutere viktige kjennetegn knyttet til superbrukeren. Dette vil jeg gjøre ved å bruke litteraturen til å argumentere for hvorfor hvert av temaene kan være viktige kriterier å ta hensyn til ved valg av superbruker. Deretter vil jeg se på studiens praktiske implikasjoner ved å hovedsakelig diskutere de ulike kriteriene opp mot hverandre. Videre presenteres forslag til videre forskning, før oppgaven avsluttes med metodiske betraktninger og konklusjon.

Teori og empiri

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke kjennetegn man bør ta hensyn til ved valg av superbruker til en implementering. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere teori og empiri som er relevant for problemstillingen. Til å begynne med vil fokuset være på teori og forskning om endring. Videre vil jeg se på ett av kjennetegnene ved teknologiske endringsprosesser, nemlig ansattes opplæring i en ny teknologi. Deretter vil jeg vise til teorier relatert til sosial påvirkning og læring, før litteraturen som foreligger om superbrukere i implementeringsprosesser blir presentert.

Organisatorisk endring

Organisatorisk endring kan omfatte en rekke ulike endringer på arbeidsplassen, som for eksempel fusjoner, omstrukturering, nedbemanning og implementering av ny teknologi (Saksvik, 2012). Det er et komplekst fagfelt som har fått stor oppmerksomhet de siste årene (Wetzel & Van Gorp, 2014), og vi prøver stadig å finne ut hvilke faktorer som bidrar til å gjøre endringsprosesser mer eller mindre vellykkede (Burke, 2014; Saksvik et al., 2007; Kotter, 2002).

Det er viktig å skille mellom fokus på innhold og prosess i en endring (Burke, 2014). Innhold handler om hva det er som skal endres og hvilke mål man har med endringen, mens prosessperspektivet omhandler hvordan en endring skal gjennomføres. Viktige deler av prosessen inkluderer derfor både planleggingen av endringen, presentasjonen av den, samt selve implementeringen og opplevelsen av endringen blant de som er involvert (Burke, 2014). Saksvik et al. (2007) mener det er viktig å studere prosessen bak endringen heller enn bare endringens innhold, og påpeker at fokuset på innhold kan være noe av grunnen til at det er utfordrende å finne tydelige faktorer som bidrar til vellykkede endringsprosesser. Deres forskningsprosjekt om sunne omstillingsprosesser har derfor fokusert på prosessen bak endringer (Saksvik et al., 2007). Studien har undersøkt hva som bidrar til at en organisasjon når sine mål for en endring, og hvordan prosessen kan gjennomføres uten å påføre helserelaterte belastninger for de ansatte. Studien ledet frem til fem faktorer (Healthy Change Process Index, HCPI) som viste seg å være viktig å fokusere på og ta hensyn til for å oppnå sunne omstillingsprosesser: 1) lokale normer, 2) arbeidsstokkens mangfold og variasjon, 3) leders tilgjengelighet, 4) tidlig rolleavklaring, og 5) konstruktiv konflikthåndtering (Saksvik et al., 2007).

Lokale normer referer til at enhver organisasjon består av en egen organisasjonskultur, i tillegg til mer lokale kulturer innad i de ulike delene av arbeidsplassen. Organisasjonskultur

defineres i følge Schein (1985) som et mønster av fundamentale antagelser som har blitt oppdaget, skapt eller utviklet av en gruppe mennesker, og som har fungert bra nok til at det oppfattes som riktig. Derfor læres disse antagelsene for hva som er riktig måte å tenke, føle og oppfatte på videre til nye medlemmer. En enklere måte å forstå begrepet organisasjonskultur på, er å referere til “sånn gjør vi det hos oss” (Skogstad & Einarsen, 2012). Organisasjonskultur kan inkludere alt fra sosiale normer og språkbruk, til verdier og antagelser, og det er nettopp disse normene det er viktig å være klar over i planleggingen og gjennomføringen av en endring.

Arbeidsstokkens mangfold og variasjon omhandler viktigheten av å være bevisst om at det er normalt at ulike mennesker og grupper opplever og reagerer ulikt på endringer. Ulike reaksjoner kan blant annet skyldes de ansattes tidligere erfaring med endring, sammensetningen av arbeidsgruppen, situasjonen og individuelle egenskaper (Saksvik et al., 2007). Den neste faktoren innebærer at nærmeste leder bør være fysisk tilgjengelig for de ansatte underveis i endringsprosessen. Tilgjengeligheten inkluderer også at lederen må være åpen for de ansattes henvendelser (Saksvik et al., 2007), samtidig som han eller hun aktivt informerer og kommuniserer åpent med de ansatte om endringen, helst ansikt-til-ansikt (Lewis, 2011; Goodman & Truss, 2004; Munkejord, 2014; Saksvik et al., 2007).

En annen HCPI-faktor peker på at organisasjonen må legge en plan for hvordan man skal håndtere konflikter som oppstår på en konstruktiv måte (Saksvik et al., 2007). Dette er viktig fordi motstand er en svært vanlig reaksjon hos mennesker som møter på organisatorisk endring, kanskje spesielt fordi endring og uforutsigbarhet i eget arbeidsforhold kan vekke usikkerhet hos de ansatte (Jimmieson, Terry & Callan, 2004).

Det siste kriteriet fokuserer på behovet for tidlig rolleavklaring, fordi endringer alltid vil føre til nye relasjoner og roller på arbeidsplassen (Saksvik et al., 2007). Utydelig eller manglende avklaring rundt roller kan føre til usikkerhet relatert til egne ansvarsområder, arbeidsoppgaver, og arbeidssituasjon for den enkelte ansatte.

Teknologisk endring

Mye av litteraturen på endring kan også brukes til å forstå hvordan vi kan oppnå gode teknologiske endringsprosesser. Likevel vil ikke denne forskningen nødvendigvis være tilstrekkelig med hensyn til at den sjelden inkluderer de aspektene som er unike ved teknologisk endring (Markus, 2004). Mange har derfor forsøkt å kartlegge hvilke faktorer som kan bidra til god implementering av ny teknologi på arbeidsplassen, og funnet at ulike teknologiske,

menneskelige og organisatoriske faktorer kan fasilitere implementeringen (Gagnon et al., 2012). En av faktorene som gjør at implementering av nye datasystemer skiller seg fra mange andre type endringer, er at prosessen ofte krever opplæring i en ny teknologi (Shea & Belden, 2016). Med hensyn til dette og det faktum at superbrukere ofte bidrar til opplæring i implementeringsprosessen, vil hovedfokuset i den følgende delen av teorikapittelet være opplæring som en viktig del av teknologisk endring.

Opplæring. Opplæring er en av de faktorene som oftest nevnes med hensyn til menneskelige og organisatoriske faktorer som kan bidra til suksessfull implementering (Åsand & Mørch, 2006; McAlearney et al., 2012, Sitthidah & St-Mauritz, 2016; Keshavjee et al., 2006; Wager et al., 2000; Culler et al., 2009). Til tross for at en ny teknologi fungerer perfekt, vil overgangen feile dersom de ansatte ikke vet hvordan de skal bruke systemet (Woldesenbet & Klay, 2016; O’Leary, 2000). Likevel undervurderes ofte viktigheten av opplæring av de ansatte når det skal innføres ny teknologi på arbeidsplassen (Woldesenbet & Klay, 2016; McAlearney et al., 2012). I følge Gagnon et al. (2012) er mangelfull, dårlig eller ikke-eksisterende opplæring direkte korrelert med mislykkede implementeringer og lav grad av adopsjon av teknologi blant de ansatte. Utilstrekkelig opplæring kan også føre til unødvendig frustrasjon relatert til det nye systemet (Shenge, 2014).

McAlearney et al. (2012) har sett på hvilke faktorer som er avgjørende for god opplæring av de ansatte ved implementering av elektroniske helsejournaler, og identifiserte viktigheten av 1) at organisasjonen investerer i opplæring av de ansatte, 2) at brukernes ferdigheter og behov for opplæring kartlegges på forhånd, 3) at egnet opplæringspersonell velges ut, 4) at opplæring tilpasses brukernes behov, 5) at flere opplæringsmetoder benyttes, 6) at opplæring og støtte tilbys gjennom hele implementeringen, og 7) at det tilbys oppfølgende opplæring etter en periode med bruk av systemet.

Videre mener Lorenzi, Kourobali, Detmer og Bloorosen (2009) at hovedmålet med å gi opplæring i et nytt datasystem må være å hjelpe de ansatte til å få gjort jobben deres. Opplæringen bør derfor ha fokus på de funksjonene som er relevante for enhver avdeling og ansatt sine behov og arbeidsoppgaver, samt hvordan arbeidsprosessene endres etter innføringen av det nye systemet (Lorenzi et al., 2009). Likevel viser det seg at ansatte ofte opplever at opplæringen de får fokuserer for mye på generelle prinsipper for bruk av det nye systemet, heller enn de delene av systemet som faktisk er relevante for deres jobbhverdag (Åsand & Mørch,

2006; Yuan, Bradley & Nembhard., 2015). Det er også viktig å huske på at ulike brukergrupper krever ulike typer opplæring, blant annet avhengig av teknologiske ferdigheter. Dette er en av faktorene som gjør at opplæring av de ansatte er utfordrende (Pellizzarri et al., 2018). Flere studier har også funnet at det er viktig at de ansatte har tilgang til god IT-støtte, der brukerne selv oppholder seg, underveis i implementeringen (McAlearney et al., 2012).

I planlegging av opplæring og de andre delene av implementeringsprosessen er det viktig å flytte fokuset vekk fra rent tekniske tilnærminger, og inkludere fokus på de sosiale og kulturelle faktorene som kan fasilitere god opplæring og implementering av systemet (McAlearney et al., 2012; Woldensenbet & Klay, 2016). Flere studier som har undersøkt ansattes opplæring i nye systemer mener at forskningen på området i stor grad har oversett de uformelle sosiale og kontekstuelle prosessene hvor ansatte faktisk lærer å bruke IT (Woldensenbet & Klay, 2016; Gallivan, Spitler & Koufaris, 2005). Mye av litteraturen innenfor pedagogikken argumenterer nemlig for at det meste av problemløsning og langtidslæring oppstår i gruppeinteraksjon (f.eks. Wilson, 1993). Med tanke på at benyttelse av superbrukere er en strategi som innebærer høy grad av uformell sosial interaksjon med de ansatte, vil jeg nå presentere et utvalg av teori og forskning om sosial påvirkning og voksnes læring.

Sosial påvirkning

Sosial påvirkning defineres som en persons endring av atferd eller holdning som respons på en annen person sin atferd eller holdning (Marsden & Friedkin, 1993). Sosial påvirkning i organisasjoner skjer gjennom åpne meningsytringer fra andre, læring fra å observere andres atferd, samt normativ gruppepåvirkning (Fulk, Schmitz & Steinfield, 1990).

Sosialkognitiv teori og voksnes læring. I følge Banduras sosialkognitive teori vil mennesker med større sannsynlighet endre atferd dersom de verdsetter utfall som er knyttet til en endring, og med mindre sannsynlighet endre sin atferd hvis de oppfatter at endringen derimot vil gi ugunstige konsekvenser (Bandura, 1986). Dette kan man også sette i sammenheng med implementering av nye datasystemer på arbeidsplassen. Enhver ansatt sine forutbestemte opplevelser av systemet vil kunne påvirke personens antagelser og forventninger, og dermed holdning til systemet.

Teorien inkluderer også konseptet om mestringstro, som defineres som troen man har på egen evne til å kontrollere utførelsen av en bestemt oppgave eller situasjon (Bandura, 1997). Det handler altså om man tror man er kapabel til å mobilisere ressursene som kreves for å møte krav

som oppstår i møte med ulike utfordringer. Mestringstro bygger på sammenhengen mellom kunnskap og atferd. Siden mennesket opplever, lærer og utvikler seg gjennom hele livet, vil også mestringstro endres og utvikles over tid (Bandura, 1997). I relasjon til implementering av datasystemer mener teorien at personer med høy mestringstro vil anta at overgangen vil gå bra, og at de selv har evnen til å mestre bruk av det nye systemet. Siden kunnskap kan øke egen mestringstro (Bandura, 1997), kan teorien tyde på at god opplæring og trening i det nye systemet vil føre til økt mestringstro for den nye teknologien blant de ansatte.

I den sammenheng er det relevant å nevne “adult learning theory”, som antar at voksne mennesker er predisponert for å erverve ny kunnskap (Knowles, Holton & Swanson, 2012), og at vi hele tiden bruker våre sosiale relasjoner for å få ny informasjon, spesielt i læring av nye IT-systemer (Sawchuk, 2003). Voksnes læring er “situert”, det vil si at den sosiale læringskonteksten påvirker hvilket læringsutbytte man får (Brown, Collings & Duguid, 1989). Dermed oppstår ikke kunnskap bare i formelle opplæringsaktiviteter, men også gjennom den spesifikke kulturen og konteksten hvor opplæringen foregår. Derfor spiller de som innehar og deler kunnskap til andre i situerte læringskontekster en viktig rolle (Stein, 2001). Studier har nemlig vist at læring gjennom kollegaer, i tillegg til andre uformelle læringsaktiviteter, er hovedkilden til opplæring i bruk av IT i offentlige organisasjoner (Klay & Yu, 1991). Siden læring er et resultat av en persons samspill med medlemmer i et miljø med en felles praksis, kan det indikere at opplæring bør tilpasses behovene til ulike brukergrupper (McAlearney et al., 2012).

En annen viktig del av sosialkognitiv teori er sosial overtalelse (social persuasion). Denne teorien omhandler at individer observerer andre personers verbale ytringer, prestasjoner og andre sosiale påvirkninger, som igjen bidrar til egen mestringstro (Bandura, 1986). Det vil si at når ansatte ser kollegaer som mestrer bruk av et nytt datasystem, vil deres egen mestringstro relatert til bruk av systemet kunne øke. Dette kan skje dersom den ansatte lar seg påvirke av sosial overtalelse, for eksempel ved at personen som lærer opp de ansatte i systemet former et positivt bilde av systemet i opplæringen (Compeau & Higgins, 1995). Slik påvirkning kan også skje gjennom å observere kollegaer man anser som rollemodeller på arbeidsplassen. Vi vet nemlig at mennesker tenderer til å søke informasjon hos personer på jobben som man kjenner og har tillit til (Erlien, 2003), anser som kyndige informasjonskilder, og som er i umiddelbar nærhet (Lewis, 2011). Vonk, Geertman og Schot (2007) fant at statlig ansatte brukte sitt umiddelbare sosiale

nettverk for å lære om nye IT-systemer. I tillegg har studier vist at ansatte foretrekker å gå til kunnskapsrike kollegaer heller enn profesjonelle IT-ansatte, fordi medarbeiderne forstår bedre hvordan man bruker IT til å utføre de gjeldende arbeidsoppgavene (Eason, 1988). Erlie (2003) mener også at mennesker har lettere for å tro på en person man kjenner og har tillit til, sammenlignet med en fremmed person. I følge Fulk et al. (1990) sin “social influence model of technology use”, vil den individuelle brukers sosiale miljø også ha sterk påvirkning på om han eller hun vil ta i bruk en teknologi. Gallivan et al. (2005) fant at faktorer på individnivå hadde beskjedne effekter på bruk av IT, mens innflytelsen av medarbeidere hadde stor effekt på individers IT-bruk.

Sett i lys av de sosiale påvirkningsteoriene som hittil har blitt nevnt, kan sannsynligvis kollegaers atferd, informasjon og meninger rundt en endringsprosess påvirke en persons læring, adopsjon og meninger om det nye systemet. I forbindelse med dette er det relevant å si et par ord om opinionsledere.

Opinionsledere. Opinionsledere er personer som kan påvirke andre personers holdninger, beslutninger eller atferd, fordi mange vil oppfatte at opinionslederens troverdighet er større enn den primære avsenderen. Innenfor markedsføringsteori er det viktig å identifisere og benytte seg av opinionsledere som har stor påvirkningskraft på andre. Skal man formidle et budskap til en gruppe man ikke kjenner, bør man altså finne ut hvem de innad i gruppen har mest tillit til, og få denne personen til å formidle det ønskede budskapet (Erlie, 2003). Lam og Schaubroeck (2000) fant nettopp at opinionslederens egne endringsholdninger kan forme reaksjonene og holdningene til resten av ansattegruppen, og dermed påvirke organisasjonens endring som helhet. I tillegg fant Armenakis, Bernerth, Pitts og Walker (2007) at opinionslederens adopsjon av nye teknologier gjør at bruken av ny teknologi spres raskere blant de ansatte.

Superbrukere i teknologisk endring

I teknologiske endringsprosesser er det spesielt én rolle som skiller seg ut sammenlignet med de fleste andre endringsprosesser. En organisasjons interne IT-støtte vil sjeldent ha nok ressurser til å hjelpe alle brukere av et nytt system raskt eller godt nok. Innføring av lokale superbrukere kan derfor være effektivt for å kunne tilby støtte på brukernes egen avdeling (Boffa & Pawola, 2006). Flere studier som har undersøkt hva som kan bidra til vellykket implementering av datasystemer, har funnet at bruk av lokale superbrukere er en av de viktigste

faktorene (Wager et al., 2005; Yuan et al., 2015; Culler et al., 2009). Rekruttering av superbrukere er derfor en svært vanlig strategi å bruke når organisasjoner skal implementere nye systemer (f.eks. Sitthidah & St-Mauritz, 2016; Gagnon et al., 2012; Martinez et al., 2008; Whitten & Bentley, 2007; O’Leary, 2000; Ash et al., 2003a; Kanter, 1984; Crosson et al., 2011; Shea & Belden, 2016). Til tross for at dette er en vanlig metode å benytte som et ledd av implementeringsprosessen, har vi enda ikke oppnådd tilstrekkelig forståelse av fenomenet (Woldesenbet & Klay, 2016; Shea & Belden, 2016; Shaw et al., 2012).

Det meste av forskningen på superbrukere i teknologisk endring har blitt studert i en helsesektor-kontekst. Det vil si at mange av studiene jeg refererer til her omhandler implementering av IT-systemer på ulike typer sykehus, helsesentre og lignende (Shea & Belden, 2016). Noen av studiene har studert uformelle og “fremvoksende” superbrukere (f.eks. Yuan et al., 2015; Hao, Padman & Telang, 2011), mens andre studier har sett på formelt utvalgte superbrukerne (f.eks. Yuan et al., 2015; Culler et al., 2009). Jeg har valgt å fokusere på forskningen som omtaler superbrukere som har blitt valgt ut til rollen på forhånd, siden dette samsvarer med hvordan superbrukerne ble selektert i mitt datamateriale.

Jeg vil starte med å presentere begrepet superbruker, før jeg går over til å se på hva litteraturen sier om hvilke ulike roller en superbruker kan ha i en endring. Deretter vil forskning som har sett på viktige karakteristikk ved en superbruker bli gjennomgått.

Superbruker-begrepet. Mange av studiene som har undersøkt hvilke faktorer som er avgjørende for å oppnå vellykket teknologisk endring har inkludert benyttelse av superbrukere som en viktig strategi. Likevel er det få av studiene som forklarer hva de mener med superbruker, hvem de bør være, hva slags karakteristikk som er viktige, og hvordan de bør arbeide (Shaw et al., 2012; Shea & Belden, 2016). Studiene bruker også ulike definisjoner og benevnelser for det jeg i denne studien har valgt å kalle for en superbruker. Jeg vil derfor presentere noen av de ulike betegnelse på begrepet her.

I følge Åsand og Mørch (2006) ble superbruker-begrepet først brukt for IT-ansatte som skulle gi teknisk assistanse til ansatte når et nytt system ble introdusert i en organisasjon. Boffa og Pawola (2006) definerer superbrukere som ansatte som får ekstra opplæring i et nytt datasystem som skal implementeres på arbeidsplassen, slik at de kan gi teknisk støtte og opplæring lokalt til sine kollegaer. Superbrukere defineres også som vanlige medarbeidere som har grundig kunnskap i en eller flere av organisasjonens dataprogrammer uten å være

programmerere (Åsand & Mørch, 2006). Superbrukere skal gi førstelinje-støtte til sine kollegaer, etter at både superbrukerne og de ansatte har fått opplæring. Jeg har valgt å bruke Boffa og Pawolas (2006) definisjon på superbruker som utgangspunkt i denne oppgaven.

Mange studier bruker begrepet “champion” i stedet for superbruker. En champion defineres ofte som et individ som er internt ansatt i en organisasjon, og som fasiliterer endringen som er nødvendig for å implementere et nytt system (Shea & Belden, 2016). I tillegg har begreper som “power user”, “staff support”, “gardener”, “bridger”, “facilitator”, “bilingual coach”, “innovator”, “opinion leader”, “change agent” (Shea & Belden, 2016), og “local experts” blitt brukt (Woldensenbet og Klay, 2016).

Superbruker-rollen. Mange av studiene som inkluderer superbrukere som en strategi i implementering, beskriver ikke konkret hva denne rollen faktisk innebærer (Shaw et al., 2012; Shea & Belden, 2016). Etter å ha gått gjennom litteraturen vil jeg derfor forsøke å presentere hva teori og forskning sier om hva superbrukere kan bidra med, og hvilke roller de dermed kan inneha i en implementeringsprosess.

Hjelp og opplæring. Studier har funnet at superbrukerne kan ha en rekke ulike roller som kan fasilitere implementeringen av nye datasystemer på arbeidsplassen. Som oftest handler det hovedsakelig om å hjelpe ansatte med det nye systemet ved behov (f.eks. Shea & Belden, 2016), i tillegg til å kjøre opplæring (f.eks. Pellizzari et al., 2018; Sitthidah & St-Maurice, 2016). I følge Åsand og Mørch (2006) handler også superbrukerens opplæringsrolle om å fungere som “oversetter” for de ansatte. Det vil si at man er nødt til å oversette teknologisk språk til et språk som er forståelig for den man hjelper (Mackay, 1990).

Informasjons- og kommunikasjonskanal. Superbrukere kan fungere som kontaktperson mellom systemutvikleren og de ansatte (Pellizzari et al., 2018; Notte, 2011; O’Leary, 2000; Simmons, 2013), i tillegg til kontaktperson og kommunikasjonskanal mellom de ansatte og prosjektgruppen bak endringen (Crosson et al.; 2011; Pellizzari et al., 2018). Flere studier påpeker også at superbrukeren skal bidra til å kommunisere målet med implementeringen av systemet til de ansatte (Notte, 2011; Ash et al., 2003b).

Bidra i utvikling. Flere organisasjoner velger å involvere superbrukerne i testing og feedback, samt utvikling av systemet og implementeringen (Ash et al., 2003a; Pellizzari et al., 2018; Åsand & Mørch, 2006; Culler et al., 2009). I Pellizzari et al. (2018) sin studie bidro superbrukerne også i planleggingen av selve implementeringsprosessen sammen med

prosjektgruppen for endringen. I tillegg bidro de i utviklingen av opplæringsprogrammet for de ansatte. I noen tilfeller får også superbrukerne utvidet tilgang til ulike funksjoner og innstillinger i det nye systemet (Åsand & Mørch, 2006) for å kunne hjelpe de ansatte raskt, og dermed hindre forstyrrelser i deres arbeidsflyt (Crosson et al., 2011).

Ambassadør for endringen. Flere studier har sett på hvordan superbrukere kan fungere som rollemodell for sine kollegaer (McAlearney et al., 2012). I tillegg kan superbrukeren fungere som en slags teknologi- ”ambassadør” som bidrar til aksept for endringen og positive holdninger til systemet blant de ansatte (Notte, 2011). Med sin innflytelsesrike rolle har de muligheten til å oppmuntre kollegaer til å ta i bruk systemet, slik at adopsjonen av den nye teknologien øker blant de ansatte (Halbesleben et al., 2009; Yuan et al., 2015). Halbesleben et al. (2009) fant at superbrukere kan påvirke de ansattes oppfattelser av systemets brukervennlighet og nytteighet, og videre holdninger til systemet. Ansattes positive holdninger til systemet var assosiert med hvor mye tid superbrukeren brukte i rollen. Det er derfor viktig at superbrukeren er engasjert når man lærer opp og hjelper sine kollegaer, slik at de kan bidra til å skape en positiv kultur rundt det nye systemet (Halbesleben et al., 2009).

Keshavjee et al. (2006) mener superbrukere vil kunne motivere sine kollegaer gjennom entusiasme og teknologiske ferdigheter. En annen studie har vist hvordan superbrukerne også arbeidet for å takle endringsmotstand blant de ansatte før og underveis i implementeringen, og at dette ble ansett som den mest utfordrende delen av rollen (Pellizzari et al., 2018). Yuan et al. (2015) fant lignende resultater i sin studie. De studerte hvordan superbrukere påvirket de ansatte på et sykehus hvor det skulle implementeres ny elektronisk pasientjournal. Avdelingene som hadde superbrukere som var mer proaktive, ga mer omfattende forklaringer for hva de gjorde, uttrykte mer positive tanker om det nye systemet, og delte informasjon om endringene mer fritt, opplevde signifikant større forbedring i de ansattes ferdigheter og bruk av det nye datasystemet, sammenlignet med kontrollgruppen.

Superbrukerne kan altså tildeles en rekke oppgaver i rollen de får. Oppsummert kan deres rolle blant annet innebære å hjelpe ved behov og sørge for opplæring, være informasjons- og kommunikasjonskanal mellom ulike parter, bidra til testing og utvikling, og være ambassadør for endringen. Med hensyn til de ulike rollene en superbruker kan inneha, har noe forskning også sett på hvilke karakteristikk som er viktige å se etter når man skal velge ut en superbruker.

Viktige karakteristikk ved en superbruker. Jeg vil nå presentere hvilke karakteristikk som trekkes frem som viktige å inneha som superbruker. Først vil personlighetskarakteristikk presenteres, før jeg går over til å se på hva studier sier om hvordan superbrukerens atferd bør være, i tillegg til viktige ferdigheter. Det skal sies at det kan være vanskelig å skille hva som bør kategoriseres som relatert til personlighet og ikke.

Personlighetskarakteristikk. Shea og Belden (2016) har gjennomgått og vurdert omfanget av den tilgjengelige forskningslitteraturen på superbrukere i implementering av datasystemer i helsesektoren. Deres gjennomgang av litteraturen avdekket flere ulike personlighetskarakteristikk som ble beskrevet som viktige hos en superbruker. Jeg har valgt å kun inkludere de studiene som hadde en superbruker som var utvalgt på forhånd.

De ulike personlighetskarakteristikkene inkluderte fokus på måloppnåelse (Gagnon et al., 2010; Ash, Stavri, Dykstra & Fournier, 2003), evne til å overtale, overbevise eller påvirke andre (Ash et al., 2003a; Yuan et al., 2015; Notte, 2011; Howell & Higgins, 1990; Crosson et al., 2011; Gagnon et al., 2010), tålmodighet (Ash et al., 2003c), standhaftighet (Ash et al., 2003c), innovativitet (Ash et al., 2003c; Shaw et al., 2012), entusiasme (Yuan et al., 2015; Ash et al., 2003a; Gagnon et al., 2010; Shaw et al., 2012; Notte, 2011), og selvsikkerhet (Ash et al., 2003; Gagnon et al., 2010; Shaw et al., 2010). I tillegg fant flere av studiene ulike kombinasjoner av karakteristikkene nevnt over.

Atferdsmessige karakteristikk og ferdigheter. Evne til å berolige kollegaer som er bekymret på grunn av endringen ble nevnt som en viktig ferdighet i studien til Ash et al. (2003c). Sykepleiere i studien fortalte at en superbruker, som også var sykepleier, klarte å relatere seg til kollegaenes bekymringer rundt systemet fordi man jobber side ved side til vanlig, og at hjelpen superbrukeren ga derfor ble mer troverdig og beroligende. Notte (2011) påpeker også at superbrukeren må være tilgjengelig med hensyn til å ta tak i enhver bekymring eller spørsmål fra de ansatte relatert til endringen. Videre må superbrukeren være i stand til å tydelig kommunisere målet med implementeringen av systemet (Notte, 2011; Ash et al., 2003b), og helst inneha lederskapsferdigheter (Pellizzari et al., 2018). I Halbesleben et al. (2009) sin studie ønsket ledelsen på sykehuset at superbrukerne skulle være ansatte med uformelle lederroller innad på egen avdeling.

Åsand og Mørch (2006) mener også at valg av superbrukere bør baseres på hvem som har best tekniske ferdigheter, i tillegg til evne til å lære seg nye systemer raskt. I deres studie på

implementeringen av nytt økonomisystem i et regnskapsfirma, fant de også at superbrukeren bør ha kunnskap om hvordan systemet kan brukes innenfor gjeldende arbeidsprosesser på egen avdeling. Herunder må man klare å snakke det samme språket som de ansatte, slik at de tekniske forklaringene blir forståelige. Derfor peker flere studier på at superbrukeren må være en ansatt som har lang erfaring og kunnskap om arbeidsprosessene på den gjeldende avdelingen (Pellizzari et al., 2018). Problemløsningsevne har også blitt ansett som et viktig kriterie (Halbesleben et al., 2009).

Videre påpeker forskning at superbrukere må ha interesse og ferdigheter i å lære opp andre i teknologien, men at de i tillegg bør få opplæring i hvordan de kan lære opp og hjelpe andre brukere (Åsand & Mørch, 2006). Notte (2011) og Gagnon et al. (2010) mener det viktigste er at superbrukeren er entusiastisk om endringen som skal skje, og innehar en evne til å overføre denne entusiasmen til andre på avdelingen (Notte, 2011; Howell & Higgins, 1990). Superbrukeren bør være en innflytelsesrik person som kommuniserer godt og har en god relasjon til de ansatte (Notte, 2011). Notte (2011) mener at personer har lettere for å bli positiv og entusiastisk for et budskap dersom en person de kjenner, som forstår og respekterer en, promoterer det. Av den grunn har flere studier understreket viktigheten av å identifisere og rekruttere superbrukere som er respektert av sine kollegaer (Halbesleben et al., 2009; Ash et al., 2003b). Dermed bør også gode mellommenneskelige ferdigheter være et av kriteriene i seleksjon av superbrukere, i følge Halbesleben et al. (2009).

Metode

Formålet med denne studien er å undersøke hvilke kriterer som bør vektlegges når man skal selekttere superbrukere før en teknologisk endringsprosess. I denne delen vil jeg presentere bakgrunnen for studien, mitt vitenskapelig ståsted, metodiske valg, utvalg, rekruttering av informanter, gjennomføring av intervjuer, transkribering, samt analyseprosessen. Ethiske betraktninger av studien vil presenteres avslutningsvis.

Bakgrunn for studien

Utplassering i bedrift er en del av masterstudiet i arbeids- og organisasjonspsykologi på NTNU. I forbindelse med min praksisperiode i Trondheim kommune våren 2017, kom jeg over en pågående endringsprosess som virket interessant å se nærmere på. Endringen omfattet implementering av nytt e-post- og kontorverktøy for samtlige ansatte, og påvirket derfor alle deler av kommunen på ulike måter. Jeg snakket med superbrukeren for det nye systemet på avdelingen jeg hadde praksis i, og ble nysgjerrig på å høre mer om hvordan de 500 superbrukerne i kommunen arbeidet og bidro i endringsprosessen. Etter hvert meldte også to medstudenter sin interesse for å bli med på prosjektet, og vi tok kontakt med prosjektgruppen for implementeringen. I møte med dem ble det bekreftet at de også ønsket mer innsikt i denne prosessen.

Vitenskapelig ståsted

Forskerens personlige forståelse av virkeligheten (ontologi), og hvordan man kan skaffe kunnskap om virkeligheten (epistemologi), vil alltid påvirke hva man ønsker å få mer kunnskap om, hvordan man velger å innhente denne kunnskapen, og hvordan man tolker det innsamlede datamaterialet (Maxwell, 2005). Det er derfor viktig å være klar over sitt eget vitenskapelige ståsted når man utfører en studie. For å oppnå transparens i studien er det også viktig at leseren har kunnskap om forskerens vitenskapelige perspektiv (Braun & Clarke, 2006). Transparens i et forskningsprosjekt omhandler i hvilken grad leseren får vite nøyaktig hva som har blitt gjort og hvorfor (Yardley, 2015). Dette er viktig informasjon for at leseren skal kunne bedømme kvaliteten på forskningen (Tjora, 2017).

Mitt perspektiv på hvordan det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten er til dels preget av kritisk realisme og kontekstualisme. Det vil si at jeg tror på en "sann" virkelighet, men at tilgangen til den sanne virkeligheten alltid vil påvirkes av sosiale og kulturelle faktorer i en gitt kontekst (Clarke, Braun & Hayfield, 2015). I kvalitativ forskning vil det blant annet

innebære at kunnskapen som genereres vil være påvirket av både forskerens og informantenes fortolkninger av virkeligheten, samt samspillet mellom de to (Thagaard, 2003). Det vil dermed si at direkte tilgang til kunnskap om virkeligheten ikke er tilgjengelig (Clarke et al., 2015).

Samtidig er mitt syn på kunnskap også preget av pragmatisme. I valg av problemstilling har jeg hele tiden vært opptatt av at studien skal kunne være nyttig for arbeidslivet og den gjeldende bedriften, som preges av utfordringer med å stadig implementere nye datasystemer på en god måte. I tillegg håper jeg at mine funn kan bidra til videre forskning på området. Til tross for ønsket om en studie med praktisk nytteverdi, erkjenner jeg at resultatene ikke nødvendigvis er overførbare til andre kontekster enn den som gjør seg gjeldende i denne studien.

Kvalitativ metode

Kvalitative metoder egner seg godt når forskeren ønsker å oppnå dyp innsikt i et fenomen (Tjora, 2017), ved at metodene kan bidra til rike beskrivelser av temaet det forskes på (Smith, 2015). Videre er kvalitative tilnærminger generelt opptatt av å utforske, beskrive og tolke informanters personlige og sosiale erfaringer (Smith, 2015). I min studie var jeg opptatt av at endringsleder, ansatte og superbrukere selv skulle beskrive gode superbrukere gjennom egne erfaringer. Kvalitativ metode kan således være nyttig, fordi det gir forskeren nærhet til individene og datamaterialet det forskes på (Tjora, 2017).

Som nevnt, foreligger det lite forskning på superbrukere, og dette har også påvirket valg av metode i denne studien. Kvalitative metoder er nemlig godt egnet til å utforske temaer der den eksisterende forskningen og teorien ikke forklarer fenomenet på en tilstrekkelig måte (Larkin, 2015), og man ønsker å gjøre en eksplorerende studie (Braun & Clarke, 2006; Myers, 2013).

Datainnsamling

Kvalitativt intervju. Jeg har valgt å bruke kvalitative forskningsintervju for å samle inn datamateriale til denne studien. Innenfor kvalitativ forskning er intervju den mest brukte metoden for å samle inn data (King & Horrocks, 2010). Intervjuet gir forskeren muligheten til å samle inn detaljerte beskrivelser om informantens egne erfaringer, meninger og holdninger til temaet det forskes på (Kvale & Brinkmann, 2015). For å kunne si noe om hvordan superbrukere bør være og arbeide under en teknologisk endringsprosess, så jeg på det som en fordel å få rike beskrivelser av superbrukernes egne erfaringer, i tillegg til de ansattes og endringsleders opplevelse av superbrukernes arbeid gjennom kvalitative intervjuer.

Intervjuene i denne studien var semistrukturerte. I semistrukturerte intervjuer har forskeren utformet et sett av spørsmål i en intervjuguide som skal veilede intervjuet inn på ønskede temaer (Smith & Osborn, 2015). Samtidig står intervjueren fritt til å tilpasse intervjuguiden etter hvordan samtalen med informanten utvikler seg. Dette kan for eksempel føre til at man endrer rekkefølgen på spørsmålene, og kommer med uforberedte oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet (Tjora, 2017). Dette gjør at semistrukturerte intervjuer ofte produserer rikere og dypere data, sammenlignet med intervjuer som har en mer strukturert form (Smith & Osborn, 2015). Med hensyn til min tildels eksplorerende studie, anså jeg det som nyttig å benytte semistrukturerte intervjuer for å ha muligheten til å følge opp eventuelle interessante temaer relatert til superbrukerne som kunne dukke opp underveis i intervjuet.

Intervjuguide. Sammen med mine to medstudenter utformet vi tre semistrukturerte intervjuguider som dekket flere temaer vedrørende endringen og endringsprosessen. Foruten delen om superbrukerens rolle, var intervjuguiden til superbrukere og ansatte tilnærmet identiske. Prosjektlederens intervjuguide fokuserte på å få innsikt i bakgrunnen for endringen, endringsprosessen, konsekvenser av endringen, og rollen som superbruker fra initiativtakernes perspektiv.

Intervjuguidens oppbygning. Jeg ønsket å fokusere på superbrukeren i en implementeringsprosess, og en stor del av intervjuguidens spørsmål fokuserte på dette temaet. Mine to medstudenter var interessert i flere andre temaer som blant annet omhandlet bruk av den nye teknologien, konsekvenser av endringen, samt selve endringsprosessen. Intervjuguiden ble derfor en bred guide som dekket en rekke ulike temaer rundt endringen. Selv om jeg ønsket å fokusere på superbrukerne, så jeg det som en fordel å få kunnskap om flere temaer rundt endringen for å oppnå en bred forståelse for endringen i sin helhet. Dette gjorde det også enklere å forstå konteksten informantene befant seg i.

Første del av intervjuguiden bestod av en kort introduksjon om studien, inkludert gjennomgang og underskriving av informasjonsskrivet. De innledende spørsmålene omhandlet informantens stilling, arbeidsoppgaver og arbeidsdag. Vi startet med slike oppvarmingsspørsmål for å tidlig ufarliggjøre intervjusituasjonen, og dermed fasilitere informanten til å føle seg trygg på å fortelle åpent om personlige opplevelser (Tjora, 2017; Howitt, 2013). Disse spørsmålene var også nyttige for å få innsikt i informantenes arbeidskontekst. Videre bestod intervjuguiden av de overordnede temaene endringsprosess, bruk av systemet, konsekvenser og rollen som

superbruker. Temaene ble basert på de forkunnskapene vi hadde om endring. Den delen som omhandler superbrukere var av en mer eksplorerende art.

Spørsmålene i guiden var hovedsakelig åpne, med en rekke forslag til oppfølgingsspørsmål for å sikre oss at vi fikk svar på det som var av interesse med hensyn til problemstillingene. Uforberedte oppfølgingsspørsmål ble også stilt da vi kom over andre interessante temaer, og når vi ønsket at informantene skulle utdype eller oppklare meningsinnholdet i svarene deres (Tjora, 2017). Avslutningsvis spurte vi om informanten hadde noe å tilføye utover det som hadde blitt sagt, og om han eller hun hadde noen spørsmål.

Utvikling og testing av intervjuguide. Etter at intervjuguiden var ferdig utviklet, ønsket vi å kjøre en pilottest for å teste oss som intervjuere, og for å sjekke hvordan spørsmålene fungerte. Det er viktig å øve seg på intervjuet på forhånd (Langdridge, 2011), fordi det som regel tar lang tid å utvikle gode intervjuferdigheter (Smith & Osborn, 2015). Ved å pilotteste intervjuet får man i tillegg mulighet til å luke ut dårlige formuleringer og rekkefølge på spørsmålene. Dette kan således fungere som en kvalitetssikring av intervjuguiden. I tråd med dette testet vi ut intervjuguide på ulike testpersoner på NTNUs speech lab. Testpersonene var klassekamerater som begge hadde vært gjennom en teknologisk endring på egen arbeidsplass. To og to øvde seg på en gjennomkjøring av hele intervjuguiden, mens den tredje observerte og noterte forslag til forbedringer. Det ble i tillegg gjort videoopptak av intervjuene, slik at man kunne vurdere seg selv i intervjusituasjonen etterpå. Vi som intervjuet ga hverandre tilbakemeldinger i etterkant, i tillegg til at intervjuobjektene fikk fortelle hvordan de opplevde spørsmålene og oss som intervjuere. Jeg lærte blant annet at jeg måtte gi informanten mer tid til å tenke seg om ved å legge inn lengre pauser mellom hvert spørsmål.

Revidering av intervjuguide. Etter pilottesten gjorde vi også noen justeringer i intervjuguiden. Vi oppdaget blant annet at noen av spørsmålene hadde en unaturlig rekkefølge som hindret god flyt, i tillegg til at enkelte spørsmål var dårlig formulert. Det ble også gjort små justeringer av intervjuguiden etter hvert som vi gjennomførte intervjuene. Vi omformulerte blant annet et par spørsmål da vi oppdaget at informantene ikke forstod hva vi spurte etter.

Etter å ha gjennomført en del intervjuer sammen, ønsket flere av oss å studere egen problemstilling enda nærmere. Vi avsluttet derfor vårt samarbeid om innsamling av data, og fortsatte hver for oss. Jeg opplevde nå at jeg hadde tilstrekkelig med informasjon om endringen og det nye systemet, men at informasjon om superbrukerne ikke var helt mettet. Jeg valgte derfor

å justere intervjuguiden slik at den var spisset enda mer mot min problemstilling. Dette innebar å fjerne temaene som omhandlet bruk og konsekvenser av det nye systemet. Jeg valgte derimot å beholde mange av spørsmålene fra temaet endringsprosess, for å få innsikt i superbrukerens holdninger og tanker om endringen- og prosessen. Dette ga nyttig informasjon med hensyn til å sette superbrukerens atferd i kontekst av hans eller hennes meninger om endringen. Jeg hadde hittil fått høre mange interessante refleksjoner om superbrukere, men ønsket litt flere detaljerte beskrivelser av superbrukernes atferd og ønskede kjennetegn. Jeg utvidet derfor delen om rollen som superbruker ved å inkludere flere spørsmål som oppfordret informanten til å komme med mer detaljerte beskrivelser gjennom konkrete eksempler.

Etter revidering av intervjuguiden var planen å intervju flere innen helsesektor for å fange en enda større del av endringskonteksten. Etter å ha gjennomført ett intervju med en superbruker, opplevde jeg at materialet var såpass mett at jeg valgte å avslutte datainnsamlingen.

Utvalg. For å få et helhetlig bilde av endringen ønsket vi å intervju både superbrukere, ansatte på avdelinger med superbrukere, og noen fra gruppen som ledet implementeringen. For superbrukerne var kriteriet at de var superbruker for det nylig implementerte e-post- og kontorverktøyet, mens for ansatte var kriteriet at de hadde minst én superbruker for det nye systemet på egen avdeling. I tillegg ble vi enige om at samtlige informanter skulle være ansatte som i stor grad benyttet seg av det nye systemet. Dette førte til at samtlige av informantene hadde det man kan kalle en “kontorjobb”, hvor de brukte mer eller mindre av arbeidsdagen sin på et kontor. Når det er sagt, arbeidet informantene med svært ulikt arbeid og i ulike kontekster. Noen av informantene jobbet for eksempel med økonomi og regnskap, mens andre jobbet på sykehus. Det var et bevisst valg å studere superbrukere og ansatte i en rekke ulike arbeidssituasjoner, i et forsøk på å finne mønstre for hva som kjennetegnet gode superbrukere i ulike kontekster. Det var i tillegg av interesse å intervju en av prosjektlederene for å få innblikk i hva som var tanken bak benyttelse av superbrukere, og hvordan denne prosessen hadde vært. Utvalget består av tre kvinner og fire menn, med variert alder, bakgrunn og stilling.

Rekruttering av informanter. I samtaler angående rekruttering av informanter uttrykte vi et ønske om å få en liste over de 500 superbrukerne i kommunen. Siden en slik liste ikke eksisterte, tok prosjektleder initiativ til å lage et påmeldingsskjema for deltagelse på intervju. Prosjektleder postet vårt informasjonsskriv og en forespørsel om frivillig deltagelse i studien på

en Google Plus-gruppe (intern gruppe på et sosialt medium i kommunen), som bestod av ansatte i kommunen med interesse for implementeringen av det nye verktøyet. Gruppen bestod hovedsakelig av superbrukere, men også andre ansatte som hadde meldt seg inn frivillig av interesse. Med hensyn til anonymitet ønsket vi ikke at prosjektlederen skulle ha tilgang til listen med påmeldte personer. Dette var imidlertid ikke mulig, da prosjektlederen selv hadde lagd påmeldingsskjemaet. I et nytt forsøk på å bevare anonymiteten til informantene var det derfor viktig for oss å plukke ut tilfeldige personer fra listen uten at prosjektleder fikk vite hvem vi intervjuet. Det var i underkant av 30 personer som meldte seg frivillig. Vi kontaktet informantene via mail og la ved informasjonsskrivet.

Gjennomføring av intervjuene. Jeg gjennomførte til sammen åtte intervjuer, hvorav syv ble gjort i samarbeid med mine to medstudenter. Ett av intervjuene var et oppfølgingsintervju for å grave dypere i informantens beskrivelser, i tillegg til å avklare noen utsagn. Samtlige intervjuer varte omtrent i én time. Som Yeo et al. (2014) anbefaler, gjennomførte vi intervjuene ved at én av oss var hovedintervjuer, mens de andre skulle observere og stille oppfølgingsspørsmål ved behov. En viktig forutsetning for å oppnå gode intervjuer er at man klarer å skape en avslappet intervjusituasjon for informanten (Tjora, 2017), og vi anbefalte derfor informantene å forholde seg til hovedintervjueren dersom det opplevdes forvirrende med tre intervjuere til stede. Vi vurderte at det var viktig at alle tre deltok på samtlige intervjuer for å få med seg intervjuets helhet, blant annet gjennom viktige ikke-språklige uttrykk som ansiktsuttrykk, gestikuleringer og så videre, fordi det kan ha betydning for hvordan datamaterialet forstås og tolkes av forskerne (Tjora, 2017). Det kan i tillegg være en fordel å være flere intervjuere fordi det øker sannsynligheten for å komme på relevante oppfølgingsspørsmål underveis (Yeo et al., 2014), og det kan således fungere som en slags kvalitetssikring under intervjuene (Tjora, 2017).

Intervjuer bør gjennomføres på en lokasjon som oppleves som trygg for informanten (Tjora, 2017). Av den grunn valgte vi å la informantene selv velge hvor de ville intervjues. Samtlige intervjuer ble dermed gjennomført på et møterom eller kontor på informantenes egen arbeidsplass. Intervjuene ble gjennomført i november og desember 2017.

Transkribering. Vi fordelte transkriberingsarbeidet mellom oss ved at hovedintervjueren i hvert intervju skulle transkribere det gjeldende intervjuet. På forhånd ble vi enige om å transkribere ordrett, det vil si at hvert eneste ord transkriberes slik det ble sagt av informanten. Dette inkluderer også pauser, gjentakelser, latter, påbegynte setninger, ironisk tone, osv.

Eksempelvis ble særlig vektlagte ord markert med store bokstaver og understrek før og etter ordet (e.g. “Det var en _STOR_ endring.”), mens korte pauser ble referert til med tre prikker med mellomrom (e.g. “Jeg vet ikke helt . . . La oss si det var-”). I tematisk analyse er det viktig å transkribere på en nøyaktig og detaljert måte for å unngå å overse eller glemme verdifull informasjon til analyseprosessen (Braun & Clarke, 2006). Lydopptakene var generelt gode, men det hendte at det var vanskelig å høre hva informanten sa. Dette gjaldt imidlertid kun noen få ord uten særlig betydning, og disse ble markert som “utydelig ord” i transkriberingen. I tråd med Tjoras (2017) anbefalinger ble dialekter normalisert til bokmål.

Dataanalyse

I det følgende vil jeg gjøre rede for analysemetoden som ble brukt, før jeg skal forklare steg for steg hvordan analyseprosessen ble utført.

Tematisk analyse. Jeg har benyttet tematisk analyse for å analysere datamaterialet, og prosessen har vært inspirert av Braun og Clarkes (2006) retningslinjer for analysen. Tematisk analyse er en fleksibel metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Denne analysemetoden er nyttig å benytte seg av når forskeren søker å identifisere temaer i et datamateriale som kan bidra til å forklare viktige kjennetegn ved et fenomen (King & Brooks, 2017). Dette passer godt til min studie hvor målet er å se etter mønstre og kjennetegn som oppleves som viktige hos en superbruker. I tillegg knyttes ikke tematisk analyse til en bestemt epistemologi eller teoretisk rammeverk, og kan derfor benyttes på tvers av ulike perspektiver. Tematisk analyse er også en nyttig analysemetode når dataene er i form av tekst, slik som i denne studien hvor det var transkriberingene av intervjuene som skulle analyseres (Howitt, 2013).

Studien jeg har gjort har vært en blanding av både induktiv og deduktiv tematisk analyse. Den har vært induktiv på den måten at studien har vært eksplorerende med hensyn til å utforske viktige kjennetegn ut i fra datamaterialet jeg har samlet inn. På grunn av lite eksisterende forskning og teori ble det stilt mange åpne spørsmål for å utforske temaet. Samtidig har studien også hatt deduktive trekk ved at den kunnskapen vi hadde om endringsprosesser fra før av formet store deler av intervjuguiden. Selv om jeg ser på superbruker-delen av intervjuguiden som mer induktiv og eksplorerende, hadde jeg på forhånd gjort meg noen tanker om teorier relatert til for eksempel sosial påvirkning kunne være aktuelt med hensyn til superbrukeres rolle i implementeringsprosessen, og stilte dermed også spørsmål relatert til dette.

Analyseprosessen. Jeg har latt meg inspirere av Braun og Clarkes (2006) analysetilnærming i analysen av mitt datamateriale. Deres tilnærming foreslår seks steg for analysearbeidet: 1) gjøre seg kjent med datamaterialet, 2) linje-for-linje-koding, 3) lete etter tema, 4) gjennomgå temaene, 5) definere og gi navn til temaene, og til sist, 6) skrive rapporten. Det er dog ikke slik at rekkefølgen på de ulike stegene må følges på en rigid måte (Maxwell, 2005), men de er ment for å unngå ulike fallgruver som kan forekomme underveis i gjennomføringen av analysen (Braun & Clarke, 2006). Stegene bygger på hverandre, og forskeren bør bevege seg frem og tilbake mellom de ulike stegene for å sikre en god analyse (Maxwell, 2005). I min analyse har det vært naturlig å hoppe frem og tilbake mellom de ulike stegene underveis i analysen, og jeg opplevde derfor at det til tider var vanskelig å beskrive analysen som separate steg. Jeg har likevel valgt å beskrive prosessen på denne måten for å gjøre det enklere for leseren å henge med i analysen.

Steg 1: Gjøre seg kjent med datamaterialet. Det første steget i tematisk analyse handler om å gjøre seg kjent med datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). For vår del startet denne familiariseringen allerede ved gjennomføringen av intervjuene, ved at vi valgte at alle tre skulle delta på samtlige intervjuer. Dette gjorde vi for å sørge for nærhet til eget datamateriale. Ved å gjennomføre intervju og transkribering på egenhånd ble jeg godt kjent med dataene allerede før analyseprosessen. Etter hver transkribering sørget jeg for å lese gjennom intervjuet i sin helhet. Jeg sørget for å lese gjennom mine medstudenters transkriberinger flere ganger enn de jeg selv hadde transkribert før analysen. Det er viktig å lese gjennom materialet flere ganger for å sørge for at man vet hva slags informasjon man faktisk har, heller enn hva man tror man har hentet inn (Braun & Clarke, 2006).

Steg 2: Linje-for-linje-koding. Etter å ha blitt godt kjent med datamaterialet gikk jeg over til steg to i analysen. I dette steget begynner man å kode datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Som følge av at mine medstudenter og jeg ønsket å se på ulike temaer innenfor den teknologiske implementeringen, dekket intervjuguiden en rekke spørsmål som ikke nødvendigvis var av betydning for min problemstilling. Jeg valgte derfor å lese gjennom intervjuene og markere sitater med ulike fargekoder relatert til ulike temaer før jeg begynte å skrive koder til datamaterialet. Eksempelvis markerte jeg alt som var relatert til superbrukere og opplæring i blått, og sitater i sammenheng med selve endringsprosessen i rosa. Dette var for å begynne å fokusere den videre analysen inn mot min problemstilling, og for å gjøre det enklere å finne

tilbake til relevante sitater senere. Til tross for fargekodingen valgte jeg deretter å kode alt i datamaterialet linje for linje. Det vil si at man går nøye gjennom hver eneste linje i transkriberingene, og skriver ned ett eller flere ord som oppsummerer de ulike sitatene. Jeg valgte å gjøre det på denne måten for å ikke gå glipp av relevant informasjon om konteksten til de ulike informantene, som potensielt kunne bidra til å forklare resultatene jeg fant. Når det er sagt, var jeg ekstra nøye med kodingen da jeg kom til de delene av transkriberingene som var mest relevant for min problemstilling. Rent praktisk skrev jeg ut alle transkriberingene og limte de på tvers av A3-ark. På høyresiden av arket skrev jeg ned de innledende kodene i form av tekstnære beskrivelser av innholdet i sitatene. En tekstnær beskrivelse/kode kunne for eksempel være “superbruker lagde egne opplæringsmanualer”.

Steg 3: Lete etter temaer. Steg tre består av å sortere de ulike kodene man har funnet inn i bredere temaer som skal navngis (Braun & Clarke, 2006). Dette gjorde jeg ved å gå igjennom alle de tekstnære beskrivelsene på høyresiden av arket, og lette etter koder som gikk igjen i datamaterialet. Jeg fokuserte mest på å lete etter gjennomgående temaer relatert til min problemstilling om superbrukere. De kodene som gikk igjen identifiserte jeg ved å navngi og noterte de på venstre side av arket. “Superbruker bør kjøre kurs for oss på enheten”, og “komme uoppfordret med tips og triks” er eksempler på koder som kan kategoriseres i ett tema med navn som “proaktiv superbruker”. Både i steg to og tre oppdaget jeg at det var interessant informasjon som jeg ikke hadde oppdaget ved første koding, noe som understreker viktigheten av å gjøre analysen i flere omganger for å unngå å overse data som kan være relevant for studien.

Videre leste jeg igjen over alle intervjuene, inkludert kodene og temaene jeg hadde kommet frem til så langt. For å få bedre oversikt over analysen og datamaterialet i sin helhet valgte jeg deretter å lage et eget sorteringssystem over temaene i Google Sheets (tilsvarende Excel). Sortering og systematisering av store mengder ustrukturert tekst ved hjelp av Excel anbefales også av Ose (2016). Jeg plasserte alle mine foreløpige temaer inn i et tabell sortert etter informantene. Det var først nå jeg begynte å se etter temaer på tvers av datamaterialet. Dette gjorde jeg ved å lage en ny tabell hvor jeg plasserte alle temaene som var relatert til min problemstilling, og ga de temaene som gikk igjen samme fargekode. Systemet gjorde det enklere å se etter likheter og variasjoner på tvers av dataene. I tillegg lagde jeg en oversikt over temaene jeg hittil hadde kommet frem til, og plasserte illustrerende sitater under. Dette gjorde rapportskrivningen mer effektiv.

Steg 4: Gjennomgang av temaene. Formålet med dette steget er å samle mange små temaer til færre overordnede temaer (Braun & Clarke, 2006), og innebærer å vurdere og redefinere temaene på nytt (Clarke et al., 2015). Jeg brukte mest tid på steg tre og fire i analysen. For å hele tiden sjekke at temaene faktisk representerte mønsteret i dataene, brukte jeg mitt eget system aktivt. I tillegg var det nyttig å bruke tankekart over mulige kombinasjoner av temaene, fordi det til tider var utfordrende å skille noen av de fra hverandre.

Steg 5 og 6: Definere og gi navn til temaene, samt rapportskrivning. Jeg har valgt å samle steg fem og seks i én bolk fordi disse to stegene, i tillegg til steg 4, i stor grad gikk inn i hverandre. Selv om jeg allerede i steg fire begynte å prøve ut passende navn til de ulike temaene, ble dette en tilbakevendende prosess gjennom hele analysen. Jeg prøvde å skrive en sjekklister for viktige kriterier ved en superbruker som om jeg skulle presentert den for en organisasjon som trengte hjelp til rekruttering av “riktige” superbrukere. Dette gjorde jeg i et forsøk på å komme frem til gode navn som var beskrivende og lett å forstå rent pragmatisk, og metoden fungerte godt da jeg var usikker på hvilke navn jeg skulle gå for. Etter å ha rådført meg med en av medstudentene på prosjektet for å “validere” de overordnede temaene, begynte jeg å skrive rapporten.

I skrivningen av resultatene oppdaget jeg imidlertid at noen av temaene med tilhørende underkategorier burde omorganiseres. Rapportskrivningen gjorde det enklere å se helheten i temaene, og hvordan de ulike temaene både skilte seg fra hverandre og hang sammen. Skrivningen av resultatdelen førte derfor til at jeg blant annet valgte å inkludere “engasjert” i navnet til tema fire, som først het “proaktiv”. I løpet av skrivningen endret jeg også flere av underkategoriene, ved at noen ble fjernet eller splittet, mens andre ble slått sammen. “Interessert” og “lærevillig” er eksempler på underkategorier som ble naturlig å samle under én felles underkategori som jeg valgte å kalle “interessert, innovativ og lærevillig” under temaet “proaktiv og engasjert”. Organiseringen av underkategoriene i temaet “pedagogisk” ble også endret en del etter hvert som rapportskrivningen tok form.

Etiske betraktninger

Det er svært viktig å følge etiske prinsipper som frivillig deltagelse, informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet når man gjennomfører et kvalitativt forskningsprosjekt (Tjora, 2017). De etiske betraktningene knyttet til denne studien vil derfor nå gjennomgås.

Før vi satt i gang med rekruttering og innsamling av data, ble studien meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD), personvernombudet for forskning (se vedlegg 4). Vi satt i gang med prosjektet da NSD godkjente prosjektet i oktober 2017.

Informert samtykke. Etter å ha kontaktet informanter, enten på telefon eller mail, fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv om studien (se vedlegg 5). Skrivet beskrev prosjektets formål, informantenes rettigheter, konfidensialitet og anonymitet i datainnsamlingen, samt vår kontaktinformasjon. For å sikre at informantene visste hva det innebar å delta på prosjektet, ble de viktigste punktene i informasjonsskrivet gjennomgått på nytt i innledningen av hvert intervju. Deretter signerte informanten samtykkeerklæringen, som går ut på at informanten har fått informasjon om studien, og deltar på et frivillig grunnlag.

Konfidensialitet og anonymitet. Alle sitater ble anonymisert for å sikre at informantene ikke skulle kunne identifiseres. Det vil si at navn på personer, avdelinger, osv. ble erstattet eller fjernet allerede i transkriberingen. Hver informant ble omtalt med “Informant” pluss et tilfeldig tall, uavhengig av rekkefølgen på intervjuene. Når det gjelder personen vi intervjuet i prosjektledergruppen, spurte vi om personen ville at vi skulle anonymisere stillingen osv., med hensyn til at personen var en synlig skikkelse i forbindelse med endringen. Dette trengte vi ikke, noe som førte til at personen omtales som “prosjektleder” etter eget ønske.

Når det gjelder de andre informantene, var vi nøye med anonymiseringen for at ingen skulle være gjenkjennelige i transkriberingene. I tillegg plukket vi ut tilfeldige personer blant de 30 fra påmeldingsskjemaet, og sørget for at prosjektleder ikke fikk vite hvem vi intervjuet, med hensyn til at vedkommende hadde tilgang til oversikten over de påmeldte, som tidligere forklart. Bedriften vi har forsket på hadde ingen ønsker om å være anonym i sin helhet, og omtales derfor som Trondheim kommune. Med hensyn til informantenes anonymitet nevnes derimot ikke stillinger eller avdelinger knyttet til de ulike informantene. Ved tilfeller der informanten uttrykte bekymring rundt anonymiteten, tok vi en uformell prat om hvordan personen ønsket at vi skulle gjøre det etter intervjuet, i tillegg til at vi tilbød å sende informanten den ferdige transkriberingen til gjennomgang. I enkelte intervjuer ble vi enige med informanten om å utelate visse deler av intervjuet, på bakgrunn av at det kunne være mulighet for gjenkjennelse.

Konfidensialitet ble sikret ved å sørge for at ingen lydopptak kom på avveie. Dette ble gjort ved å unngå lagring av lydfiler på datamaskin. Lydfilene ble derfor transkribert direkte fra

båndopptaker, og deretter slettet. Transkriberingene ble oppbevart på en innelåst og passordbeskyttet enhet.

Resultater

Hensikten med denne studien er å undersøke hvilke kriterier som bør tas hensyn til ved valg av superbruker før en teknologisk implementeringsprosess. Kriteriene baseres på informantenes beskrivelser av hva de anser som gode superbrukere. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene fra den tematiske analysen av det innsamlede datamaterialet. I analysen har jeg tatt utgangspunkt i de delene av materialet som inkluderte sitater om hvordan superbrukere har arbeidet i denne endringen, samt refleksjoner rundt hvordan en superbruker bør være og arbeide når det implementeres et nytt datasystem på en avdeling. Informantene påpekte en rekke ulike kjennetegn som er viktige for en superbruker, og jeg har samlet de ulike faktorene i større hovedtemaer med hensyn til det som var mest fremtredende i datamaterialet. Hovedtemaene beskriver både praktiske faktorer, ferdigheter og kunnskaper, samt personlige og atferdsmessige kjennetegn som anses som viktige hos superbrukeren. Temaene underbygges av utsagn fra både endringens prosjektleder, ansatte og superbrukere selv. Hovedtemaene jeg kom frem til var “tilgjengelig”, “teknologiske ferdigheter”, “påvirke med positiv innstilling”, “proaktiv og engasjert”, og “pedagogisk”. Tre av hovedtemaene inkluderer også tilhørende undertemaer som illustrerer ulike nyanser og detaljer ved temaet. Se tabell 1 for en oversikt over hovedtemaene med tilhørende undertemaer. Noen aspekter går igjen i flere av temaene, og de ulike kategoriene henger således sammen. Før jeg skal presentere temaene vil jeg beskrive hvilken endringskontekst informantene befant seg i da de ble intervjuet.

Kontekst

Kommunen besluttet i 2016 å implementere Google for Work som nytt e-post- og kontorverktøy for samtlige av de 14 000 ansatte. Google for Work er skybasert, og omtales ofte av informantene kun som “Google”. Det var en omfattende endring som påvirket alle avdelingene i kommunen på ulike måter. Som et ledd av implementeringen besluttet prosjektlederne å bruke minst én ansatt fra hver avdeling som lokal superbruker. Superbrukerne skulle være “vanlige” ansatte som skulle ha denne rollen i tillegg til sine ordinære arbeidsoppgaver. Da endringen ble kommunisert, ble ansatte som ønsket å være superbruker på egen avdeling bedt om å melde seg frivillig via et skjema. Dersom det var ingen eller for mange som meldte seg som superbruker på samme avdeling, var det leders ansvar å ta et valg. Kommunen endte med ca 500 superbrukere, hvorav samtlige gjennomførte et kurs i det nye systemet, og fikk tilgang til verktøyene før resten av de ansatte. Kurset fokuserte hovedsakelig på

det tekniske ved systemet, det vil si hvordan Google for Work fungerer. Deretter skulle de tilbake på egne enheter og bistå kollegaene sine med innføringen. De øvrige ansatte har også hatt mulighet til å melde seg på tekniske kurs i systemet. Superbrukerne fikk stort sett frie tøyler fra prosjektlederne i hvordan de skulle arbeide med implementeringen på egen enhet. Superbrukerne fikk betegnelsen “Google Guides” i implementeringen, og omtales derfor både som “superbrukere” og “Google Guides” av informantene. Benevnelsene betyr imidlertid det samme.

Som nevnt har informantene i denne studien ulike stillinger i ulike deler av kommunen, men har til felles at store deler av arbeidstiden består av mye kontortid. Tre av informantene er superbrukere på hver sin avdeling, tre er ansatte på ulike avdelinger som innehar minst én superbruker, mens én av informantene er en av prosjektlederne for endringen. Intervjuene ble gjort ca. ett år etter at implementeringen av systemet startet.

Tabell 1.

Oversikt over temaer og undertemaer.

Overordnede temaer	Undertemaer
Tilgjengelig	
Teknologiske ferdigheter	
Påvirke med positiv innstilling	- Snakke opp, ikke ned - Utholdende i møte med motstand
Proaktiv og engasjert	- Være på hugget - Interessert, innovativ og lærevillig
Pedagogisk	- Formidle godt - Tilpasse opplæring og hjelp

Tilgjengelig

Det første temaet omhandler et kjennetegn ved superbrukeren som er relatert til rent praktiske faktorer, nemlig at superbrukeren må være tilgjengelig for de ansatte. Informantene påpeker viktigheten av at superbrukeren er en person som er ansatt på den gjeldende avdelingen til vanlig. På denne måten har de ansatte en person som alltid er tilgjengelig for å hjelpe til enhver tid. Sitatene under illustrerer hvordan informantene ser på innføring av lokale

superbrukere som en god strategi for at IT-støtte alltid skal være lett tilgjengelig for de ansatte under implementeringen:

"Jeg ser ikke for meg hvordan man skulle gjort det annerledes. Fordi da har man jo hele tiden en på enheten. Hvis man skulle leid inn en person så måtte den personen kommet hit og instruert, så ville det hele tiden kanskje blitt at man måttet kontakte den personen, og så ville arbeidet hele tiden stoppet inntil den personen hadde kommet da. Men siden vi har en superbruker på enheten som er her til daglig, så er man jo alltid tilgjengelig."

Videre indikerer sitatet at andre løsninger ville påvirket effektiviteten i arbeidet til de ansatte på en negativ måte. I tillegg til at superbrukeren bør være stasjonert lokalt på enheten, trekkes det frem som viktig at superbrukeren er en person som på grunn av eget arbeidsforhold er mye fysisk tilstede på avdelingen. Uttrykket under indikerer at implementeringen hadde blitt svært utfordrende dersom superbrukeren hadde vært en av de ansatte som var mye borte fra kontoret:

"God kompetanse og pedagogiske ferdigheter og tilstedeværelse vil jeg peke på som kjerneforutsetninger for at det skal fungere godt. (...) Som for eksempel her så er det jo mange som har utetid. Og hvis en av de hadde vært superbruker så vet jeg ikke hvordan det hadde gått."

I tillegg til å være fysisk tilgjengelig til enhver tid, påpeker flere informanter at det er viktig at superbrukeren aktivt uttrykker ovenfor de ansatte at man er tilgjengelig og har tid til å hjelpe når det trengs: "Og [det er viktig å si at] "hvis det er noe er det ikke noe problem å komme til meg å spørre om hva som helst". Så det er det å være tilgjengelig og, ja".

Teknologiske ferdigheter

Det andre temaet handler om de teknologiske ferdighetene informantene mener en superbruker bør ha. En gjennomgående tendens i datamaterialet er at teknologiske ferdigheter i en eller annen form trekkes frem som et viktig kriterie å ta hensyn til ved valg av superbruker. Informantene varierer imidlertid med hensyn til hvilken grad av kunnskap som bør kreves. Majoriteten peker på at superbrukerrollen krever mye kompetanse i det gjeldende systemet som skal implementeres, og er opptatt av at superbrukeren må ha full kontroll over alle de ulike delene av systemet: "At vedkommende for det første forstår det man skal være superbruker på. Det tenker jeg er kjempeviktig (...) Man må jo ha god kunnskap om verktøyene. Rett og slett. Hele verktøykassen". Mange av superbrukerne påpeker imidlertid at opplæringen de fikk i systemet ikke var tilstrekkelig for å kunne gjøre en god jobb som superbruker. Det oppfattes

derfor som viktig at valg av superbruker baseres på hvem som har kompetanse i systemet fra før av, slik som disse sitatene illustrerer:

"Sånn som jeg ser det, så er det vanskelig for meg å se hvem som kunne tatt jobben uten at det skulle gått utover andre arbeidsoppgaver da. Fordi folk har ganske mye på bordet sitt allerede. Og å være Google Guide krever jo en del kompetanse, og det krever kanskje mer kompetanse enn det man fikk gjennom opplæringen da. (...) Altså det spørs jo helt hvem det hadde vært da, og det er en del personer som kunne gjort det veldig bra, men det er liksom det å ha den forståelsen - den vil jeg tro at det vil ta en tid å få. Fordi man må jo ha ganske god kjennskap til e-post-klienten og alle de ulike programvarene og sånn innenfor systemet. Og det tror jeg ville tatt ganske lang tid for en person som skal instruere de andre samtidig som den skal lære seg selv opp da. Fordi jeg føler ikke at det lille kurset var nok til å gi den tryggheten på at man selv har nok kompetanse - hvis man hadde vært helt fersk i Google."

Sitatet illustrerer også at rollen som superbruker i større grad vil stå i veien for utførelse av egne arbeidsoppgaver dersom man ikke har tilstrekkelig kunnskap om systemet. Uten denne kunnskapen er man nødt til å bruke mye tid på å lære seg systemet samtidig som man skal fungere som IT-støtte for kollegaene. Flere av informantene forteller at det hadde vært vanskelig å være superbruker uten denne grunnforståelsen, og indikerer at avdelinger med superbrukere uten tilstrekkelig forkunnskap vil ha et problem i implementeringen:

"Jeg håper i hvert fall at de som har blitt Google Guides, jeg tipper at de også har en ganske god grunnforståelse før de ble valgt. Fordi uten den grunnforståelsen hadde det blitt vanskelig. Så for de avdelingene som ikke har valgt en superbruker med grunnforståelse kan det hende det har vært litt vanskelig da."

Når det er sagt, er det også noen som synes det er mindre viktig å ha kunnskap i systemet fra før av. Her trekkes det blant annet frem at superbrukeren vil kunne gjøre en like god jobb så lenge man har en interesse og preferanse for teknologi generelt i bunn: *"Du burde jo vite hvordan du slår på en PC, for å si det pent. Du burde jo ha en viss interesse for IT og være glad i å bruke teknologi, og"*. Noen trekker derimot frem at det viktigste er å vite hvilke muligheter som ligger i systemet, hvor det ligger, og hvem de ansatte kan kontakte for å få hjelp. Her ligger fokuset mindre på grundige teknologiske ferdigheter i systemet, og mer på å være engasjert, pedagogisk og service-rettet i rollen. Informanten under ser på superbrukeren som en mer veiledende rolle, heller enn en direkte hjelperolle for systemet:

"Ja, det er jo å hjelpe dem hvis det er noe de trenger hjelp til... (...) Altså det er jo på en måte som en sånn veileder-funksjon tenker jeg da, at er det noe de ikke får til, så hjelper

jeg de ofte til å finne de rette kanalene som kan ordne det da. Og det viktigste er jo at du vet hvor du kan finne ting, og hvilke muligheter du har, ikke nødvendigvis at du husker alle måtene du gjør det på.. Det er vel det som er greia da... Man må jo være engasjert i det man holder på med i hvert fall. Være grei nok til å lære bort videre, ehm.. Serviceinnstilt. Ja. Litt sånn. Også når det er noen som har et problem som kommer ned, så blir de tatt godt imot og får hjelp.“

Påvirke med positiv innstilling

Et gjennomgående mønster i datamaterialet påpeker at en god superbruker er positivt innstilt til det nye systemet og den tilhørende endringsprosessen. I følge informantene vil superbrukeren på denne måten ha mulighet til å påvirke kollegaers tanker om systemet og endringene. Dette temaet representerer derfor utsagn som indikerer at en viktig del av det å være superbruker handler om å bidra til positivitet rundt implementeringen. I analysen kom det hovedsakelig frem to underkategorier med tilhørende sitater som skal illustrere hvordan en positiv superbruker kan påvirke kollegaers tanker om endringen: “snakke opp, ikke ned” og “utholdende i møte med motstand”.

Snakke opp, ikke ned. Denne underkategorien representerer utsagn som fokuserer på viktigheten av at superbrukeren har en positiv holdning til det nye systemet og implementeringen av den. I følge informantene har superbrukere mulighet til å bidra til mer positive holdninger rundt endringen ved å uttrykke seg positivt om endringen. En av informantene forteller om hvordan superbrukers holdning til endringen på godt og vondt kan smitte over på de ansatte: “Og det er det jeg mener, er du positiv så smitter det over, men er du sur og grinete og synes det er fryktelig vanskelig, så smitter det over det og”. Sitatene under illustrerer hvordan implementeringen ville vært mer utfordrende for de ansatte dersom superbruker hadde hatt en negativ holdning til det nye systemet. De ansatte påpeker at en positiv innstilling vil være løsningsorientert atferd av superbrukeren, og at en negativ innstilling hadde gjort prosjektet vanskelig å forholde seg til for de ansatte:

"Google Guidens innstilling har vært positiv. (...) Jeg har nå aldri hørt Google Guiden sagt noe negativt om systemet, sånn sett har det vært positivt og løsningsorientert da. I en sunn form. (...) Ja, det blir litt hypotetisk da, men hvis du har en Google Guide som er negativ, så hadde det fort blitt langt mer problematisk kan jeg se for meg. Hvis en av de (ler litt) som er negative til systemet skulle blitt pekt ut som superbruker i forkant så tror jeg det hadde blitt et vanskelig prosjekt å forholde seg til."

"Jeg tror ganske klart at min holdning har vært positiv for de andre fordi de vet at jeg tar det så rolig og sånn. Så tror jeg det har påvirket de andre til å også ta det litt mer rolig. (...) [Med en negativ holdning] tror jeg det hadde blitt mer stress og usikkerhet."

Sitatene indikerer at superbrukeren også kan ha en beroligende rolle i implementeringen. Dette er fordi de ansatte vil kunne oppleve større utfordringer, som stress og usikkerhet, dersom superbrukeren uttrykker negative tanker om det nye systemet i implementeringen. Flere av informantene mener også at superbrukers holdning til systemet kan påvirke de ansattes motivasjon til å ta i bruk det nye systemet. Sitatet under antyder at viktigheten av superbrukers evne til å motivere de ansatte gjennom en positiv holdning øker i takt med hvor komplisert det nye datasystemet er.

"Erfaringen min på andre systemer og som vi har, så er ting kanskje litt vanskelige. Vi har et arkivsystem som er et helvete. Og det er han som er superbruker på det og. Og hvis han sier det at «jeg er enig med deg at det er et drittssystem, men vi må bare gjøre det», så mister folk motivasjon. Og særlig hvis ting er litt vanskelig, så orker de ikke å løfte seg over den lille bøygen som ofte må til."

Informantene forteller videre at superbrukere som til daglig er ansatt på avdelingen har mulighet til å bidra til mer positive holdninger, sammenlignet med eksterne personer utenfor den aktuelle avdelingen. Sitatene indikerer at ansatte vil ha større tiltro til en kollega som uttrykker seg positivt om endringen, fordi dette er en person man kjenner. En av informantene understreker poenget på denne måten:

"Hvis jeg hadde stilt meg på en stol og sagt at dette er superbra, det har kanskje en effekt på noen, men ikke på alle. Men når det kommer en ansatt, en kollega som du på en måte har respekt for, som har jobbet med deg i kanskje 5-10 år som du kanskje også har et nært forhold til privat, det får en helt annen effekt når det står en sånn person og sier at "vet du, jeg har sett litt lyset, det her er kjempebra. Nå kan vi dele og nå kan vi gjøre sånn og sånn" "Åja, når du sier det så, greit, da skal jeg gi det en sjanse", kontra at det kommer en ekstern IT-konsulent i dress inn døra."

Videre kommer det frem av informantenes utsagn at mange ansatte tenderer å være skeptiske til endringer på arbeidsplassen, men at superbrukerne kan bidra til å redusere denne endringsmotstanden: *"For når vi som [superbrukere] bruker systemet veldig mye og synes at det er ålreit, så smitter jo det over. Fordi det er jo alltid noen som er redde for endringer"*. Utsagnet under indikerer at det er vanskeligere for en utenforstående å ha innvirkning på endringsmotstanden på en enhet, sammenlignet med en kollega og venn med samme budskap:

“Folk har piggene ute med en gang, endring, nå er det noen som kommer og sier at noe er bra, så begynner man å se på hverandre og ”det her er ikke bra, vi er omforent om det”, så begynner den her kulturen å sette seg. Men når det plutselig står noen som er en kollega og venn, en man har jobbet sammen med lenge, og er positiv og engasjert, da snur flertallet lettere. Kanskje ikke alle overalt, det har vi jo sett, men flertallet snur lettere til en kollega enn til en fremmed person som kommer inn i rommet og sier at det her er bra.”

Negative ytringer om systemet kan raskt utvikle seg til en generell endringsmotstand blant samtlige av de ansatte på avdelingen. Av den grunn kan det være en god strategi å ha en superbruker lokalt på avdelingen som kjenner de ansatte og selv er positiv til endringen, fordi det kan bidra til mer positive holdninger blant de ansatte. En av informantene forklarer det på denne måten: *“De [superbrukerne] skulle være stemmen om at dette her skulle skje ut på egne enheter. De skulle være de som skulle formidle det positive med denne endringen her, ikke sant”*. Dette kan bety at superbrukerne bør ha en slags informasjonsrolle ute på enhetene, med hensyn til å formidle de positive faktorene rundt endringen. Da er det imidlertid viktig å velge den rette superbrukeren med hensyn til hvem på avdelingen som faktisk er positiv til endringen.

Flere av informantene sammenligner det å være positiv til det nye systemet med det å være lojal overfor arbeidsgiver i rollen som superbruker. Informantene beskriver dette som å stole på valget til de som har initiert endringen, og dermed uttrykke en positiv holdning til implementeringen. Slik beskrives det av informantene:

“Fordi jeg tenker at når noen har valgt å gå over til Google, så er det mange som har sitti og vurdert det, og funnet at det er den beste løsningen for oss. Og da må man jo stole på at det er det. Tenker jeg. Mhm. (...) Fordi det har jo blitt bestemt at systemet skal implementeres. Så det er liksom ikke noe å spekulere på, tenker jeg da.”

“Og han er flink til å lære bort, og rolig, og lojal, og det tenker jeg er ganske viktig at han er lojal.. At han liksom ikke sier at “nei, jeg liker ikke det [systemet] jeg heller, men det har nå blitt sånn.” Men det gjør han ikke. Så det tenker jeg er ganske viktig. Han setter seg inn i det og, og gjør det.”

“Jeg håper jo også at de andre som også er Google Guides ellers ut i kommunen har vært det samme [positive]. Altså, man skulle jo gå over til det Google uansett om man ville eller ikke, sånn at da må man jo bare bli med i svingene etter hvert som tingene skjer.”

Det handler ikke bare om å si at systemet skal tas i bruk, men også uttrykke seg positivt om endringen til de ansatte. Dersom superbrukeren snakker negativt om systemet, kan det gjøre

implementeringen på avdelingen enda mer utfordrende enn det i utgangspunktet er. På denne måten kan superbrukerens lojalitet ha en påvirkning på kollegaenes motivasjon for å ta i bruk det nye systemet, slik som beskrivelsen under illustrerer:

“Men det å være lojal, altså i betydningen «vi skal innføre Google, vi skal ta det i bruk, vi skal faktisk være den enheten som tar det i bruk med en gang», det var vi enige om. Så er det viktig at, man kan godt være kritisk, jeg har ikke noe mot at man er kritisk til systemet, men man kan ikke være kritisk i innføringen. Det er viktig å være lojal til at vi skal gjøre det. Erfaringen min er hvertfall hvis man snakker ned noe, så blir det litt vanskeligere selv om det ikke var det i utgangspunktet. Og det er det jeg kanskje tenker med lojal. Man bør ikke snakke det ned, for da blir det så kjempetungt.”

Utholdende i møte med endringsmotstand. Til tross for at samtlige av informantene opplever at superbrukerens holdning kan påvirke de ansattes holdning til endringen, er det flere som påpeker at superbrukerens påvirkningskraft vil variere med hensyn til ulike faktorer. Her beskrives organisasjonskulturen på den gjeldende avdelingen som en av faktorene som kan øke eller redusere superbrukerens påvirkning. En av informantene forklarer hvordan hver enhet har en egen kultur, og illustrerer med dette hvordan det vil være vanskelig for en superbruker å snu en hel enhet som i utgangspunktet er negative til endringen:

“Jeg tror nok det er veldig dyktige superbrukere på enhetene, og så skal jeg for all del si at det er ikke mange enheter der jeg har opplevd at ting har blitt negativt, men det er da flinke superbrukere på de enhetene også.. Men man blir gjerne, og det handler ikke bare om IT, det handler om alt mulig rart.. Man blir gjerne spist av kulturen på en enhet. Altså når du går dag ut og dag inn, og “det er slik vi er her”, sånn sitter i veggene. Jeg har jobbet mange plasser, jeg har jobbet 20 år snart i kommunen, jeg har vært innom mange enheter. Og det er ulik kultur i veggene på enheter. Altså der man går hele dagen. (...) Og når det kommer folk som ikke kjenner til kulturen som sitter i veggene og det er faktisk ganske lurt og positivt. Og det røsker litt i ting som “sånn har vi alltid gjort det her”, “man kan ikke sette kaffekoppen der”, “vi pleier å ha lunsj sånn her”. Ja. Så det er mye kultur på en enhet da, og jeg tror at mye av det her har ligget i kulturen, ikke nødvendigvis i den her superbrukeren. Men ja.. Superbrukeren på enheter som er superpositiv, de er superentusiastisk. Så du finner ikke en litt lunken superbruker ute på en entusiastisk enhet. Det gjør du ikke. Du kan godt finne en entusiastisk superbruker på en lunken enhet.”

Sitatet indikerer at superbrukeren har mulighet til å påvirke noen i en positiv retning på en enhet med mange motstandere, men at påvirkningen fort kan begrenses av den gjeldende organisasjonskulturen. Det vil derimot være enklere å påvirke de ansatte på en enhet hvor

organisasjonskulturen i utgangspunktet er positiv til systemet. Denne informanten understreker utfordringen superbrukeren vil oppleve i sitt arbeid på en enhet med mye endringsmotstand:

“Jo, det vil den nok kunne gjøre. Men jeg tror han har en mye vanskeligere jobb. Jeg ser at vi har kjempedyktige superbrukere som har klart å snu mange. Det er en kjempeviktig jobb de har. Men de kan fort ende opp med å jobbe i motvind hvis de ikke får noe støtte på enheten.”

I forbindelse med endringsmotstand peker flere av informantene på viktigheten av at superbrukeren klarer å beholde den positive holdningen, til tross for at han eller hun får lite støtte på enheten. Informantene omtaler dette som å være tålmodig, og ha utholdenhet til å orke å stå imot de som er negative. En av superbrukerne forteller om hvordan hun alltid har vært positiv til endringen, og hvordan denne innstillingen har påvirket hennes arbeid som superbruker:

“Jeg tenkte ikke noe negativt om at det var Google som skulle bli innført, det var bare sånn “okei nytt verktøy, bort med det gamle inn med det nye, greit”. Da skal man lære seg det nye, ferdig med det. Så jeg var aldri negativ til å bytte. Men jeg tror det har påvirket meg. Jeg prøver alltid å vise det som er positivt med Google. I stedet for å prate om det negative.”

Videre forteller flere informanter om hva slags påvirkningskraft en superbruker kan ha ved å aktivt fokusere på de positive faktorene ved det nye systemet, og ved å klare å holde seg positiv i møte med motstand. Informantene forteller om hvordan kollegaer med en negativ holdning til systemet kan endre holdning i møte med en vedvarende positiv superbruker, som i tillegg har god oversikt over funksjonene i systemet:

“Jeg har fått tilbakemeldinger om det at, det har vært noen som har prøvd å ta frem alt det som er negativt. Det var jeg jo også forberedt på. De har jo da prøvd å ta opp ting og funksjoner som ikke finnes, eller som de ikke får til å jobbe med som de brukte tidligere. Og for hver gang det var noen som tok opp noe sånn så kom jeg med argumenter og viste hvordan man kunne gjøre det i stedet. Jeg hadde en som møtte opp i et kurs som sa i en pause, da hadde vi nettopp sittet sånn og prøvd å peke på alt som ikke finnes, og så hadde jeg sagt at man må gjøre sånn og sånn og sånn, og så funker det. Da kom han i pausen og sa til meg at han var fast bestemt på at han skulle ta meg på at det her ikke kom til å gå. Den tapte han så det sang etter (ler). Til slutt satt alle og lo, og det var en som snudde seg og sa at “det er bare å gi seg, det her får du ikke til”. Så da kom han etterpå og sa at han synes det var veldig greit at jeg også tok det med så humor at jeg ikke ble sur for at han var negativ til Google. Så han sa at når han kom inn den dagen var han pottesur for at det ble Google. Når han gikk ut var det helt greit.”

"Veldig mye med gode eksempler, da. På økonomi og regnskap så hadde vi en sånn pilotfase, og da var det en superbruker der som når noen sa at det her går ikke an i Google regneark, så gjorde han [superbrukeren] det i Google regneark. Sant? "se her nå, se hvor enkelt". Det er den måten man snur ting på. Så de dyktige superbrukerne som har snudd folk de har rett og slett bare "jeg hører hva du sier, men se her". Og så har de vist gode eksempler, bidratt, delt. Så det er det som bidrar til å snu ting da."

Proaktiv og engasjert

Dette temaet oppsummerer informantenes beskrivelser av kjennetegn ved superbrukeren som karakteriseres av å være proaktiv i måten å arbeide på. Proaktivitet handler i denne sammenhengen om å være litt i "forkant", og på en aktiv og initiativrik måte bidra til at de ansatte får opplæring i systemet. I tillegg til et ønske om å hjelpe andre, handler engasjementet om en interesse av å lære seg ny teknologi og finne bedre løsninger på arbeidsoppgaver. Evne til å se muligheter heller enn utfordringer beskrives også som en viktig del av superbrukerrollen. Temaet illustreres av sitater som er kategorisert i undertemaene "være på hugget", og "interessert, lærevillig og innovativ".

Være på hugget. Mange av de ansatte fremhever det å være engasjert i rollen og ta initiativ som viktige kjennetegn hos en god superbruker. I denne sammenhengen handler det om at superbrukeren må arbeide proaktivt, og selv ta initiativ til ulike tiltak som kan gjøre implementeringen enklere for de ansatte. En del av dette handler i følge informantene om å sette i gang opplæring for de ansatte på avdelingen. På spørsmål om hvordan superbrukeren bør arbeide, svarer mange at de verdsetter uoppfordret opplæring på denne måten: *"Komme med mange tips og triks, kanskje være litt på hugget, kjøre litt opplæring internt, ja, litt sånn uoppfordret, kanskje. Være litt på hugget"; "Kanskje komme med litt tips og triks til oss uten at vi etterspør det, tenker jeg og at hun bør gjøre"*. Flere av informantene påpeker at det er mye å sette seg inn i når det implementeres et nytt datasystem, og at det derfor kan være vanskelig for de ansatte å oppdage alle mulighetene som ligger i systemet. Av den grunn er det viktig at superbrukeren har oversikt over de ulike funksjonene, og aktivt deler informasjon om mulighetene som ligger i systemet, som denne informanten forklarer:

"Som sagt så bruker de [ansatte] jo foreløpig ikke annet enn mail da.. Men det er jo det med å få dem til å bruke litt mer dokumenter da, at man kan få dem til å se mulighetene der. Såne felles team-disker og såne ting. At man som superbruker kan vise at det finnes mange muligheter. Mhm."

I tillegg til å ha god oversikt over mulighetene, fremheves det som viktig å holde et øye med hvordan de ansatte bruker det nye systemet i starten, slik at superbrukeren kan avdekke potensielt uheldig eller feil bruk av systemet. En av informantene forklarer at han oppdaget at kollegaenes forståelse av fildeling i det nye systemet ikke var god nok, og at filer blant annet ble delt med feil personer. Han forklarer:

“Så det er visse ting som vi har måttet snakke om da, sånn som at vi deler ting. Personvern.. Eller det med å dele ting. Altså når man deler et dokument, hvem er det som får tilgang. For det er veldig lett å gi tilgang til for mange folk da. Jeg kan gi tilgang til en person, og så gir han tilgang videre. (...) Når vi begynte å dele dokumenter og sånn så plutselig så jeg atte, oi nå er det masse folk som plutselig er inne på det, og det ble delt videre, og så tenkte jeg nei, nå må vi gjøre noe her, fordi dette er ikke bra. Da tok jeg en felles gjennomgang og forklarte da, at når man lager et dokument så trykker man der. Og så lagde jeg også en PDF hvor jeg viste hvordan man deler dokumenter, og andre ting da.”

Utsagnet omtaler viktigheten av å være proaktiv og holde et øye med hvordan de ansatte bruker systemet, slik at superbrukeren kan innføre tiltak for å unngå uheldig bruk. Flere informanter forteller også om et engasjement som kan minne om en slags ansvarsfølelse og forpliktelse i superbrukerrollen. En av informantene forteller om hvordan hun, ett år etter at systemet ble implementert, fortsatt setter opp interne kurs for å vise nye og nyttige funksjoner som dukker opp i systemet, i tillegg til å sørge for opplæring av nyansatte:

"Jeg tok opp nye triks og tips som Goolge har, som ikke Office-pakken hadde. Så da kjørte jeg bolker, sånn speed-opplæring på sånne ting på ca. én time. Og så kjørte jeg kursene kanskje sånn to-tre ganger, og så kunne de melde seg opp den dagen og tidspunktet det passet. Og så kjører jeg sånne med jevne mellomrom når det er nye ting. Sånn gjør jeg det på min enhet. (...) Sånn at nå har vi 3 nye ansatte og her på enheten som begynte, ja i løpet av august september begynte alle og etter hvert som de også begynte fikk de beskjed om at jeg er Google Guide så de går til meg for alt som har med det systemet å gjøre. Og da kjørte jeg opplæring i Google på alle de tre. Da de kom. For det var ikke alle som hadde vært borti det før. Og hvordan vi bruker Google. Tekstdokument og regneark og sånn fungerer greit for de fleste, men spesielt disken og litt sånne sideverktøy som Google Plus og Hangout og Keep måtte jeg kjøre opplæring på. På alle de tre. Og så får vi en ny som begynner nå, og da er det planlagt at jeg skal kjøre en runde med henne.”

Interessert, innovativ og lærevillig. Dette temaer omhandler hvordan superbrukeren bør ha et engasjement og en interesse for teknologi. Som illustrert i det foregående undertemaet opplever informantene at det er viktig at superbrukeren kan vise de ansatte hvilke muligheter

som ligger i systemet. Av den grunn vurderes også superbrukerens interesse for å finne bedre løsninger på arbeidsoppgaver ved hjelp av teknologiske hjelpemidler som en viktig faktor. Det handler derfor om å være nysgjerrig og innovativ, og se muligheter heller enn utfordringer i ny teknologi. Informantene forklarer at det er viktig at superbrukeren er engasjert og villig til å sette seg inn i systemet på egenhånd, i tillegg til opplæringen man får: *"Du må jo være villig til å lære selv da, tenker jeg"*. På denne måten kan superbrukeren være mer forberedt til spørsmål som måtte komme fra de ansatte, som sitatet under forklarer:

"At du forstår ting fort. Og at du da kan og forstår mer enn akkurat det du blir fortalt. Det hadde vært en idé at når jeg møter enheten og de spør om ting som jeg ikke har blitt opplært i selv, så har jeg testet, eller funnet ut av det selv fordi at... Det er ikke så vanskelig å lære opp meg i tekniske dataprogram. Det går egentlig ganske fort! At du kan.. at du har en interesse av å lære deg selv mer, men også andre."

I tillegg til interessen av å lære seg systemet selv, må engasjementet også innebære et ønske om å hjelpe andre. Følgende sitat viser hvordan nysgjerrige og lærevillige superbrukere kan utforske systemet og oppdage nyttige funksjoner som kan gjøre egne og andres arbeidsoppgaver enklere:

"Det jeg ser som er nyttig er jo masse sånne extensions da, som vi ikke har fått noe særlig opplæring i. Hvilke extensions skal vi bruke.. og sånne ting, så det er jo mye der som jeg har funnet selv da. Og så har jeg sagt til andre ansatte at det kan være lurt å legge inn. Som for eksempel en extension som gjør at du lagrer alt du kopierer, sånn at du får en liste over alt som er kopiert. (...) Jeg tror de kunne brukt meg mer egentlig.. Bare det å tenke ut hvordan de kan bruke systemet, ikke bare komme til meg når de har et problem, men kanskje også med hvordan de kan bruke det."

Informantens utsagn illustrerer hvordan superbrukers eget initiativ til opplæring av de ansatte kan være et godt supplement til opplæringen de ansatte ble tilbudt av arbeidsplassen, som fokuserte mer på det tekniske ved systemet enn nyttige funksjoner. Både ansatte og superbrukere mener, som nevnt, at det er viktig å få opplæring i hvilke muligheter som ligger i systemet, og ikke bare hvordan det fungerer. Videre tyder det på at engasjerte og initiativrige superbrukere kan bidra til å gjøre kollegers arbeidsdag bedre gjennom egen læring og kunnskapsdeling. Et generelt engasjement for å gjøre egen og andres arbeidshverdag bedre illustreres godt gjennom denne superbrukerens utsagn om hvorfor hun ønsker å være superbruker:

"Hehe, ja jeg er nå en veldig ja-person. Sier ja til alt. Nå er jeg jo også superbruker i det nye, vi får jo nytt regnskapssystem, der er jeg jo også blitt spurt om å være superbruker."

Så det sa jeg jo ja til. Neida, men det er jo artig. Når man får nye systemer så er det jo artig å kunne være med å påvirke, jeg får jo vært med å påvirke både min og andres arbeidshverdag. Når jeg da får være med å utforme hvordan et verktøy skal være. Og si at her er det mangler, her er det potensiale, det her er bra.. Jeg holdt på å si, hvis man skal være litt egoistisk og tenker at hvis noen skal forme min arbeidshverdag så vil jeg gjerne være med på å forme hvordan det skal være."

En av informantene sammenligner en god superbruker med det han opplever som den ideelle arbeidstakeren for en organisasjon. Han forklarer:

"Viktigste? Eh, positiv, løsningsorientert, interessert i teknologi, samarbeidsorientert. Den her ansatte som kommunen ønsker at alle skal bli, og som mange er da. Den som er positiv til endring, har lyst til å prøve ut noe nytt, er innovativ, ser at her åpner det seg smarte muligheter til å gjøre ting enklere, smartere. Kommunen har 15.000 ansatte, og vi kan ikke bare drive å ansette nye folk hver gang det kommer nye oppgaver, vi må finne smartere måter å arbeide på i kommunen sånn at folk får gjort mer på kortere tid. Det er egentlig det det handler litt om det her, på samme måten som i velferd. Eldrebølgen kommer, og det går ikke an å bare ansette 5000 til i helse og velferd, man må finne smarte muligheter og bedre måter å jobbe på. (...) [Ansatte] som på en måte tar teknologi inn på den måten. Samme type ansatte som er entusiastiske rundt dette hvordan kan man løse ting som er det beste for folk i fremtiden som trenger hjelp, men med teknologi. Og det er de som vi på en måte ønsker inn som Google Guider her."

Fokuset på innovasjon, nysgjerrighet og evnen til å se teknologiske muligheter i forenkling av arbeidsoppgaver kan tyde på at informantene også vektlegger endringsvillighet som en viktig egenskap hos en superbruker.

I tråd med de ovennevnte sitatene som blant annet omhandler engasjement, proaktivitet og teknologiinteresse, kommer det frem av analysen at superbrukere bør velges på grunnlag av egen interesse for superbrukerrollen. Informantene understreker at det er viktig at superbrukerne derfor melder seg frivillig, fordi det sannsynligvis bunner i et engasjement og en interesse for rollen. Det vil være vanskelig for en ufrivillig superbruker å gjøre en god jobb, og fronte et prosjekt du ikke ønsker å fronte:

"Mhm, hvert fall hvis de blir pekt på. Jeg vil si at når folk har fått meldt seg selv, så vil jeg si at i 98 % av tilfellene så var det de riktige som valgte seg selv. Entusiastiske folk med interesse for teknologi og alt det her. Problemet lå gjerne der når det var en enhetsleder som pekte på en som hverken hadde lyst eller interesse. Det er egentlig der det lå den her biten med en sånn fallgrube for en Google Guide. Så fort det ble en ufrivillighet i å være en sånn, et fyrtårn for egen enhet.. Det er vanskelig å stå å blinke hvis du ikke har lyst til å blinke. Da blir du bare frustrert og setter deg i et hjørne"

En av informantene forteller eksempelvis at det er ugunstig å velge superbruker på bakgrunn av hvem som har minst på bordet i implementeringsperioden. Han forteller:

“Og når enhetsleder sier at “du går å blir sånn superbruker”, så har vedkommende kanskje ikke lyst og interesse, der har vi sett at der får superbrukeren lite pondus. Og da... Da mangler det gjerne kunnskap, syns egentlig, altså enkelte har jeg lurt litt på hvorfor har blitt sendt av enhetslederen, men jeg tror ofte at det for enhetsleder handler om at de har sett at det har vært ledig kapasitet. Ikke nødvendigvis at denne personen har vært den rette å sende. For gjerne de her entusiastiske, fremoverlente, superengasjerte folkene de har gjerne flere baller på en enhet. Det er gjerne litt sånn at de, og ikke bare på IT, men på mange områder. For det ser vi av de som er blitt superbrukere her, når man møter de igjen på enhetene så er det ikke de på enheten som har ledig kapasitet. Det er faktisk de som har tatt på seg enda mer for de er kapasitetspersoner. Og er du entusiastisk og kaster deg foran så gjør du det ikke bare der, du gjør det gjerne på flere plasser. Så det vil si at det gjerne er personer som er flinkere til å være positive på flere arenaer som har meldt seg frivillige til å være superbrukere. “

Ytringene antyder at gode og engasjerte superbrukere kan kjennetegnes ved at de ofte er engasjert på flere områder som går utover deres vanlige stillingsbeskrivelse. Dette kan indikere at ideelle superbrukere bør være ansatte som til vanlig kjennetegnes av ekstrarolleatferd på arbeidsplassen.

Pedagogisk

Dette temaet omhandler de pedagogiske ferdighetene informantene opplever at superbrukere bør ha i rollen de innehar i en implementeringsprosess. Samtlige av informantene nevner pedagogiske evner i ulike former som en forutsetning for godt arbeid som superbruker. Temaet er delt opp i to undertemaer, der det ene handler om å formidle på en pedagogisk måte, mens det andre omhandler ferdigheter i å tilpasse opplæringen og hjelpen til de ansatte. I det følgende kommer nærmere beskrivelse av undertemaene med illustrerende sitater.

Formidle godt. Samtlige informanter påpeker at superbrukeren også bør ha generelle pedagogiske ferdigheter. Pedagogiske ferdigheter beskrives blant annet som god formidlingsevne, med fokus på å forklare ting på ulike måter. Det handler også om å være pedagogisk med hensyn til å forstå hvordan man skal forklare og snakke til ulike personer, som disse utsagnene påpeker: *“Man må ha noen pedagogiske evner, så man klarer å lære bort til andre”*; *“Jeg tenker at det er fint om du er noe god til å lære videre. Eh.. at du kan forklare ting på mer enn én måte, for folk lærer ikke ting på samme måte”*. Utsagnene understreker at personer lærer på ulike måter, og at superbrukeren er nødt til å tilpasse seg deretter. Med hensyn til

formidling påpeker noen av informantene at det også er viktig at opplæring og hjelp foregår på en måte som virker beroligende for de ansatte. En av informantene antyder at ansatte kan være stresset i endringssituasjonen, og forteller om hvordan han forsøker å gjøre de mer avslappet. En rolig og stressfri situasjon vil gjøre det lettere for de ansatte å lære:

"Det er jo viktig å kunne formidle og hvordan man skal vise ting på en forståelig måte da. Så... Så man ikke bare gjør det, og så sitter man ikke igjen med noe. Så man må klare å gjøre det på en stressfri måte da, så folk blir avslappa, si at det er ikke noe problem og det er enkelt, og... Ja. Og "hvis det er noe er det ikke noe problem å komme til meg å spørre om hva som helst". Så det er det å være tilgjengelig og, ja."

Flere av informantene opplever at pedagogiske ferdigheter er en av de viktigste faktorene ved en god superbruker, og antyder av den grunn at opplæring i pedagogiske ferdigheter burde hatt en større plass i kursingen av superbrukerne. En av de ansatte forteller:

"Og så er det jo visse forutsetninger når det gjelder pedagogiske og tålmodige egenskaper som sikkert må være på plass. (...) Og så er det jo det her med formidling av basiskunnskap da. (...) Og jeg tror jo ikke at superbrukerne fikk all verdens med opplæring. (...) Så det virker litt sånn ... om opplæringen var helt gjennomtenkt fra sentralt hold. Det vet jeg ikke."

Flere av superbrukerne opplevde også at opplæringen ga dem begrenset opplæring med hensyn til hvordan man bør arbeide i superbrukerrollen, fordi det var mest fokus på det tekniske ved systemet. Sitatene under viser hvordan superbrukerne opplevde at de kunne bidratt i større grad i implementeringen dersom de hadde fått mer opplæring i pedagogiske ferdigheter:

"Nei. Ikke noe... hvordan man skal stå, hvordan man skal formulere seg. Vi fikk kun opplæring i selve verktøyene og så satte vi sammen og laget et sånn kjøredokument for opplæringen at dette skal vi gjennom, og dette må du si på de forskjellige områdene, de forskjellige verktøyene. Hvordan skal dere si det, det var det ikke [i fokus] ..."

"Det var jo en veldig sånn enkel - vi fikk en veldig enkel introduksjon om hvordan Google er, og opplæringa var jo _veldig_ enkel. Men det jeg ser som et problem er jo at det var jo en del folk som ble sånne Google Guides, altså superbruker da. Men det ble ikke noe sånn derre lagt agenda på hvordan vi skulle presentere det for de ansatte. Ikke noe sånn metoder, det var liksom bare sånn her får dere opplæringa, og så gå ut på enheten og... Men ikke hvordan skal jeg presentere det. Hva skal jeg legge fokus på. Så det var veldig sånn basic. Så jeg måtte finne ut selv da, hvordan skal jeg få folk til å - hva skal jeg lære dem opp i, hva er det viktig å fokusere på."

En av superbrukerne skulle ønske at de fikk pedagogisk opplæring i hvordan de skal møte ansatte som er redd for å bruke ny teknologi. Superbrukeren forteller:

“Og så denne derre frykten for å bruke ny teknologi, det har ikke vi fått noe opplæring i. Altså hvordan, liksom det pedagogiske måten å implementere det på. Der var det ikke noe fokus. Så det var jo sånn jeg måtte ta på egen hånd, og finne ut. (...) Ja, fått en mail for eksempel. Hva skal jeg fokusere på, hva skal jeg spørre om, hvordan skal jeg presentere det her uten å skape frykt. Litt mer sånn psykologisk fremgang da. I stedet for å bare få det lessa over på meg, og så skal jeg dele det ut. Men hvordan skal jeg dele det ut? Tenker jeg. (...) Og hvordan skal man snakke til dem, hvordan skal man gå frem da rett og slett.”

Tilpasse opplæring og hjelp. I tillegg til å kunne formidle på en god måte, påpeker samtlige av informantene at en av de viktigste oppgavene til superbrukeren er å sørge for å tilpasse den hjelpen og opplæringen de gir til sine kollegaer. Å tilpasse opplæring og hjelp tolkes her som en pedagogisk ferdighet. Det handler om at superbrukeren må klare å tilpasse både opplæring og hjelp til ulike personer, behov og teknologiske ferdighetsnivåer.

For å klare å tilpasse opplæringen til den gjeldende avdelingen opplever flere av informantene at superbrukere er nødt til å være “vanlige” ansatte som til vanlig jobber sammen med kollegaene sine ute på avdelingene. Å jobbe på avdelingen til vanlig fører med seg nyttig informasjon om rutiner, de ansatte, de ulike arbeidsoppgavene, og lignende. Med denne kjennskapen til enheten er lokale superbrukere i større grad i stand til å kunne tilpasse hjelp og opplæring til den gjeldende avdelingen, sammenlignet med en ekstern superbruker. Følgende sitat illustrerer poenget:

“Så vi var nødt til å finne en modell som gjorde at opplæringen gikk greit. Og da var det jo egentlig uavhengig av innspill fra leverandør her, så var vi i starten helt omforent om at her må vi bruke ansatte selv. For det er de som vet hvor skoen trykker, hva er det som er viktig for oss, de vet hvilke arbeidsoppgaver som er på vår enhet og så videre. Jeg tror at hvis vi hadde fulgt den litt mer tradisjonelle måten der vi hadde krevd at leverandøren skulle stille med 20 mann, så hadde det kommet 20 stykker som ikke kjente til kommunen, som ikke visste noe om enhetene, ikke ante noe om arbeidsoppgavene, men som bare sånn slavisk skal presentere verktøyene uten å vite noe om hvordan de kunne benytte det til å løse oppgavene.. Så det ville blitt litt sånn fallitt i forhold til opplæringsbiten da.”

Utsagnet indikerer at lokale superbrukere kan tilpasse opplæringen i systemet med hensyn til hvilke verktøy og funksjoner som er nyttige for de ansatte på akkurat den avdelingen. En

informant forteller videre om viktigheten av å ha disse “brillene” som gjør det mulig med tilpasset opplæring lokalt på en arbeidsplass med store ulikheter:

"En kommune er så kompleks at det er ikke bare å komme inn og ikke helt skjønne hvordan en kommune er. Her er ingen like, ingen enhet er lik her. Så å ha de brillene er litt viktig. (...) For det er de som vet hvor skoen trykker, hva er det som er viktig for oss, de vet hvilke arbeidsoppgaver som er på vår enhet, og så videre."

Samtidig som informantene argumenterer for at lokale superbrukere har mulighet til å tilpasse opplæringen til sin egen enhet, indikerer flere av sitatene at evnen til å tilpasse opplæringen også kan være utfordrende for en lokal superbruker: *"Som jeg sa i sted så er det vanskelig å skreddersy et opplæringsopplegg som passer alle. Med ulike forutsetninger når det kommer til datakunnskap og Google-kunnskap da".* Å klare å tilpasse opplæringen til de ansatte anses derfor som en viktig faktor når man skal velge en god superbruker. Herunder ligger viktigheten av å kunne tilpasse seg til ulike teknologiske kunnskapsnivåer hos de ansatte, som disse utsagnene illustrerer:

"Vi er en kommune med 15 000 ansatte. Her er det alt i fra folk som tryller bak en PC til folk som er eksperter på hvordan du reparerer en lastebil. Så alle er ikke IT-folk her. Vi må ha en ulik inngang til disse."

"Jeg har kanskje en mer filosofisk tilnærming til ting. Jeg tenker litt større og mindre på en måte. Altså i begge ender, individperspektivet og det store perspektivet da. Og det ser jeg også når jeg tenker på Google også, så er jo det individperspektivet og også et større perspektiv da. Fordi jeg kunne jo sikkert hjulpet folk mer på individnivå, men så handler det også om hvordan skal jeg få informasjonen til helheten til hele enheten da. Og veksle mellom individfokus og gruppefokus da. Fordi det er jo noen ting og noen problemer som ikke alle trenger å instrueres i. Så det er noen ting som er spesielt for akkurat de som jobber med det da, og så hjelper jeg de med det problemet. Men så er det i tillegg noen generelle ting som alle trenger kunnskap om. (...) Det er noe som går av seg selv da. Det er ikke noe som jeg har kartlagt. Men det er noe jeg tenker over og har litt i bakhodet."

Andre informanter kan også fortelle om viktigheten av å holde ut med en positiv holdning når man møter på ansatte som har store tekniske utfordringer med det nye systemet. En av informantene eksemplifiserer poenget med hvordan superbrukeren har arbeidet med en ansatt som sliter med det nye systemet:

"Ja, og han er flink til det, og han er pedagogisk og, sånn at han forstår at en kollega trenger lite støtte, men kanskje litt på det, mens hun som da rygget inn i det hun trenger"

kjempemye oppfølging, og det gjør hun. Og nå som sagt, er hun oppe og står på Sites [et verktøy] og alt, og holder på selv og sånn. Men, du kan være sikker på at hvis noe ikke virker, så virker det ikke hos henne. Det er merkelig og, det må være noe hun gjør, men det virker ikke der. Og da må han orke å ha en positiv holdning til det, og forstå på en måte at det går nå litt tregt med henne, men det går greit til slutt liksom. Men han har jo en helt annen digital ferdighet da, enn det hun har. Men han må orke det, og det gjør han, og han gjør det med glede. Han gledet seg til å få det, og han var veldig positiv, og var på kurs lenge før oss andre.”

Likevel viser seg at superbrukeren ikke alltid klarer å tilpasse opplæringen til hvert enkelt behov og kunnskapsnivå. Dette kan medføre at mange av de ansatte er nødt til å sette seg inn i systemet på egenhånd, til tross for at superbrukeren har tatt initiativ til opplæring på enheten.

Informantene forteller:

“Jo jeg synes forsåvidt det har vært veldig greit, det er en person vi har gått til når vi har hatt spørsmål og vi har fått gode svar. Og så var det tidvis sånne opplæringsbolker. Men det er ganske krevende tenker jeg da, å skulle ha opplæring for 20 stykk der noen har litt andre forutsetninger og kanskje annen kunnskap om verktøyet, så det å tilpasse opplæringen til de ulike nivåene det kan jeg se for meg er en utfordring. Og der vet jeg ikke om Google Guiden har fått så stor hjelp! Det er nå et refleksjonsspørsmål, jeg vet ikke.. Men noe av det ble veldig krevende for noen, og litt sånn uinteressant for andre, mens andre kanskje kjenner på igjen at “men det her kan jeg. Hvorfor skal vi bruke en time på dette” liksom.”

“Så hadde vi en superbruker her som tok litt felles opplæring. Men jeg tror det handler om at vi bruker verktøyene såpass forskjellig i vår hverdag at du måtte liksom finne din egen vei. På et vis. (...) Men superbrukeren her er jo ganske sånn. Har god innsikt i ulike verktøy, jeg tror han tok ting ganske fort. Samtidig så gjorde kanskje det at de opplæringsbolkene ble litt tekniske, man startet jo ikke basic, man startet på kapittel 3 på et vis. Og det kunne kanskje vært gjort litt annerledes.”

Av den grunn påpeker flere at superbrukeren bør legge opp til at de ansatte kan medvirke til hva de ønsker og trenger av opplæring, slik at den opplæringen kan bli mer hensiktsmessig:

“Nei det jeg satt å tenkte littegrann på i sted var kanskje at en sånn opplærings.. kanskje ansatte skulle ha medvirket i større grad i å ytre behov og ønsker i hva man trengte opplæring i. Jeg kan ikke komme på at det har blitt gjort. For da har vi kanskje fått en litt større, en sterkere stemme i hva vi trenger opplæring i. At det kanskje kunne vært hensiktsmessig for ansattgruppen.”

Flere av superbrukerne forteller om hvordan de aktivt forsøker å tilpasse opplæringen til de ansatte, ved å sette i gang tiltak som kan fremme medvirkning:

“Og jeg prøvde å bruke Google til å sende ut spørreskjema om hva er det dere trenger å lære mer om, og sånne ting (...) Det jeg lurte på da, det var hva er det dere trenger, hva er det dere har lyst til å lære mer om? Ehm, hvordan vil dere at jeg skal presentere det? Vil dere at jeg skal - sånn som jeg lagde jo PDF-er som jeg sendte ut til alle sammen med informasjon, og så presenterte jeg det på sånne fellesmøter. Og, for jeg ville vite hvordan vil dere få informasjonen, og vil dere at jeg skal vise dere hvordan man gjør ting, eller skal vi sitte sammen og gjøre ting sammen.”

“Jeg tok det opp med enhetsleder at det her er noe jeg ønsker å gjøre, og hun sa “kjør på”, så da kalte jeg inn til opplæring og så kjørte jeg opplæring på de tingene jeg følte de trengte, og så kom de med spørsmål tilbake, og da sa jeg at jeg skulle kjøre kurs på det de lurte på i neste uke. Sånn ruller og går det. Så det var noe jeg gjorde på min egen enhet fordi jeg følte at det jeg lærte på opplæringen kanskje ikke var noe min enhet kunne. Så jeg prøvde å tette de kunnskapshullene vi hadde på den enheten her.”

Diskusjon

Antallet empiriske studier som har undersøkt superbrukere i teknologisk endring er begrenset, og de studiene som foreligger varierer stort med hensyn til begreper, definisjoner og metoder. Formålet med denne oppgaven var derfor å undersøke hvilke kriterier som bør ligge til grunn ved valg av superbruker, basert på beskrivelser av hva som kjennetegner gode superbrukere i en teknologisk implementeringsprosess. Ut i fra den presenterte litteraturen og resultatene som foreligger i denne studien, vil jeg i dette kapittelet diskutere viktige karakteristikk knyttet til superbrukeren. Jeg vil starte med å oppsummere funnene fra analysen. For å forstå hvilke egenskaper en superbruker bør inneha bør man imidlertid ha klart for seg hvilke krav og roller en superbruker kan eller bør fylle. Etter oppsummering av funnene vil jeg derfor sette sammen litteratur og resultater fra denne studien for å oppsummere de ulike rollene en superbruker kan ha. Deretter vil jeg diskutere hvilke kjennetegn som er viktige for å kunne gjøre en god jobb i superbrukerrollen. Dette vil jeg gjøre ved å diskutere nyanser innenfor hvert tema, og knytte det opp mot den presenterte litteraturen. I praktiske implikasjoner vil jeg hovedsakelig sette de ulike kriteriene opp mot hverandre, og diskutere hvilke av kjennetegnene som kan være viktigst å ta hensyn til når man skal velge ut superbrukere før en implementering. Deretter presenteres forslag til videre forskning, før metodiske betraktninger blir diskutert til slutt.

Oppsummering av resultatene

Fem hovedtemaer som til sammen beskriver hvordan superbrukere bør være og arbeide i en teknologisk endringsprosess ble identifisert gjennom den tematiske analysen. Temaene indikerer at gode superbrukere karakteriseres av fem overordnede kjennetegn, nemlig tilgjengelig, teknologiske ferdigheter, påvirke med positiv innstilling, proaktiv og engasjert, samt pedagogisk.

Tilgjengelig påpeker viktigheten av at superbrukeren rett og slett må være tilgjengelig for de ansatte, slik at han eller hun kan hjelpe de med det nye systemet når det trengs. Superbrukeren bør derfor inneha en stilling som gjør at personen er mye fysisk tilstede, i tillegg til å uttrykke at han eller hun er tilgjengelig for de ansatte. Selv om det er inkongruens i hvilken grad av teknologisk kompetanse som bør kreves hos superbrukeren, viser temaet *teknologiske ferdigheter* at rollen henger sammen med besittelse av en viss grad av teknologiske ferdigheter for å kunne

gjøre en god jobb. Temaet viser imidlertid at god opplæring av superbrukerne er svært viktig, uavhengig av hvilken kompetanse man har fra før av.

Påvirke med positiv innstilling illustrerer at det er viktig at superbrukeren har en positiv innstilling til det nye systemet, og at dette kan påvirke de ansattes tanker om implementeringen. En positiv superbruker kan også bidra til å motivere og berolige de ansatte underveis i prosessen. Endringsmotstand kan i følge informantene også takles med superbrukers vedvarende positive fokus på systemets fordeler og konkrete løsninger. På denne måten kan superbrukeren være et viktig ledd i hver enkelt avdelings endringsprosess. Noen mener også denne positiviteten handler om å være lojal i rollen ovenfor arbeidsgiver.

Proaktiv og engasjert viser til at superbrukeren bør være engasjert i rollen, og arbeide på en aktiv måte der man ligger i forkant, og uoppfordret tar initiativ til aktiviteter som kan hjelpe de ansatte med overgangen. I tillegg er det viktig at superbrukeren har en interesse for å lære seg ny teknologi og finne nye løsninger på arbeidsoppgaver ved hjelp av systemet, samt et ønske om å dele denne kunnskapen med andre.

Pedagogisk beskriver hvilke pedagogiske ferdigheter som bør være på plass i rollen som superbruker. Det som trekkes frem som spesielt viktig er at superbrukeren må mestre å tilpasse den hjelpen og opplæringen de gir til hver enkelt person, og avdelingen som helhet. Det handler blant annet om å tilpasse seg ulike kunnskapsnivåer, men også å kunne spisse opplæringen med hensyn til hvilke deler av systemet som er relevante for de ansattes arbeidsoppgaver. Temaet omhandler også personens ferdighet til å lære bort egen kunnskap til andre, og forstå at ulike mennesker lærer på ulikt vis.

Oppsummering av de ulike rollene

Få studier definerer begrepet og rollen superbruker eksplisitt, men etter å ha gjennomgått litteraturen viste det seg at superbrukeren kan ha en rekke ulike roller utover å være teknisk støtte for de ansatte. Dette inkluderer å hjelpe og lære opp de ansatte (f.eks. Shea & Belden, 2016; Pellizzari et al., 2018), være informasjons- (Ash et al., 2003b) og kommunikasjonskanal (f.eks. Crosson et al.; 2011; Ash et al., 2003b), bidra i utvikling av systemet (Ash et al., 2003a; Pellizzari et al., 2018; Åsand & Mørch, 2006; Culler et al., 2009), planlegging av implementeringen og opplæringen (Pellizzari et al., 2018; Åsand & Mørch, 2006), samt fungere som ambassadør for endringen (f.eks. McAlearney et al., 2012; Yuan et al., 2015; Halbesleben et al., 2009; Keshavjee et al., 2006; Notte, 2011). Rollen som ambassadør for endringen kan blant

annet handle om å bidra til økt aksept og positive holdninger til systemet (Notte, 2011), oppfattelser av brukervennlighet og nyttinghet (Halbesleben et al., 2009), motivere til bruk og adopsjon (Halbesleben et al., 2009; Heshavjee et al., 2006; Yuan et al., 2015), samt å generelt skape engasjement og positive tanker rundt systemet (f.eks. Yuan et al., 2015). Å takle endringsmotstand har også blitt nevnt (Pellizzari et al., 2018). Med hensyn til hvilke karakteristikkene som har blitt utpekt som viktige i litteraturen, kan rollen også bestå av å være samtalepartner og berolige bekymrede ansatte (Ash et al., 2003c; Notte, 2011). Det virker også som en stor del av rollen handler om å oversette og tilpasse informasjon og opplæring til de ansatte (Åsand & Mørch, 2006).

Sitatene fra denne studien peker på at superbrukeren kan ha en hjelpende rolle, opplæringsrolle, veiledende rolle (finne riktig kontaktperson til den som trenger hjelp), beroligende rolle (reduere usikkerhet/stress), motiverende rolle, informasjons- og kommunikasjonsrolle, oversettende og tilpassende rolle, ambassadør-rolle, service-rolle, samt en rolle for å takle endringsmotstand. De ulike temaene som skal forklare hvilke kjennetegn man bør se etter i valg av superbruker i denne studien, impliserer imidlertid at det viktigste er å hjelpe og lære opp de ansatte på en god måte (tilgjengelig, teknologiske ferdigheter, proaktiv og engasjert, pedagogisk), samt å skape positivitet rundt systemet og endringen (påvirke med positiv innstilling). Med hensyn til dette kan det argumenteres for at informantene i denne studien har sett på superbrukerens rollens som teknisk støtte og opplæring, samt en slags fasiliterende endringsagent for implementeringen. Jeg skal nå argumentere for hvorfor de ulike kriteriene jeg har kommet frem til kan være viktige å fokusere på i valg av superbruker.

Tilgjengelig

Resultatene i denne studien peker på at et viktig kriterie å ta hensyn til ved valg av superbruker er å vurdere hvem som vil være fysisk tilgjengelig for sine kollegaer. Det vil derfor være lite hensiktsmessig at superbrukeren er en ansatt som er mye utenfor kontoret underveis i implementeringen. Samtidig vil det ikke nødvendigvis være tilstrekkelig at personen er fysisk tilgjengelig på kontoret, dersom superbrukeren ikke selv gir uttrykk for at han eller hun er tilgjengelig for de ansatte når det trengs. Viktigheten av at superbrukeren er tilgjengelig er lite diskutabelt med hensyn til at tilgjengeligheten er en del av poenget med å ha superbrukere (f.eks. Shea & Belden, 2016). Sammenlignet med en organisasjons IT-støtte eller innleid personell, vil hjelpen alltid være nært forestående med en superbruker lokalt på avdelingen. I tillegg vet vi at

mennesker tenderer å søke informasjon hos kollegaer som er i umiddelbar nærhet (Lewis, 2011). Enkel tilgang til god IT-støtte der brukerne oppholder seg i implementeringen har vist seg å være viktig for en god overgang (McAlearney et al., 2012). Dette kan settes i sammenheng med “leders tilgjengelighet”, som er én av HCPI-faktorene som bør bli tatt hensyn til i planleggingen av en endringsprosess (Saksvik et al., 2007). Leders tilgjengelighet handler blant annet om at lederen må være tilgjengelig for de ansatte under endringen, være åpen for deres henvendelser, og åpent og aktivt informere om endringen (Saksvik et al., 2007). Tilgjengelighetskriteriet kan også knyttes til studien som fant at tid brukt i superbrukerrollen var assosiert med ansattes positive holdninger til systemet (Halbesleben et al., 2008). Det kan derfor argumenteres for at tilgjengelighet bør være et slags “grunnkriterie” ved valg av superbruker.

Teknologiske ferdigheter

Et annet sentralt funn i denne studien peker på at teknologiske ferdigheter er en viktig forutsetning for å være en god superbruker. Dette er i tråd med det faktum at en stor del av superbrukerrollen består av å være førstelinje-støtte i systemet for de ansatte (f.eks. Åsand & Mørch, 2006). Hvilken grad av kompetanse som bør kreves er derimot mer uklart.

Noen av superbrukerne i studien til Yuan et al. (2015) ga dype forklaringer mens de hjalp sine kollegaer med det nye datasystemet. Det vil si at de forklarte logikken bak hvert steg i systemet, i stedet for å bare forklare hvordan det fungerte. Dette var en av faktorene som var positivt relatert til ansattes ferdigheter og bruk av det nye datasystemet. Avdelingen der superbrukerne ikke forklarte hva som lå bak handlingene, opplevde lavere brukeradopsjon og -ferdigheter blant de ansatte. Det kan derfor argumenteres for at superbrukere må ha en grundig teknologisk forståelse for å kunne gi denne type forklaringer til de ansatte. Dette kan settes i sammenheng med at superbrukeren i følge Åsand og Mørch (2006) skal fungere som en slags oversetter. For å klare å oversette det teknologiske språket relatert til systemet til et språk som er forståelig for hver enkelt ansatt, kan det antas at superbrukeren bør ha en grundig teknisk forståelse i bunn.

God opplæring av superbrukerne i det nye systemet trekkes frem som svært viktig for at de skal kunne gjøre en god jobb. Av den grunn kan det muligens være tilstrekkelig med omfattende kunnskap i det gjeldende systemet, heller enn generelt god teknologisk forståelse. Det kan derfor diskuteres om superbrukeren trenger å inneha en generell god teknisk forståelse fra før av, dersom man uansett får opplæring i det nye systemet. Når det er sagt, var det flere i

denne studien som påpekte at superbruker-opplæringen ikke var tilstrekkelig, og fokuserte for mye på det helt grunnleggende tekniske ved systemet. Dette er i tråd med forskningen som har vist at opplæring i nye systemer på arbeidsplassen tenderer å fokusere for mye på generelle prinsipper for bruk, og for lite på de delene av systemet som er relevante for ansattes jobbhverdag (Åsan & Mørch, 2006; Yuan et al., 2015). Siden opplæring sjelden oppleves som tilstrekkelig kan det være nødvendig at superbrukeren har erfaring og kunnskap om systemet fra før av, slik som noen av informantene mener. Med lite kunnskap om systemet må superbrukeren bruke mer tid på å sette seg inn i det på egenhånd for å kunne hjelpe de andre. I følge noen av informantene vil dette føre til at rollen i større grad går utover egne arbeidsoppgaver og tid. For å unngå dette kan det igjen argumenteres for at superbrukere bør velges ut i fra hvem som har gode teknologiske ferdigheter, fordi det er grunn til å tro at de raskere kan sette seg inn i nye systemer på egenhånd. Samtidig vet vi at mennesker tenderer å henvende seg til personer på jobb man anser som kyndige informasjonskilder (Lewis, 2011), og man kan derfor anta at det er viktig at de ansatte opplever superbrukeren som kunnskapsrik i systemet. Det kan også tenkes at grad av kompleksitet i den gjeldende teknologien vil ha konsekvenser for hvor god teknologisk kunnskap superbrukeren bør ha. Selv om det er uklart hvor gode teknologiske ferdigheter en superbruker bør ha, viser litteraturen og denne studien at dette er et viktig kriterie å ta hensyn til ved valg av superbruker.

Påvirke med positiv innstilling

Et av de klareste funnene i denne studien peker på at superbrukeren bør være positiv til det nye systemet og endringsprosessen. En sentral del av dette kriteriet bygger på at superbrukeren har mulighet til å spre denne positiviteten videre til sine kollegaer, noe som igjen vil kunne gjøre implementeringsprosessen på avdelingen enklere. Dette funnet kan settes i sammenheng med studier som mener at superbrukeren kan fungere som rollemodell for de ansatte (McAlearney et al., 2012), gjennom å fungere som “ambassadør” for det nye systemet (Notte, 2011). Motsatt antas det også at en negativ superbruker kan føre til mer negativitet blant de ansatte, og dermed en mer utfordrende prosess. Kriteriet *påvirke med positiv innstilling* kan også kobles til en av personlighetskarakteristikkene Shea og Belden (2016) fant i sin gjennomgang av studier på superbrukere i helsesektoren. De kalte karakteristikken for entusiasme, og denne faktoren ble påpekt som et viktig kjennetegn hos superbrukere i en rekke

studier (Yuan et al., 2015; Ash et al., 2003a; Gagnon et al., 2010; Shaw et al., 2012; Notte, 2011).

Sosial påvirkning. Kriteriet om positiv innstilling kan diskuteres i sammenheng med teorier om sosial påvirkning. Som nevnt vil mennesker i større grad endre atferd dersom man oppfatter at en endring vil få gunstige utfall, og motsatt (Bandura, 1986). Hvis vi forutsetter at de ansatte henvender seg til superbrukeren for hjelp og opplæring, og at superbrukeren har en positiv innvirkning på de ansattes tanker om resultatet av implementeringen, kan det argumenteres for at de i større grad velger å endre sin atferd i takt med endringen. Studier har nemlig vist at mennesker tenderer å bruke sosiale relasjoner (Sawchuk, 2003), og spesielt kollegaer, for å lære seg IT-systemer på arbeidsplassen (Klay & Yu, 1991). Dette vil være fordelaktig for implementeringen fordi endringer på arbeidsplassen tross alt forutsetter at de ansatte endrer sin atferd. Dette er videre i tråd med Halbesleben et al. (2009) sin studie, som argumenterer for at superbrukers positive holdning til systemet vil føre til større forpliktelse og engasjement i rollen. Dette vil igjen føre til økt innsats for å vise og forme tanker om at systemet er bra og kan brukes effektivt, samtidig som det bidrar til at de ansatte får mer positive opplevelser av de nye arbeidsprosessene. Slik kan superbrukere påvirke ansattes opplevelser av systemets nytte og brukervennlighet i en positiv retning. Notte (2011) påstår også at superbrukeren kan bidra til større aksept og positive holdninger til endringen.

Kriteriet kan også sammenlignes med én av faktorene i Yuan et al. (2015) sin studie. Her ble det funnet at superbrukernes positive “fremming” av systemet var relatert til bedre ferdigheter og adopsjon blant de ansatte. Det vil si at avdelingen med superbrukere som snakket varmt om systemet, i motsetning til avdelingen med superbrukere som uttrykte seg nøytralt eller negativt, hadde mer suksess med implementeringen. Sitater under temaet positiv innstilling postulerte at superbrukerens positive holdning også kunne påvirke de ansattes motivasjon til å ta i bruk det nye systemet. Vi vet nemlig at kollegaer kan ha sterk påvirkning på om man velger å ta i bruk en teknologi (Gallivan et al., 2005).

Temaet *påvirke med positiv innstilling* og den positive fremmingen som ble funnet i Yuan et al. (2015) sin studie kan også relateres til teori om situert læring, som påpeker at den sosiale læringskonteksten påvirker individets læringsutbytte (Brown et al., 1989). Hvis superbrukeren, som vil ha en viktig rolle i en situert læringskontekst (Stein, 2001), lærer opp sine

kollegaer med en positiv innstilling som fremmer systemet (Yuan et al., 2015), kan man anta at de ansattes tanker og holdninger til systemet kan la seg påvirke.

Dersom superbrukerens holdning kan påvirke de ansattes opplevelse av systemet, holdning og aksept for endringen, samt adopsjon og motivasjon til å ta det i bruk, kan det argumenteres for at et viktig kriterie for valg av superbruker bør baseres på hvem som har positive holdninger til det nye systemet.

Organisasjonskultur og opinionsledere. Til tross for at samtlige i denne studien opplevde at superbrukeren kan påvirke de ansattes tanker om endringen og systemet, påpeker de også at påvirkningskraften kan variere ut i fra ulike faktorer. Med hensyn til at sosial påvirkning i organisasjoner skjer gjennom åpne meningsytringer fra andre, læring fra å observere andres atferd, samt normativ gruppepåvirkning (Fulk et al., 1990), kan det derfor argumenteres for at en positiv superbruker ikke vil være tilstrekkelig for å kunne påvirke ansatte i samme retning. Her trekkes den lokale organisasjonskulturen frem som et viktig poeng av informantene. På samme måte som det sosiale miljøet rundt et individ kan påvirke personen til å ta i bruk en teknologi (Fulk et al., 1990), kan den sosiale konteksten på avdelingen påvirke personer til å velge å ikke ta i bruk det nye systemet. På denne måten kan normativ gruppepåvirkning gjøre det vanskelig for en superbruker alene å påvirke de ansattes tanker om systemet, dersom majoriteten er negative.

Samtidig vet vi at individer har lettere for å høre på personer man kjenner godt og har tillit til (Erlien, 2003), og dermed kan også lokale opinionsledere med negativ innstilling til systemet påvirke flere i samme retning. Studier har nemlig vist at ansatte som har stor påvirkningskraft lokalt kan forme kollegaers og hele grupper holdninger og reaksjoner til endring gjennom egne endringsholdninger (Lam & Schaubroeck, 2000). Det vil imidlertid også si at en opinionsleder med positiv innstilling til endringen kan bidra til mer positivitet på avdelingen. I tillegg har studier vist at opinionsledeles teknologiadopsjon fører til raskere adopsjon hos resten av ansattegruppen (Armenakis et al., 2007). Dermed kan det argumenteres for at superbrukere ikke bare bør være positive til endringen, men også i utgangspunktet inneha en rolle som opinionsleder på egen avdeling. Dette er i tråd med litteratur som mener viktige egenskaper ved en superbruker omhandler evne til å overbevise eller påvirke andre (Ash et al., 2003a; Yuan et al., 2015; Notte, 2011; Howell & Higgins, 1990; Crosson et al., 2011; Gagnon et al., 2010). Før valg av superbruker kan det derfor være fordelaktig å kartlegge ansatte som har stor påvirkningskraft innad i de ulike avdelingene, og som i tillegg er positiv til endringen.

Jobbengasjement. Temaet positiv innstilling kan muligens kobles til jobbengasjement. Jobbengasjement defineres som en positiv følelsesmessig tilstand som er relativt permanent, og som kjennetegnes av vitalitet (vigor), entusiasme (dedication) og evne til fordypelse i arbeidet (absorption) (Schaufeli & Bakker, 2004). Vitalitet kjennetegnes av å ha utholdenhet i møte med utfordringer, i tillegg til en vilje til å legge innsats og energi i arbeidet man gjør. Entusiasme omhandler en sterk identifisering, involvering og stolthet av jobben sin, mens evne til fordypelse handler om en dyp konsentrasjon i arbeidet. Det kjennetegnes av følelsen av å være i en flyt hvor tiden går fort, og man sliter med å rive seg løs seg fra arbeidet.

Undertemaet utholdende i møte med motstand består blant annet av klare å holde seg positiv i møte med utfordringer, og kan settes i sammenheng med vitalitet-begrepet. Endringsmotstand er åpenbart en utfordring i endringsprosesser (Jimmieson et al., 2004; Saksvik et al., 2007), og slik motstand vil også være vanskelig for superbrukere å takle (Pellizzarri et al., 2018). Resultatene viser at en viktig del av å være superbruker er å være utholdende og beholde positiviteten i møte med motstand. Det kan derfor tyde på at jobbengasjement i rollen som superbruker kan bidra på dette området, ved at man klarer å holde positiviteten for endringen og systemet oppe, til tross for at kollegaer uttrykker motstand. Det kan derfor argumenteres for at den ansattes jobbengasjement for rollen bør legges til grunn i valg av superbruker. Dette bringer oss over til det neste temaet som var fremtredende i analysen.

Proaktiv og engasjert

Dette kriteriet handler om at superbrukeren må være engasjert i rollen, og ha en proaktiv atferd i måten man jobber på. Herunder er det viktig å blant annet være initiativrik, interessert og lærevillig. I likhet med temaet påvirke med positiv innstilling, er det nærliggende å tro at temaet proaktiv og engasjert er nært knyttet til jobbengasjement.

Jobbengasjement. Yuan et al. (2015) fant nettopp at variasjoner i superbrukeres atferd blant annet stammet fra ulike grader av engasjement i rollen. Engasjementet ble formet av superbrukeres syn på kravene i rollen som enten byrder eller muligheter. De som opplevde kravene som muligheter, så på rollen som en mulighet til å utvikle seg profesjonelt, eller til å opprettholde sosial samhørighet blant de ansatte. Dette gjorde at de investerte i mer intensiv atferd for å støtte implementeringen (Yuan et al., 2015).

Med hensyn til andre studier som har sett på superbrukere kan temaet proaktiv og engasjert tydelig eksemplifisere flere av de personlige karakteristikkene forskning mener er

viktige i superbrukerrollen. Disse personlighetskarakteristikkene kan igjen kobles til jobbenngasjement. Entusiasme (Yuan et al., 2015; Ash et al., 2003a; Gagnon et al., 2010; Shaw et al., 2012; Notte, 2011) kan gjenspeile entusiasme-aspektet i jobbenngasjement, mens fokus på målloppnåelse (Gagnon et al., 2010; Ash et al., 2003c), tålmodighet og standhaftighet (Ash et al., 2003c) muligens kan illustrere vitalitet og evne til fordypelse. Halbesleben et al. (2009) mener også at problemløsningsevne er viktig i superbrukerrollen. Det kan diskuteres om problemløsning kan settes i sammenheng jobbenngasjerte individer, fordi det blant annet handler om å legge stor innsats til tross for at man møter på utfordringer underveis i arbeidet (vitalitet).

En annen grunn til at superbrukere bør velges med hensyn til engasjement for rollen er studien som viste at tid brukt i superbrukerrollen var assosiert med ansattes holdninger til det nye systemet (Halbesleben et al., 2009). Tid brukt i rollen bestod av den tiden superbrukeren brukte på å lære seg det nye systemet, forstå hvordan systemet skilte seg fra det gamle systemet og tilhørende arbeidsprosesser, systemets påvirkning på fremtidige arbeidsprosesser, og den tiden man brukte på å hjelpe ansatte med systemet. Studien fant også at superbrukerens positive holdninger til rollen var knyttet til mer positive opplevelser av teknologien hos de ansatte.

Det er grunn til å tro at superbrukere som er interessert i å gjøre en god jobb, i større grad vil bruke tid på å sette seg inn i systemet, forstå forskjeller fra det forrige systemet, konsekvenser for fremtidige arbeidsprosesser, tid på å hjelpe andre, osv. Dette kan passe inn med aspekter ved temaet proaktiv og engasjert, hvor interesse for å lære seg teknologien på egenhånd og vilje til å se muligheter i systemet ofte ble trukket frem som viktig hos superbrukeren.

Engasjement gjennom frivillig påmelding. En annen del av temaet proaktiv og engasjert viste til at superbrukerne bør velges på frivillig grunnlag. Informantene begrunnet det med at en superbruker som har meldt seg frivillig sannsynligvis innehar en interesse og et engasjement for rollen, og derfor vil gjøre en bedre jobb. Dette er i tråd med Yuan et al. (2015) sin studie, som fant at de superbrukerne som hadde meldt seg til rollen på egenhånd, opplevde større engasjement i rollen sammenlignet med de som ble plukket ut av lederen. Det er derfor grunn til å tro at seleksjon av superbrukere bør bygge på hvem som har interesse og engasjement for rollen, og at superbrukerne derfor bør velges ved at de melder seg frivillig.

Noen av informantene pekte også på at gode og engasjerte superbrukere kan kjennetegnes ved at dette er ansatte som ofte er frivillig engasjert i flere roller på arbeidsplassen. Av den grunn kan det diskuteres om ansatte som kjennetegnes av ekstrarolleatferd på arbeidsplassen, også er

typiske personer som vil melde seg frivillig til å være superbruker. Ekstrarolleatferd kjennetegnes av arbeidsatferd som går utover formelle krav som er knyttet til egen stilling (Hui, Law & Chen, 1999), og kan således være en faktor som det kan være lurt å vurdere ved valg av superbruker. Med hensyn til at jobbengasjement og ekstrarolleatferd har vist seg å være relatert til hverandre (Bakker & Xanthopoulou, 2013), og at proaktivitet og engasjement vurderes som viktige superbruker-kriterier i denne studien, kan det argumenteres for at ansatte som kjennetegnes av ekstrarolleatferd og jobbengasjement til vanlig kan være gode kandidater for superbrukerrollen.

Pedagogisk

Dette temaet representerer viktigheten av at superbrukeren har pedagogiske ferdigheter, fordi rollen i stor grad omhandler å lære opp (f.eks. Åsand & Mørch, 2006) og hjelpe andre med systemet (f.eks. Shea & Belden, 2016). Dette funnet understrekes av McAlearney et al. (2012) sine syv faktorer for god opplæring i nye elektroniske helsejournaler. Her handler det blant annet om å velge ut egnet opplæringspersonell, at de ansatte har tilgang til opplæring og støtte gjennom hele implementeringsprosessen, og at opplæring tilpasses til brukernes behov. Det kan argumenteres for at gode pedagogiske superbrukere kan bidra på alle disse punktene.

Tilpasset opplæring. En pedagogisk superbruker innebærer i denne oppgaven i stor grad om å klare og tilpasse opplæring og hjelp til avdelingen som helhet, men også hver og en av de ansatte. Studier har nemlig vist at opplæring i IT på arbeidsplassen tenderer å fokusere for mye på generell bruk av systemet (Åsand & Mørch, 2006; Yuan et al., 2015). Dette viste seg også å være gjennomgående hos informantenes opplevelse av opplæringen i denne studien, og informantene fremmet derfor viktigheten av at superbrukeren klarte å tilpasse opplæringen til sin egen avdeling og kollegaer. Viktigheten av superbrukerens pedagogiske ferdigheter i å tilpasse opplæringen kan videre settes i sammenheng med teori om situert læring, som sier at man enklere kan oppnå læring og endring dersom opplæringen tar plass i et miljø som gjenspeiler det miljøet hvor kunnskapen faktisk skal benyttes (Brown et al., 1989).

Lokale superbrukere vil i følge informantene kjenne til avdelingen, de ansatte, arbeidsoppgaver, måter å arbeide på, osv. Det vil si at superbrukeren sannsynligvis kjenner til organisasjonskulturen på sin egen avdeling. Dette ble trukket frem som en av fordelene med å ha lokale superbrukere, fordi de vil ha bedre forutsetninger for å kunne tilpasse opplæringen de gir til sine kollegaer. Viktigheten av superbrukerens kjennskap til avdelingen kan settes i

sammenheng med HCPI-faktoren lokale normer i Saksvik et al. (2007) sin studie, som påpeker at det er viktig å ha kunnskap om organisasjonskulturen før en endring settes i gang.

Forskning har nemlig vist at opplæring i datasystemer bør være tilpasset til brukernes behov og jobbhverdag (Lorenzi et al., 2009; Åsand & Mørch, 2006; Yuan et al., 2015; McAlearney et al., 2012). Det vil si at kursingen må fokusere på de delene av systemet som er relevante for de ansattes arbeidsoppgaver, slik at de kan ha best mulig forutsetninger for å mestre sine arbeidsprosesser med nytt datasystem. Siden superbrukere ofte bidrar med opplæring og teknisk støtte for de ansatte, kan det argumenteres for at pedagogiske ferdigheter i form av tilpasning av hjelp og opplæring må være en viktig forutsetning ved valg av superbruker.

I tillegg til å tilpasse opplæringen til den gjeldende avdelingens arbeidsoppgaver og rutiner, kom det også frem at superbrukeren må klare å tilpasse hjelp og opplæring til hver enkelt ansatt. Det handler blant annet om å tilpasse seg til ulike behov og teknologiske kunnskapsnivåer. Dette kan føre til at man for eksempel må bruke mye tid på de som har størst utfordringer med systemet. Denne tilpasningen kan muligens settes i sammenheng med studien til Ash et al. (2003c), hvor tålmodighet ble funnet å være en viktig egenskap hos superbrukere.

Kriteriene samlet - implikasjoner for praksis

Denne studien avdekker flere kjennetegn ved gode superbrukere som kan ha betydning for hva man bør fokusere på når man skal plukke ut lokale superbrukere før en teknologisk endringsprosess. Etter å ha diskutert nyanser og satt de ulike kriteriene i sammenheng med et utvalg teori og forskning, vil jeg nå diskutere hvilke av kjennetegnene som kan være viktigst å ta hensyn til når man i praksis skal velge ut superbrukere til en implementering. Dette vil jeg gjøre ved å sette de ulike temaene opp mot hverandre. Tanker om hva studien forteller om superbrukerens uutnyttede potensiale, og hva studien kan ha å si for endringer utover de som er teknologiske blir også presentert her.

Praktiske kriterier. Med tanke på at “on site” IT-støtte ofte er poenget med å ha lokale superbrukere, kan det argumenteres for at tilgjengelighet bør være en grunnbetingelse ved valg av superbruker. Samtidig vil det sannsynligvis fungere dårlig med en superbruker som er tilgjengelig, men ikke teknologisk kompetent nok til å kunne hjelpe de ansatte. Dermed kan det trolig være mer hensiktsmessig å velge en superbruker som har god kunnskap om systemet, men som ikke er like tilgjengelig, sammenlignet med en superbruker som kan lite om systemet men fyller kriteriet om tilgjengelighet.

Imidlertid vil muligens viktigheten av en tilgjengelig superbruker variere i henhold til den gitte konteksten. Det kan for eksempel argumenteres for at superbrukerens tilgjengelighet er svært viktig på et sykehus hvor pasientbehandlingen avhenger av at systemene fungerer. Dersom hovedpoenget med en superbruker er å ha “on site” og øyeblikkelig IT-støtte, kan man argumentere for at både tilgjengelighet og teknologiske ferdigheter bør være to rent praktiske grunnkriterier i seleksjon av superbrukere før teknologisk endring.

På den andre siden er det ikke sikkert at superbrukeren trenger grundig teknologisk forståelse fra før av, med tanke på at superbrukeren får opplæring i systemet. Igjen kan kunnskapen superbrukeren sitter igjen med etter kursingen avhenge av kvaliteten på opplæringen. I den forbindelse er det som nevnt viktig at opplæringen fokuserer på visse faktorer, som tilpasning til gjeldende arbeidsoppgaver. Siden denne studien og annen forskning har vist at opplæring i ny teknologi sjeldent oppleves som tilstrekkelig for de ansatte, er det imidlertid grunn til å tro at generell grad av teknologiske ferdigheter eller tidligere erfaring med det gjeldende systemet vil være fordelaktig hos en superbruker. Samtidig har denne studien vist at viktige kjennetegn ved en superbruker inkluderer mer enn bare teknologiske ferdigheter.

Praktiske vs. og psykososiale kriterier. Det er ingen selvfølgelige at de som innehar gode teknologiske ferdigheter og er tilgjengelige også mestrer å lære bort sine kunnskaper i systemet på en god måte. Det er viktig å ha teknologiske ferdigheter i systemet for å kunne forstå hva den ansatte trenger hjelp til, men superbrukeren må også klare å forklare løsningen på en god måte. Viktigheten av pedagogiske ferdigheter hos superbrukeren understrekes også av studiene som sier at de felles kursene ansatte får sjeldent er gode nok. Det kan derfor argumenteres for at pedagogiske evner også bør ligge til grunn ved valg av superbruker.

Både temaet *pedagogisk, påvirke med positiv innstilling og proaktiv og engasjert* er faktorer som bygger mer på psykososiale faktorer enn de to førstnevnte “grunnkriteriene” (tilgjengelig og teknologiske ferdigheter). Man kan derfor anta at visse psykososiale kjennetegn bør være på plass i tillegg til de mer praktiske faktorene relatert til superbrukeren. Dette støttes av studier som mener at mellommenneskelige ferdigheter også er viktige kriterier i seleksjon av superbrukere (f.eks. Halbesleben et al., 2009; Ash et al., 2003c).

I temaet *proaktiv og engasjert* er det grunn til å anta at mellommenneskelige ferdigheter er viktig fordi det blant annet handler om et engasjement for å gjøre en god jobb i rollen som i utgangspunktet omhandler å hjelpe andre. I likhet med argumentet for at en superbruker må være

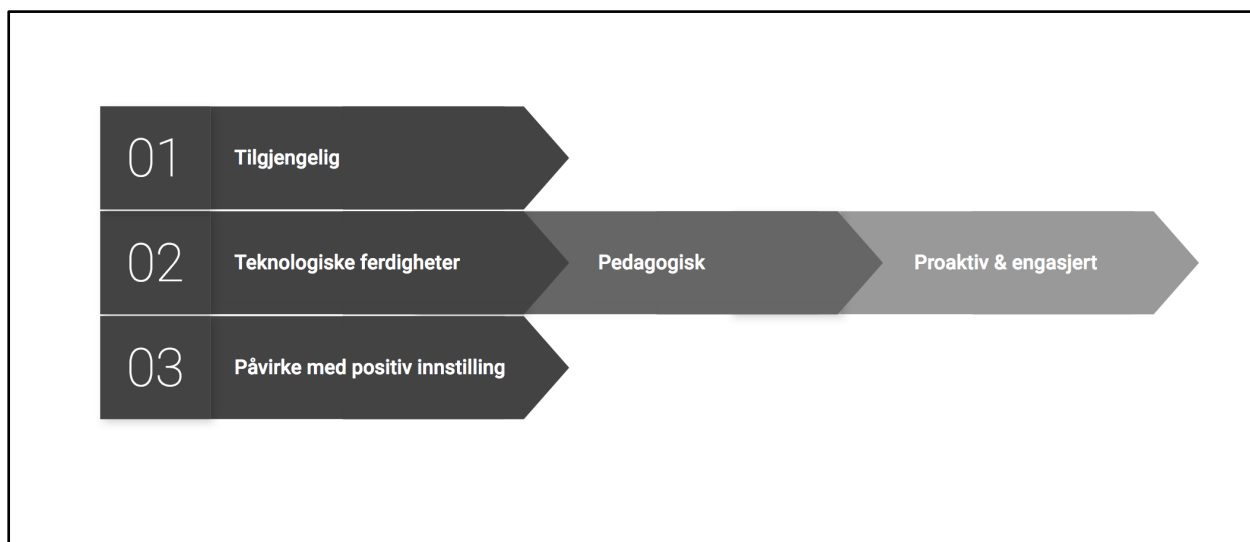
pedagogisk for at de ansatte skal kunne dra nytte av personens teknologiske ferdigheter, kan det være et viktig poeng at superbrukeren også bør ha et engasjement for rollen. Dette er fordi superbrukeren trolig vil legge mer tid og krefter i arbeidet med et engasjement for rollen i seg selv (Halbesleben et al., 2009). Av den grunn bør ansatte få melde seg frivillig til rollen heller enn å bli pekt ut, fordi dette kan gjenspeile hvem som er interessert og engasjert i å gjøre jobben. Med tanke på at engasjement og proaktivitet i rollen kan føre til at man setter seg inn i systemet på egenhånd, kan det igjen diskuteres om teknologiske ferdigheter trenger å være et forhåndskriterie i valg av superbruker. Det vil si at det kan være viktigere at superbrukeren er engasjert og proaktiv for og i rollen, enn at han eller hun har grundige teknologiske ferdigheter.

Kanskje bør superbrukeren også velges ut i fra et engasjement for rollen, heller enn hvem som har “minst på bordet” og dermed er mest tilgjengelig i implementeringsperioden. Samtidig kan det argumenteres for at tilgjengelighetsaspektet bør være på plass for at de andre superbruker-faktorene (teknologiske ferdigheter, påvirke med positiv innstilling, proaktiv og engasjert, pedagogisk) skal være til nytte. Derfor er det nærliggende å tro at det optimale i følge denne studien hadde vært en superbruker som både var tilgjengelig, hadde teknologiske ferdigheter, var pedagogisk, og proaktiv og engasjert i rollen. I tillegg har aspektet med sosial påvirkning i temaet *påvirke med positiv innstilling* vist seg å være viktig.

Kriteriet *påvirke med positiv innstilling* er kanskje det temaet som er mest knyttet til argumentet om at mellommenneskelige ferdigheter er viktig hos en superbruker. Temaet innebærer at superbrukeren bør forsøke å skape en positiv kultur rundt det nye systemet. Som ambassadør for systemet kan man argumentere for at superbrukeren blir en slags lokal endringsagent som skal fasilitere til en god endring på avdelingen. Med tanke på at flere av informantene mente at superbrukerens positive innstilling hang sammen med å være lojal mot organisasjonen, kan det kanskje oppleves som at denne endringsagent-rollen er en top-down-tilnærming som prosjektledelsen i studien ønsket å bruke for å hindre endringsmotstand og opppnå en vellykket implementering. Det er imidlertid viktig å påpeke at viktigheten av å ha en superbruker som fremmer det positive ved systemet var en faktor som samtlige av informantene (både ansatte, superbrukere og prosjektleder) opplevde som viktig. Av den grunn kan det virke som at ansatte opplever at en superbruker med positiv innstilling vil ha gunstige utfall for mer enn bare organisasjonens helhetlige endringsprosess. Relevansen av kriteriet om å påvirke med

positiv innstilling må imidlertid vurderes opp mot hvilken rolle prosjektledelsen ser for seg at superbrukeren skal ha.

Det kan derfor diskuteres om de ulike faktorene for gode superbrukere vil variere i henhold til hvilken rolle det er ønskelig at superbrukeren skal ha. Det vil si at viktige faktorer for gode superbrukere kan variere i henhold til konteksten av den gitte arbeidsplassen og endringen. Likevel kan det argumenteres for at kriteriene *tilgjengelig* og *teknologiske ferdigheter* bør danne grunnlaget for valg av superbruker, men at de tre kriteriene *påvirke med positiv innstilling*, *proaktiv og engasjert*, og *pedagogisk* bør være på plass for å sørge for god opplæring og en positiv kultur rundt endringen. Se figur 1 for en oversikt over kriteriene som ble funnet å være viktige kjennetegn ved superbrukere i denne studien, og hvordan de ulike antas å henge sammen.



Figur 1. Hvordan kriteriene for gode superbrukere henger sammen.

Utfordrende å finne superbrukere som passer til alle kriteriene. I denne studien fikk hver avdeling minst én superbruker som skulle bidra i implementeringen. Noen av avdelingene var store, mens andre bestod av færre antall ansatte. En utfordring kan derfor være å finne en ansatt på avdelingen som fyller samtlige av de anbefalte kriteriene for en superbruker. En mulig løsning på problemet kan være å kartlegge hvem i ansattgruppen som kan fylle de rollene eller kriteriene den ønskede superbrukeren eventuelt ikke tilfredsstillter. Et eksempel er hvordan en superbruker som kan være tilgjengelig, hjelpelig og serviceinnstilt, men ikke har teknologiske ferdigheter kan fungere mer som en veileder for de ansatte med hensyn til å finne de riktige kanalene for IT-støtte. Et annet eksempel er en superbruker som fyller alle kriteriene utenom

ferdigheter til å påvirke kollegaene. I et slikt tilfelle kan det være fordelaktig å kartlegge eventuelle opinionsledere på avdelingen som kan erstatte den potensielle endringsagent-funksjonen til superbrukeren. En annen mulig løsning kan være å ha flere superbrukere på avdelingen som til sammen oppfyller kriteriene.

Superbrukeren - et uutnyttet potensiale. Til tross for at superbrukerne i denne studien fikk frie tøyler med hensyn til hvordan de skulle arbeide, kan resultatene tyde på at deres rolle hovedsakelig gikk ut på å hjelpe og lære opp de ansatte i det nye systemet, i tillegg til å fungere som en slags endringsfasilitator. Det vil si at superbrukeren antageligvis kan bidra til mer enn bare å hjelpe de ansatte med det nye systemet. Med hensyn til at definisjoner på superbrukere ofte kun inkluderer teknologisk støtte og opplæring, kan det derfor argumenteres for at superbrukeren er en undervurdert rolle med et uutnyttet potensiale i en teknologisk endringsprosess.

Superbrukeren i det store bildet. I tråd med det ovennevnte argumentet, kan man i det store bildet se for seg hvordan denne unike rollen i teknologisk endring også kan overføres til andre endringskontekster. Det vil si at det muligens kan være nyttig med en lokal “superbruker” også i andre type endringer. På denne måten kan de ansatte ha en kollega som fungerer som fasiliterende endringsagent og “ekspert” på endringen. I tillegg til å skape en positiv kultur rundt endringen, kan rollen for eksempel gå ut på å informere og svare på spørsmål fra de ansatte om endringen, samt være kommunikasjonsledd mellom de ansatte og endringslederne. Nyttien av slike lokale endringseksperter bør derfor studeres. Flere forslag til videre studier vil nå presenteres.

Implikasjoner for videre forskning

På bakgrunn av den begrensede litteraturen om superbrukere, og at oppgaven har vært av en eksplorerende art, er det mange deler av denne studien man kan forske videre på. For det første har studien avdekket et generelt behov for å forske mer på superbrukere i teknologiske endringsprosesser. Begrepet og rollen superbruker virker å være komplekst, og vi trenger derfor mer forskning for å forstå fenomenet. Denne studien har likevel gitt nyttig innsikt i hvordan superbrukere arbeider, hvilke roller de kan inneha, og hvilke karakteristikker som bør være på plass for å kunne gjøre en god jobb i rollen.

De studiene som foreligger varierer stort med hensyn til begreper, definisjoner, roller og metoder. Overlappingen med andre begreper, samt inkonsistens i definering og benevnelse av

konseptet superbruker gjør at det er utfordrende å samle og sammenligne forskningen på området. Videre forskning bør derfor etterstrebe nøyaktighet i definering av begrepet og rollen superbrukeren innehar i den aktuelle studien. På denne måten kan det bli lettere å sammenligne de ulike forskningsresultatene, og etter hvert komme frem til mer universelle kriterier for superbrukere i teknologisk endring.

I tillegg har majoriteten av studier som eksplisitt har sett på superbrukere blitt gjort i organisasjoner innenfor helsesektoren. Denne studien etterspør derfor mer forskning på superbrukere i endringskontekster også utenfor helsesektor. Det må naturligvis forskes videre på hvilke kriterier som bør danne grunnlaget for seleksjon av superbrukere. Ved å studere viktige kjennetegn ved superbrukere i en rekke ulike kontekster kan vi begynne å kartlegge hvilke kriterier som virker å være viktig i de fleste kontekster, og hvilke som er mer eller mindre viktige i andre kontekster. Som nevnt er det viktig å tydelig definere hvilken rolle en superbruker skal ha i en implementering for å kunne si noe om hvilke kriterier som er viktige. Studien fremmer også viktigheten av psykososiale kjennetegn ved en superbruker, og indikerer således at bør fortsette å fokusere på psykologiske faktorer ved teknologiske endringsprosesser, heller enn bare de teknologiske aspektene ved implementering av datasystemer. Psykologisk forskning bør derfor i større grad ta for seg både teknologiske endringer og fenomenet superbrukere spesifikt.

Videre foreslår studien en sammenheng mellom proaktive og engasjerte superbrukere, og jobbengasjement og ekstrarolleatferd. Det trengs imidlertid mer forskning for å avdekke om ansatte som kjennetegnes av jobbengasjement og ekstrarolleatferd kan være relatert til gode superbrukere. Den mulige sammenheng mellom superbrukers holdning til systemet og de ansattes endringsholdninger bør også forskes videre på, i tillegg til andre potensielle effekter av superbrukerens arbeid på resultatet av endringen. En mulig sammenheng mellom HCPI-faktorene og faktorer for gode superbrukere i endring bør også undersøkes.

Selv om studien har foreslått fem kriterier som ledelsen kan basere seleksjon av superbrukere på, sier oppgaven ingenting om hvordan utvelgelsen bør foregå, foruten å anbefale at de ansatte melder seg frivillig. Det trengs derfor mer forskning på gode metoder for utvelgelse av superbrukere.

I likhet med andre studier på teknologiske endringsprosesser antyder resultatene i denne studien at forskning og praksis må fokusere mer på god opplæring av ansatte, inkludert superbrukere, før innføring av en ny teknologi.

Metodiske betraktninger

Det foreligger en uenighet om hvordan man best mulig kan evaluere kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015; Yardley, 2015; Flick, 2007). Imidlertid bør studiens validitet evalueres gjennom hele forskningsprosessen, i følge Kvale og Brinkmann (2015). I tråd med Tjora (2017) sine anbefalinger har jeg valgt å diskutere studiens validitet i lys av pålitelighet, gyldighet, transparens, og generaliserbarhet. Dette anses som gode kriterier å bruke når man skal vurdere kvaliteten på kvalitativ forskning (Tjora, 2017).

Pålitelighet. Pålitelighet ligner på reliabilitet, og handler om hvor troverdige og konsistente forskningsresultatene er (Kvale & Brinkmann, 2015). Tjora (2017) beskriver pålitelighet som intern logikk i forskning, det vil si at det er en sammenheng mellom empiri, analyse og resultater. For å oppnå større pålitelighet har jeg lagt vekt på å synliggjøre og bruke mange av informantenes direkte sitater, for å hele tiden knytte oppgaven tydelig opp mot deres faktiske budskap i datainnsamlingen.

Det faktum at datainnsamlingen (foruten ett intervju) ble gjennomført i samarbeid med to medstudenter har styrket studien på flere områder. Det har ført til mange gode diskusjoner rundt utarbeiding av intervjuguide, intervjusituasjonen, metode, analyse og resultater, og kan således fungere som en kvalitetssikring for studien. Denne forskertriangleringen (Langdridge, 2011) har også skapt mer troverdighet rundt resultatene av studien.

Pilottestingen hjalp oss med å luke ut ledende spørsmål fra intervjuguiden, samt øve oss på å ikke påvirke informantens svar. For å oppnå mest mulig objektivitet i datainnsamlingen brukte vi båndopptaker og ordrett transkribering. På denne måten kunne vi sørge for at analysen ble bygget på et materiale som virkelig bestod av informantenes beskrivelser.

Gyldighet. Når det gjelder gyldighet, viser det til om det foreligger en logisk sammenheng mellom hvordan studien er utformet og resultatene man fant, og om disse funnene faktisk besvarer det man ønsker å finne svar på (Tjora, 2017). Gjennomføringen av intervjuene kan ha påvirket studiens gyldighet. Alle intervjuene ble gjort på informantenes arbeidsplass, og det kan for eksempel hende at ansatte kviet seg for å beskrive den lokale superbrukerens atferd på en negativ måte. Dette kalles for sosial ønskelighet, og går ut på at man ønsker å presentere seg selv og kollegaer på en best mulig måte (Langdridge, 2011). Tidspunktet for datainnsamlingen kan også ha svekket studiens gyldighet. Intervjuene ble gjort omtrent ett år etter at det nye datasystemet først ble implementert. Til tross for at superbrukerne fortsatt fikk

spørsmål fra de ansatte om systemet på dette tidspunktet, var det tydelig at noen av superbrukerne ble brukt mest i den innledende perioden av implementeringen. Av den grunn var det til tider utfordrende for noen av informantene å komme på konkrete eksempler på superbrukerens atferd og arbeid, og hva som for eksempel fungerte bra eller dårlig. Av den grunn kunne datainnsamlingen med fordel blitt gjort tidligere i prosessen. Samtidig var det flere som opplevde at implementeringen var langt fra ferdig, og at dette fortsatt var en pågående prosess hvor superbrukerne hadde en viktig rolle.

Studiens gyldighet kunne videre vært økt gjennom metodetriangulering, hvor man bruker flere metoder for å samle inn data. Observasjon kunne vært en alternativ innsamlingsmetode å supplere med for å få mer direkte tilgang til superbrukernes arbeid, atferd og interaksjon med de ansatte under implementeringen. Observasjon kan gi forskeren direkte tilgang til sosiale situasjoner, og vise hva folk gjør, heller enn hva de sier at de gjør (Tjora, 2017). Tjora (2017) mener derfor at det ofte er mer relevant å studere den faktiske arbeidspraksisen, heller en å studere hvordan informantene forteller om denne praksisen. Dette er fordi arbeid er situert, altså skapt i den situasjonen den tar plass i (Barley & Kunda, 2001).

Transparens. Transparens anses ofte som et av de viktigste kriteriene for å vurdere kvalitet i forskning (Meyrick, 2006), og kan beskrives som et av kriteriene for å oppnå gyldighet (Tjora, 2017). Transparens omhandler hvorvidt leseren får vite nøyaktig hvordan, hvorfor og hva som har blitt gjort i et forskningsprosjekt (Yardley, 2015). For å oppnå transparens har vitenskapelig ståsted, valg av metode, datainnsamling, rekruttering og gjennomføring av intervjuer blitt beskrevet i detalj. Leseren har også fått en detaljert og systematisk beskrivelse av analyseprosessen med tilhørende eksempler. I tillegg er resultatene fremstilt med informantenes direkte sitater, slik at leseren kan bedømme funnene.

Generaliserbarhet. Generaliserbarhet henviser til spørsmålet om resultatene er overførbare til andre situasjoner enn den studien har blitt gjennomført i (Kvale & Brinkmann, 2015). Det vil si at man må vurdere om mine funn også kan gjøre seg gjeldende utover det utvalget jeg har undersøkt.

Jeg opplevde at mitt utvalg på syv personer var tilfredsstillende med tanke på å gi tilstrekkelig med data for å kunne få en forståelse av kjennetegn ved gode superbrukere i teknologisk endring. Samtidig er det utfordrende å vite nøyaktig hvilket antall informanter som vil være hensiktsmessig (Yardley, 2000), men et større utvalg kunne bidratt til flere perspektiver

og rikere beskrivelser av temaene. En styrke er imidlertid at utvalget bestod av en relativt balansert fordeling av kvinner og menn, i tillegg til at de arbeidet i en rekke ulike kontekster i organisasjonen. Dette kan styrke overførbarheten til andre arbeidskontekster, da syn på superbrukeren ble belyst fra mange ulike perspektiver.

Studiens kontekst har blitt redegjort for, og leseren kan dermed vurdere om funnene kan være gyldig i egen kontekst (Tjora, 2017). Samtidig erkjenner jeg at resultatene jeg fant i denne konteksten ikke nødvendigvis kan overføres til andre implementeringer med andre datasystemer og organisasjonskontekster, og at kjennetegn ved gode superbrukere kan variere i tråd med dette og hvilken rolle de skal inneha. Sett i sammenheng med den presenterte litteraturen, mener jeg likevel at studien kan ha oppdaget noen sentrale kjennetegn ved gode superbrukere. Eksempelvis avdekket mine resultater mange av de samme faktorene som virker å være viktige for superbrukere i helsesektoren, hvor majoriteten av forskningen på superbrukere har blitt gjennomført. Jeg mener dette kan styrke studiens overførbarhet.

Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hva som kjennetegner gode superbrukere, for å kunne kartlegge hvilke kriterier man bør fokusere på i seleksjon av superbrukere før implementering av nye datasystemer. Det mest sentrale kjennetegnet ved superbrukere virker i følge litteraturen å være at superbrukeren må inneha gode teknologiske ferdigheter for å gjøre en god jobb. Denne studien argumenterer derimot for at teknologiske ferdigheter ikke vil være tilstrekkelig for å oppnå god opplæring av de ansatte og en positiv kultur rundt endringen. Resultatene indikerer at psykososiale kriterier hos superbrukeren også bør være på plass, og at superbrukere av den grunn kan ha et uutnyttet potensiale i teknologiske endringsprosesser. Kriterier for gode superbrukere vil imidlertid avhenge av hvilken rolle det er ment at superbrukeren skal fylle. Organisasjoner må derfor prioritere å bruke mer tid på å definere hva superbrukeren skal bidra med, og hvilke kriterier som bør være på plass for at superbrukeren skal ha et best mulig utgangspunkt for å fylle denne rollen. På denne måten kan de “rette” superbrukerne selekteres ut fra ansattegruppen. Forskning bør fortsette å studere superbrukere i ulike arbeidskontekster, og på lik linje med praksis fokusere på å tydelig definere rollen og begrepet. Mer kunnskap om fenomenet vil bringe oss ett steg videre i å oppnå god implementering av nye datasystemer på arbeidsplassen, både for de ansatte på individnivå og for organisasjonen som helhet. Studien skisserer et videre behov for å fokusere mindre på teknologiske faktorer, og mer på psykososiale faktorer ved teknologisk endring. Dette kan og bør psykologisk forskning bidra med.

Referanser

- Aarts, J., Doorewaard, H., & Berg, M. (2004). Understanding implementation: the case of a computerized physician order entry system in a large Dutch university medical center. *Journal of the American Medical Informatics Association*, *11*(3), 207–16. doi:10.1197/jamia.M1372
- American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6. utg.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Arbeidstilsynet (2008). *Omstilling? Har du husket det viktigste? Hva du kan gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser*. Trondheim: Direktoratet for arbeidstilsynet
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43*(4), 481–505. doi:10.1177/0021886307303654
- Ash, J., Gorman, P., Lavelle, M., Payne, T., Massaro, T., Frantz, G., & Lyman, J. (2003a). A Cross-site Qualitative Study of Physician Order Entry. *Journal of the American Medical Informatics Association*, *10*(2), 188-200. doi:10.1197/jamia.M770
- Ash, J. S., Stavri, P. Z., & Kuperman, G. J. (2003b). A consensus statement on considerations for a successful CPOE implementation. *Journal of the American Medical Informatics Association*, *10*(3), 229-234. doi:10.1197/jamia.M1204
- Ash, J. S., Stavri, P. Z., Dykstra, R., & Fournier, L. (2003c). Implementing computerized physician order entry: The importance of special people. *International Journal of Medical Informatics*, *69*(2), 235-250. doi:10.1016/S1386-5056(02)00107-7
- Bakker, A., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(14), 2760-2779. doi:10.1080/09585192.2012.751438
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization science*, *12*(1), 76-95. doi:10.1287/orsc.12.1.76.10122
- Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, *18*(1), 32-42. doi:10.3102/0013189X018001032
- Boffa, D. P., & Pawola, L. M. (2006). Identification and conceptualization of nurse super users. *Journal of Healthcare Information Management*, *20*(4), 60–68. Hentet fra <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-39049191707&origin=inward&txGid=2d714c9f17cc37d4eb6d73b50cb4a040>
- Bråten, M., Andersen, R. & Svalund, J. (2008). *HMS-tilstanden i Norge 2007* (Fafo-rapport 20/2008). Oslo: Fafo.
- Burke, W. (2014). *Organization change: Theory and practice* (4th ed.). Los Angeles: Sage.
- Clarke, V., Braun, V. & Hayfield, N. (2015). Thematic Analysis. I J. A. Smith (Red.),

- Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utgave) (s. 222-248). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Compeau, D. R., & Higgins, C.A. (1995). Application of social cognitive theory to training computer skills. *Information Systems Research*, 6(2), 118-143. doi:10.1287/isre.6.2.118
- Culler, S. D., Jose, J., Kohler, S., Edwards, P., Dee, A. D., Sainfort, F., & Rask, K. (2009). Implementing a pharmacy system: Facilitators and barriers. *Journal of Medical Systems*, 33(2), 81–90. doi:10.1007/s10916-008-916
- Crosson, J., Etz, R., Wu, S., Straus, S., Eisenman, D., & Bell, D. (2011). Meaningful use of electronic prescribing in 5 exemplar primary care practices. *Annals of Family Medicine*, 9(5), 392-7. doi:10.1370/afm.1261
- Dwivedi, Y., Wastell, K., Laumer, D., Henriksen, S., Myers, H., Bunker, Z., . . . Srivastava, D. (2015). Research on information systems failures and successes: Status update and future directions. *Information Systems Frontiers*, 17(1), 143-157. doi:10.1007/s10796-014-9500-y
- Eason, K. (1988). *Information Technology and Organisational Change*. London: Taylor & Francis.
- Erlien, B. (2003). *Internkommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging* (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget
- Flick, U. (2007). *Managing quality in qualitative research*. London: Sage.
- Fulk, J., Schmitz, J., & Steinfield, C. W. (1990). A Social Influence Model of Technology Use. In J. Fulk and C. W. Steinfield (Eds.), *Organizations and Communication Technology*. (s. 117–140). Thousand Oaks, CA: Sage
- Gagnon, M. P., Desmartis, M., Labrecque, M., Car, J., Pagliari, C., Pluye, P., . . . Légaré, F. (2012). Systematic review of factors influencing the adoption of information and communication technologies by healthcare professionals. *Journal of Medical Systems*, 36(1), 241–77. doi: 10.1007/s10916-010-9473-4
- Gagnon, M., Desmartis, M., Labrecque, M., Légaré, F., Lamothe, L., Fortin, J., . . . Duplantie, J. (2010). Implementation of an electronic medical record in family practice: a case study. *Informatics in Primary Care*, 18(1), 31–40. doi:10.14236/jhi.v18i1.751
- Gallivan, M. J., Spitler, V. K., & Koufaris, M. (2005). Does Information Technology Training Really Matter? A Social Information Processing Analysis of Coworkers' Influence on IT Usage in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 153–192. doi:10.1080/07421222.2003.11045830
- Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: Communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228. doi:10.1080/1469701042000255392
- Griffith, T. L., Zammuto, R. F., & Aiman-Smith, L. (1999). Why new technologies fail. *Industrial Management*, 41(3), 29-34. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/211631989?accountid=12870>
- Halbesleben, J., Wakefield, D., Ward, M., Brokel, J., & Crandall, D. (2009). The Relationship

- Between Super Users' Attitudes and Employee Experiences With Clinical Information Systems. *Medical Care Research and Review*, 66(1), 82-96. doi:10.1177/1077558708325984
- Hao, H., Padman, R., & Telang, R. (2011). An empirical study of opinion leader effects on mobile information technology adoption in healthcare. *AMIA Annual Symposium Proceedings*, 537–342. doi:10.1177/1460458216675
- Hong, K., & Kim, Y. (2002). The critical success factors for ERP implementation: An organizational fit perspective. *Information & Management*, 40(1), 25–40. doi:10.1016/S0378-7206(01)
- Howell, J., & Higgins, C. (1990). Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341. doi:10.2307/2393393
- Howitt, D. (2013). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology* (2. utgave). London: Pearson Education Limited.
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3-21. doi:10.1006/obhd.1998.2812
- Jimmieson, N., Terry, D., & Callan, V. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27. doi:10.1037/1076-8998.9.1.11
- Kanter, R. M. (1984). *Change masters*. New York: Simon and Schuster. doi:10.1002/hrm.39302203 11
- Keshavjee, K., Bosomworth, J., Copen, B., Lai, R., Kucukyazici, A., Lilani, & Holbrook. (2006). Best practices in EMR implementation: A systematic review. *AMIA Annual Symposium Proceedings*, 982. Hentet fra <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1839412/>
- King, N. & Brooks, J. M. (2017). *Template Analysis for Business and Management Students*. London: SAGE Publications.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Klay, W. E. & Yu, P. J. (1991). How Public Employees Learn to Use Computers: Implications For Managers. *Government Finance Review*, 7(3), 42-3.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2012). *The adult learner* (6th ed.). Houston, TX: Routledge.
- Kotter, J. (2002). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Kukafka, R., Johnson, S. B., Linfante, A., & Allegrante, J. P. (2003). Grounding a new information technology implementation framework in behavioral science: A systematic analysis of the literature on IT use. *Journal of Biomedical Informatics*. doi:10.1016/j.jbi.2003.09.002
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utgave). Oslo:

- Gyldendahl akademisk.
- Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. (2000). A field experiment testing frontline opinion leaders as change agents. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 987–995. doi:10.1037/0021-9010.85.6.987
- Langdridge, D. (2011). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir Forlag.
- Larkin, M. (2015). Choosing your approach. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utgave) (s. 249-256). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational Change. Creating Change Through Strategic Communication*. England: Wiley-Blackwell
- Lorenzi, N. M., Kouroubali, A., Detmer, D. E., & Bloorosen, M. (2009). How to successfully select and implement electronic health records (EHR) in small ambulatory practice settings. *BioMed Central Medical Informatics and Decision Making*, 9, 15. doi:10.1186/1472-6947-9-15
- Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2000). Managing Change: An Overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 116–124. doi:10.1136/jamia.2000.0070116
- Mackay, W. (1990). Patterns of sharing customizable software. *Proceedings of the 1990 ACM Conference on Computer-supported Cooperative Work*, 209-221. doi:10.1145/99332.99356
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 4–20. doi:10.1057/palgrave.jit.2000002
- Marsden, P. V., & Friedkin, N. E. (1993). Network studies of social influence. *Sociological Methods & Research*, 22(1), 127-151. doi:10.1177/0049124193022001006
- Martinez, M. A., Kind, T., Pezo, E., & Pomerantz, K. L. (2008). An Evaluation of Community Health Center Adoption of Online Health Information. *Health Promotion Practice*, 9(1), 59–67. doi: 10.1177/1524839906294804
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach: An interactive approach*. (2. utgave). California: SAGE Publications.
- McAlearney, A., Robbins, J., Kowalczyk, N., Chisolm, D., & Song, P. (2012). The Role of Cognitive and Learning Theories in Supporting Successful EHR System Implementation Training. *Medical Care Research and Review*, 69(3), 294-315. doi:10.1177/1077558711436348
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology*, 11(5), 799-808. doi:10.1177/1359105306066643
- Munkejord, K. (2014). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 333-353). Bergen: Fagbokforlaget

- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management* (2. utg.). London: SAGE Publications.
- Notte, C. (2011). Pre-implementation Planning and Workflow Analysis. I N. S. Skolnik (Red.) *Electronic Medical Records* (s. 57-70). Humana Press: Totowa, NJ.
- O'Leary, D. E. (2000). *Enterprise resource planning systems: systems, life cycle, electronic commerce and risk*. Cambridge University Press: Cambridge
- Pellizzari, A., Parent, A., Holwell, M., Lam, T., Roussos, J., Moyo, E., & Shessel, A. (2018). Leading From the Trenches: The Role of the Radiation Therapist "Super User" in the Implementation of a New Treatment Planning System. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 49(1), 12-13. doi:10.1016/j.jmir.2018.02.036
- Rizzuto, T. E., & Reeves, J. (2007). A Multidisciplinary Meta-Analysis of Human Barriers to Technology Implementation. *Consulting Psychology Journal*, 59(3), 226–240. doi: 10.1037/1065-9293.59.3.
- Saksvik, P. Ø. (2012). Å leve med omstilling. I E. Einarsen & A. Skogstad (Red.) *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer*. (2.utg, s. 199-219). Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Buvik, M. P., Andersen, G. R., Andersen, T. K., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. doi:10.1080/02678370701685707
- Sawchuk, P. H. (2003). *Adult Learning and Technology in Working-Class Life*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Shaw, E., Howard, J., West, D., Crabtree, B., Nease, D., Tutt, B., & Nutting, P. (2012). The role of the champion in primary care change efforts: From the State Networks of Colorado Ambulatory Practices and Partners (SNOCAP). *Journal of the American Board of Family Medicine: JABFM*, 25(5), 676-85. doi:10.3122/jabfm.2012.05.110281
- Shea, C., & Belden, C. (2016). What is the extent of research on the characteristics, behaviors, and impacts of health information technology champions? A scoping review. *Bmc Medical Informatics And Decision Making*, 16(2). doi:10.1186/s12911-016-0240-4
- Shenge, N. (2014). Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues. *Ife Psychologia*, 22(1), 50-58. Hentet fra https://search.proquest.com/docview/1657555561?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo
- Simmons, N. (2013). A super user group for your electronic health record. *Comput Inform Nurs*, 31(2), 53–56. doi:10.1097/NXN.0b013e318282ea3a
- Sittidah, B., & St-Maurice, J. (2016). Comparing Training Methods for a New Interactive Whiteboard. *Proceedings of the International Symposium of Human Factors and Ergonomics in Healthcare*, 5(1), 15-18. doi:10.1177/2327857916051001
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2012). Organisasjonskultur - et system av konkurrerende verdier? I

- S. Einarsen & A. Skogstad (Red.) *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer*. (2.utg, s. 120-137). Bergen: Fagbokforlaget.
- Smith, J. A. (2015). Introduction. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utgave) (s. 1-3). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2015). Interpretative phenomenological analysis. I Smith, J. A. (Red.), *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*. (3.utg., s. 25-52). London: SAGE Publications.
- Stein, D. (2001). Situated Learning and Planned Training on the Job. *Advances in Developing Human Resources*, 3(4), 415-424. doi:10.1177/15234220122238472
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vonk, G., Geertman, S., & Schot, P. (2007). New Technologies Stuck in Old Hierarchies: The Diffusion of Geo-Information Technologies in Dutch Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 745-756. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00757.x
- Wager, K. a, Lee, F. W., White, a W., Ward, D. M., & Ornstein, S. M. (2000). Impact of an electronic medical record system on community-based primary care practices. *The Journal of the American Board of Family Practice / American Board of Family Practice*, 13(5), 338–348. Hentet fra <http://www.jabfm.org/content/13/5/338.full.pdf>
- Wang, K., Shu, Q., & Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 3002–3013. doi:10.1016/j.chb.2008.05.007
- Wetzel, R., & Van Gorp, L. (2014). Eighteen shades of grey? An explorative literature review into the theoretical flavours of organizational change research. *Journal of Organizational Change*, 27(1), 115-146. doi: 10.1108/jocm-01-2013-0007
- Whitten, J. L., & Bentley, L. D. (2007). *Systems Analysis and Design Methods*. McGraw-Hill (pp. 76–118). doi: 10.1007/s13398-014-0173-7.2 doi:10.1016/j.chb.2008.05.007
- Woldesenbet, D., & Klay, W. (2016). The overlooked role of local experts in learning to use technology in public organizations. *Public Administration Quarterly*, 40(4), 693-724. Hentet fra <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4f1bc0b1-83b4-4718-b410-eaaa708f7e14%40sessionmgr4009>
- Yardley, L. (2015). Demonstrating Validity in Qualitative Psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utgave) (s. 257-272). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Yeo, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., Nicholls, C. M. & Lewis, J. (2014). In-Depth Interviews. I Ritchie, J., Nicholls, C. M., & Ornston, R., (Red.), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Scientists and Researchers*. (2.utgave) (s. 177-210). London: Sage.

- Yuan, C. T., Bradley, E. H., & Nembhard, I. M. (2015). A mixed methods study of how clinical 'super users' influence others during the implementation of electronic health records. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, *15*(1), 26. doi:10.1186/s12911-015-0154-6
- Åsand, H., & Mørch, A. (2006). Super Users and Local Developers: The Organization of End-User Development in an Accounting Company. *Journal of Organizational and End User Computing*, *18*(4), 1-21. doi:10.4018/joeuc.2006100101

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide superbrukere

Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte

Vedlegg 3: Intervjuguide initiativtakere

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 5: Informasjonsskriv

Vedlegg 1: Intervjuguide superbrukere

Introduksjon	<p>Har du lest informasjonsskrivet? (Ta frem informasjonsskrivet, skriv under osv.)</p> <p>Fortell sammendrag av informasjonsskrivet (tema for studien osv.)</p> <p>Fortell at alt blir anonymisert: Informasjon som kommer ut av disse intervjuene vil bli anonymisert og dine personopplysninger vil ikke kunne bli knyttet til de svarene du gir. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller holde tilbake informasjon du har gitt.</p> <p>Jeg vil som sagt benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst. Er dette fortsatt greit for deg?</p> <p>Si noe om hva man forventer, hvordan vi gjennomfører intervjuet. Fortell hvem som holder intervjuet.</p> <p>Har du noen spørsmål før vi begynner?</p>
Ansettelsesforhold	<p>Kan du fortelle litt om hva slags type jobb du har?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags stilling har du? • Hvilke konkrete arbeidsoppgaver inngår i stillingen din? • Har du noen ansvarsområder? • Bruker du mye tid på PC?
Arbeidshverdag	<p>Kan du fortelle om hva du gjør på en vanlig arbeidsdag?</p>
Endringsprosess	<p>Dere har akkurat vært gjennom en endringsprosess hvor dere har innført Google for Work - kan du fortelle kort hva dette går ut på?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva var målet med endringen? • Hvordan ble dere informert om endringen? • Hvordan var reaksjonene på at dere skulle ta i bruk et nytt verktøy? • Hvordan har prosessen påvirket din arbeidssituasjon? • Hvordan vurderer du avgjørelsen om å gå over til Google for Work? Fordeler og ulemper? <p>Før det ble bestemt at dere skulle gå over til Google for Work, opplevde du at dere ansatte hadde mulighet til å påvirke dette valget? På hvilken måte?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etter at avgjørelsen om å gå over til Google for Work ble tatt,

	<p>opplever du at dere hadde mulighet til å påvirke hvordan systemet skulle tas i bruk? (<i>Hadde du noen muligheter for medvirkning i prosessen? I såfall, hvordan?</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har eventuelle innspill blitt håndtert? <p>Hvordan vurderer du opplæringen du fikk av det nye verktøyet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva gikk opplæringen ut på? • Syns du opplæringen burde blitt gjort på en annen måte? <p>På hvilken måte har din nærmeste leder vært involvert i implementeringsprosessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken holdning opplever du at din nærmeste leder har til Google for Work? • Hva med kollegaene dine? Hvordan opplever de det?
Bruk av systemet	<p>Kan du fortelle om hvordan du bruker det nye verktøyet/Google for Work i jobben din?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva bruker du det til? • Hvilke deler av verktøyet bruker du i jobben din? • Hvor mye/ofte bruker du Google for Work? • Føler du at Google for Work som verktøy er tilstrekkelig for å utføre arbeidsoppgavene dine? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er det noe du brukte det gamle systemet til, som du ikke får gjort i Google for Work? <p>Bruker du Google for Work på den måten du har blitt opplært i, eller finner du egne måter å bruke det på?</p> <p>Ser du et potensiale i verktøyet som ikke blir utnyttet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du savner?
Konsekvenser	<p>Har Google for Work endret din jobbhverdag? På hvilken måte?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har det nye verktøyet endret måten du jobber på? • Løser du noen oppgaver annerledes nå enn du gjorde før? • Har det nye verktøyet gjort det enklere eller mer utfordrende for deg å gjøre jobben din? • Har det nye verktøyet endret måten dere jobber sammen på? <p>Alt i alt - Hvor fornøyd eller misfornøyd er du med det nye systemet? Hvorfor?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vet du om noen som er fornøyd? Hva er de fornøyde med? • Vet du om noen som er misfornøyd? Hva er de misfornøyde med?

<p>Rollen som superbruker (google guide)</p>	<p>Kan du fortelle litt om hvordan du har jobbet som Google Guide på din avdeling?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hva har du gjort? Hvordan har du lært opp de andre? Hvordan har du hjulpet de andre? <p>Hvorfor ble du superbrukeren på din avdeling?</p> <p>Hvordan ble du superbruker?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Meldte du deg på selv? ● Var det noen som anbefalte deg å melde deg? ● Var det noen som meldte deg på? ● Var det noen som foreslo deg? ● Utvelgelsesprosess? <p>Hvordan vil du beskrive din rolle som superbruker?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hva er dine arbeidsoppgaver som superbruker? ● Utover dette - opplever du at du som superbruker har hatt noen andre roller i implementeringen/innføringen av systemet? <p>Hvilke egenskaper anser du som viktige å inneha som superbruker?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hvordan vil du beskrive den ideelle superbrukeren? <p>Hvordan har de ansatte forholdt seg til deg som superbruker?</p> <p>Utenom rollen som superbruker, hva slags rolle opplever du at du har på enheten til vanlig?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kan du beskrive deg selv som arbeidstaker? <p>Hvordan var opplæringen du fikk som superbruker?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hva bestod opplæringen av? ● Hva fokuserte opplæringen mest på? <p><i>Har det gått utover arbeidet? Får du frigjort arbeidstid?</i></p> <p>Hvilke fordeler og ulemper ligger i det å være superbruker?</p>
<p>Avslutning</p>	<p>Har du noe å tilføye som ikke er kommet frem til nå?</p> <p>Noen spørsmål?</p>

Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte

<p>Introduksjon</p>	<p>Har du lest informasjonsskrivet? (Ta frem informasjonsskrivet, skriv under osv.)</p> <p>Fortell sammendrag av informasjonsskrivet (tema for studien osv.)</p> <p>Fortell at alt blir anonymisert: Informasjon som kommer ut av disse intervjuene vil bli anonymisert og dine personopplysninger vil ikke kunne bli knyttet til de svarene du gir. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller holde tilbake informasjon du har gitt.</p> <p>Jeg vil som sagt benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst. Er dette fortsatt greit for deg?</p> <p>Har du noen spørsmål før vi begynner?</p>
<p>Ansettelsesforhold</p> <p>Arbeidshverdag</p>	<p>Kan du fortelle litt om hva slags type jobb du har?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags stilling har du? • Hvilke konkrete arbeidsoppgaver inngår i stillingen din? • Har du noen ansvarsområder? <p>Kan du fortelle om hva du gjør på en vanlig arbeidsdag?</p>
<p>Endringsprosess</p>	<p>Dere har akkurat vært gjennom en endringsprosess hvor dere har innført Google for Work - kan du fortelle kort hva dette går ut på?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva var målet med endringen? • Hvordan ble dere informert om endringen? • Hvordan var reaksjonene på at dere skulle ta i bruk et nytt verktøy? • Hvordan har prosessen påvirket din arbeidssituasjon? • Hvordan vurderer du avgjørelsen om å gå over til Google for Work? Fordeler og ulemper? <p>Før det ble bestemt at dere skulle gå over til Google for Work, opplevde du at dere ansatte hadde mulighet til å påvirke dette valget? På hvilken måte?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etter at avgjørelsen om å gå over til Google for Work ble tatt, opplever du at dere hadde mulighet til å påvirke hvordan systemet skulle tas i bruk? <i>(Hadde du noen muligheter for medvirkning i prosessen? I såfall, hvordan?)</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har eventuelle innspill blitt håndtert? <p>Hvordan vurderer du opplæringen du fikk av det nye verktøyet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva gikk opplæringen ut på? • Syns du opplæringen burde blitt gjort på en annen måte? <p>På hvilken måte har din nærmeste leder vært involvert i implementeringsprosessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken holdning opplever du at din nærmeste leder har til Google for Work? • Hva med kollegaene dine? Hvordan opplever de det?
Bruk av systemet	<p>Kan du fortelle om hvordan du bruker det nye verktøyet/Google for Work i jobben din?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva bruker du det til? • Hvilke deler av verktøyet bruker du i jobben din? • Hvor mye/ofte bruker du Google for Work? <p>Bruker du Google for Work på den måten du har blitt opplært i, eller finner du egne måter å bruke det på?</p> <p>Har du noen tanker om andre måter Google for Work kunne blitt brukt på?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det noen måter Google for Work kan brukes på som ikke blir gjort i dag?
Konsekvenser	<p>Har Google for Work endret din jobbhverdag? På hvilken måte?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har det nye verktøyet endret måten du jobber på? • Løser du noen oppgaver annerledes nå enn du gjorde før? • Har det nye verktøyet gjort det enklere eller mer utfordrende for deg å gjøre jobben din? • Har det nye verktøyet endret måten dere jobber sammen på? <p>Alt i alt - Hvor fornøyd eller misfornøyd er du med det nye systemet? Hvorfor?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vet du om noen som er fornøyde? Hva er de fornøyde med? • Vet du om noen som er misfornøyde? Hva er de misfornøyde med?

Rollen som superbruker	<p>Hvem henvender du deg til hvis du trenger hjelp med Google for Work?</p> <p>Hva slags rolle opplever du at superbrukeren på din avdeling har hatt og har?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvor enkelt kan du få hjelp eller veiledning hvis du trenger det?• Hvilke egenskaper anser du som viktige å inneha som superbruker? Hvordan ville du beskrive den ideelle superbrukeren? <p>Hvordan føler du det fungerer med superbrukere?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvordan vurderer du superbrukeren på din avdeling?
Avslutning	<p>Har du noe å tilføye som ikke er kommet frem til nå?</p> <p>Noen spørsmål?</p>

Vedlegg 3: Intervjuguide initiativtakere

<p>Introduksjon</p>	<p>Har du lest informasjonsskrivet? (Ta frem informasjonsskrivet, skriv under osv.)</p> <p>Fortell sammendrag av informasjonsskrivet (tema for studien osv.)</p> <p>Fortell at alt blir anonymisert: Informasjon som kommer ut av disse intervjuene vil bli anonymisert og dine personopplysninger vil ikke kunne bli knyttet til de svarene du gir. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller holde tilbake informasjon du har gitt.</p> <p>Jeg vil som sagt benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst. Er dette fortsatt greit for deg?</p> <p>Har du noen spørsmål før vi begynner?</p>
<p>Ansettelsesforhold</p> <p>Rolle i endringsprosessen</p>	<p>Kan du fortelle litt om hva slags type jobb du har? Hva gjør du på en vanlig arbeidshverdag?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags stilling har du? • Hvilke konkrete arbeidsoppgaver inngår i stillingen din? • Har du noen ansvarsområder? <p>Kan du fortelle om den rollen du har hatt i implementeringen av Google for Work i Trondheim kommune?</p> <p>- Hva er din rolle nå i forhold til Google?</p>
<p>Formålet med innføringen av det nye systemet</p>	<p>Kan du fortelle litt om hva som var grunnen til at dere gikk over til Google i Trondheim kommune?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva var målet/hensikten med å bytte IT-system til Google for Work? • Hvordan kommuniserte dere målet med endringen til de ansatte? • Hva anså dere som fordeler/ulemper med dette systemet kontra andre alternativer? • Hvordan vurderer du avgjørelsen om å gå over til Google for Work? Fordeler og ulemper? • Tok dere sikte på å løse eksisterende problem? <p>Hva slags reaksjoner fikk dere fra de ansatte når dere besluttet å innføre Google for Work?</p> <p>Hvordan kommuniserte dere til de ansatte at dere skulle gå over</p>

<p>Endringsprosess</p>	<p>til Google?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har dere hatt noen kommunikasjonsstrategi? <p>Hvordan har du opplevd at implementeringen av Google for Work har fungert?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har dere møtt motstand underveis? Hvordan har dere håndtert denne motstanden? • Har det dukket opp uforutsette utfordringer i forbindelse med innføringen? Hvordan har dere håndtert disse? <p>Hva tenker du er viktig når man skal innføre ny teknologi/IT-verktøy?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har dere bidratt til medvirkning fra ansatte i prosessen? • Hvordan la dere til rette for opplæring av det nye verktøyet? <ul style="list-style-type: none"> o Hva bestod opplæringen av? o Hva fokuserte dere mest på i opplæringen av superbrukerne? o Hvorfor valgte dere å gjøre det på denne måten? o Er det noe du ser for deg at dere kunne gjort annerledes med tanke på opplæringen? <p>Hvordan har tilbakemeldingene på implementeringsprosessen fra de ansatte vært?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har eventuelle innspill blitt håndtert? <p>Hvordan har tilbakemeldingene om implementeringsprosessen fra superbrukerne vært?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har eventuelle innspill blitt håndtert?
<p>Konsekvenser</p>	<p>Føler du at dere har oppnådd det dere ville med å bytte til Google for Work?</p> <ul style="list-style-type: none"> • På hvilken måte? • Hva fungerer bra og hva fungerer mindre bra? • Har du fått inntrykk av noen utfordringer i forbindelse med det nye systemet? Hvordan jobber dere med disse utfordringene? <p>Alt i alt - Hvor fornøyd eller misfornøyd har du inntrykk av at de ansatte er med det nye systemet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • De som er fornøyde, hva er de fornøyde med? • De som er misfornøyde, hva er misfornøyde med?

	<p>Anser du implementeringsprosessen som ferdig?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva gjenstår eventuelt? / Hva er veien videre?
Rollen som superbruker	<p>Hvorfor valgte dere å inkludere superbrukere i implementeringsprosessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke fordeler og utfordringer har dere hatt (eller har dere) med hensyn til å bruke superbrukere i implementeringsprosessen? • Hva slags rolle så du for deg at superbrukeren på hver avdeling skulle ha i implementeringsprosessen? • Nå i ettertid - hva slags rolle har du inntrykk av at superbrukerne har hatt (og har)? <p>Hvordan gikk dere frem for å rekruttere superbrukerne?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hadde dere noen spesielle ønsker til hvem superbrukerne skulle være? Hva slags egenskaper var viktige? • Hadde dere noen spesielle tanker om hvordan superbrukerne skulle arbeide? • Fikk superbrukerne noe opplæring i hvordan de skulle arbeide og "være" superbrukere, eller lå fokuset på den tekniske opplæringen? • Nå i ettertid - er det noe du tenker dere kunne gjort annerledes med hensyn til å bruke superbrukere i implementeringsprosessen?
Avslutning	<p>Har du noe å tilføye som ikke er kommet frem til nå?</p> <p>Noen spørsmål?</p>



Jonas Vaag

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 04.10.2017

Vår ref: 55893 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.09.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>55893</i>	<i>Teknologiske endringsprosesser</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Jonas Vaag</i>
<i>Student</i>	<i>Stine Dalen Sørgård</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hva dette innebærer for deltaker
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Vedlegg 5: Informasjonsskriv og informert samtykke

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet “Teknologiske endringsprosesser”

Bakgrunn og formål

Organisasjoner ser store fordeler av å benytte seg av ny og moderne teknologi, og mange arbeidsplasser preges derfor av hyppige implementeringer av nye datasystemer. Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) blir implementert i arbeidslivet blant annet for å forbedre effektiviteten, og gjøre arbeidslivet enklere for den ansatte. I dette forskningsprosjektet ønsker vi å undersøke hvilke faktorer som bidrar til vellykket implementering og bruk av slik teknologi.

Forskningsprosjektet utgjør vår masteroppgave og gjennomføres i regi av Psykologisk Institutt, NTNU. Prosjektets varighet vil være fra september 2017 til juni 2018.

Hva innebærer deltakelse i prosjektet?

Deltakelse i forskningsprosjektet innebærer et individuelt intervju med en eller flere av masterstudentene på prosjektet om din opplevelse av innføringen av ”Google for Work”. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd, transkribert ordrett, anonymisert, og deretter vil lydfilene slettes. Hvert intervju vil ta om lag én time, og spørsmålene vil omhandle hvordan du har tatt i bruk det nye datasystemet, og din vurdering av hvordan implementeringsprosessen har vært.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun masterstudentene som har tilgang til dine personopplysninger og lydopptakene vil slettes når intervjuet er transkribert. Det transkriberte intervjuet vil ikke inneholde personopplysninger om deg. Alle deltakere som intervjues vil bli anonymisert i oppgaven. Transkriberingen av intervjuene oppbevares på våre private PC’er med passordbeskyttelse til prosjektets slutt, og vil deretter slettes.

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2018.

Frivillig og informert samtykke

Det er frivillig å delta i studien. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Samtykket kan på hvilket som helst tidspunkt trekkes uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg, vil det datamaterialet som omhandler deg slettes.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Ved spørsmål om studien eller deltagelse, kontakt:

Stine Dalen Sørgård
Masterstudent
Psykologisk Institutt, NTNU
Mail: xxxxxxxx
Tlf: xxxxxxxx

Thomas Haugeli Halvorsen
Masterstudent
Psykologisk Institutt, NTNU
Mail: xxxxxxxx
Tlf: xxxxxxxx

Ingvild Jensen
Masterstudent
Psykologisk Institutt, NTNU
Mail: xxxxxxxx
Tlf: xxxxxxxx

Jonas Rennemo Vaag
Førsteamanuensis II og prosjektveileder
Psykologisk Institutt, NTNU
Mail: xxxxxxxx

Per Øystein Saksvik
Professor og prosjektveileder
Psykologisk institutt, NTNU
Mail: xxxxxxxx

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)