

Siri Gjølme Eriksen

Digitalisering

En kvalitativ studie av hvordan ansatte opplever å bruke Ødelse som digitaliseringsverktøy på arbeidsplassen

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Karin Laumann

Mai 2019

Siri Gjølme Eriksen

Digitalisering

En kvalitativ studie av hvordan ansatte opplever å bruke Øelse som digitaliseringsverktøy på arbeidsplassen

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Karin Laumann
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi

Forord

Med denne oppgaven setter jeg nå punktum etter seks fantastiske og krevende år som student. Det føles uvirkelig å tenke på at denne epoken snart er over. I den forbindelse har jeg en del personer jeg ønsker å takke.

Først vil jeg takke Sticos for samarbeidet, og at dere har gitt meg muligheten til å undersøke @else, samt at dere har gitt meg fritt spillerom til å forme dette slik jeg har ønsket. Jeg vil også takke alle informantene mine som har gitt av tiden og erfaringene sine. Det har vært spennende å høre om deres tanker, erfaringer og refleksjoner rundt digitalisering.

Karin, tusen takk for veiledning, motivasjon og at du hele tiden har hatt troen på denne oppgaven. Hver gang jeg har vært usikker på dette prosjektet og har gått til deg, har jeg gått ut av døren med ny motivasjon.

Tusen takk til venner og familie, som alltid stiller opp. Jeg vil sende en stor takk til pappa, som har motivert og utfordret meg gjennom årene med studier. De siste 10 årene har du alltid velvillig lest gjennom og kommet med gode konstruktive innspill til mine oppgaver og prosjekter. Dette har vært en utrolig støtte som jeg har satt stor pris på. Sender også en takk til min kjære korrekturleser Stine.

Siri Gjølme Eriksen

Trondheim, Våren 2019

Abstract

Digitalization is the process where organizations start to use digital tools in their everyday work and it is a popular method for organizations to use when they want to achieve more efficiency and quality in their work. In today's global labour market where we have more competition than ever before, it is essential that the organizations manage to utilize the digital tools that are available today and use the potential that the digital development can offer. In this project I have looked at a digital tool named @else. @else is a human resource manager with artificial intelligence. Human resource management is traditionally a task that involves human relations. In this project I want to see how the employees experience the transition where these tasks are taken over by a digital system. I have completed eight interviews, three interviews with the developers of @else, and five interviews with the ones who are using @else. Through the thematic analysis I found five themes: Usefulness, Expectations affect the use, Different use, Trust and Humour. In this report I argue that there is too little focus on the implementation of @else in the organization, especially with regards to the information and training, and that this should have more focus. I also give some advice on how to ensure a good process when implementing digital tools, which are: focus on finding a system that suits your needs and has a good fit, make a strategy for the implementation, give enough information and training, and make sure you have an open-door policy where the employees can come and talk about the implementation and share their opinions and thoughts. If an implementation process is completed in a good way it might increase the probability for a positive user experience with digital tools.

Sammendrag

Digitalisering er en populær metode i arbeidslivet for å oppnå blant annet økt organisatorisk effektivitet og kvalitet. Digitalisering innebærer at en benytter digitale verktøy i arbeidshverdagen. I dagens globaliserte arbeidsmarked med stadig økt konkurranse er det avgjørende at en henger med i den digitale utviklingen. I denne oppgaven har jeg undersøkt et digitalt verktøy kalt @else, som er en personalsjef med kunstig intelligens. Personalsjef er tradisjonelt sett et begrep man forbinder med personkontakt, i denne oppgaven undersøker jeg hvordan ansatte opplever at slike funksjoner tas over av et digitalt system. Jeg har gjennomført åtte intervjuer, tre intervjuer med utviklerne av @else, og fem intervjuer med brukere av @else. Analysen indikerer at opplevelsen med å bruke @else er varierende mellom de ulike informantene, og at det i stor grad er preget av hvor nyttig de opplever at @else er, samt hvor godt @else passer overens med den aktuelle organisasjonen. Videre opplever de også mye humor og tillit i forbindelse med bruk av @else. I oppgaven argumenteres det for at det er for lite fokus på implementeringsprosessen, spesielt med tanke på informasjon og opplæring, og at økt fokus på dette vil være hensiktsmessig. Jeg kommer også med fire råd for vellykkede implementeringsprosesser: ha fokus på å finne et passende digitalt system, lage en strategi for implementeringen, sørge for tilstrekkelig med informasjon og opplæring samt å ha en åpen-dør tilnærming til de ansatte hvor man inviterer medarbeiderne til å komme med tilbakemeldinger rundt implementeringen og det nye systemet. Dersom dette blir gjennomført på en god måte kan det øke sannsynligheten for positive brukeropplevelser med digitale verktøy.

Innholdsfortegnelse

Digitalisering	1
Oppgavens struktur	2
Teori og empiriske funn	3
Begrepsavklaring	3
Digitalisering	3
Kunstig intelligens	3
Organisatorisk endring.....	3
Implementering av teknologi.....	4
Teoretisk rammeverk	4
Teorier om organisatorisk endring	4
Teori på aksept og bruk av teknologi	8
Forventet nytteverdi.....	9
Sosial påvirkning	9
Forventet innsats	9
Tilrettelagte omgivelser.....	9
Hindrende og fasiliterende faktorer for implementering beskrevet i litteraturen	10
Nytteverdi.....	11
Fit	11
Lett å bruke.....	11
Opplæring og informasjon	12
Tid.....	13
Motstand	13
Ufrivillig ikke - bruk	13
Oppsummering	14
Metode	15
Bakgrunn for studien	15
Vitenskapelig ståsted	15
Kvalitativ metode	16
Utvalg	16
Datainnsamling	18
Semistrukturert intervju.....	18
Transkribering	19
Analyse	20

Steg 1	21
Steg 2	21
Steg 3	21
Steg 4	21
Steg 5	22
Steg 6	22
Etiske betraktninger	22
Resultater	25
Kontekst.....	25
Hva er @else?.....	25
Hvorfor bruke @else?	27
Opplæring.....	28
Hvem er brukerne av @else?.....	29
Hovedtemaer	30
Opplevd nytteverdi	30
Opplæring.....	31
Forventninger påvirker bruk.....	33
"Personalsjef med kunstig intelligens"	33
Forskjellig bruk.....	34
Tillit.....	36
Tillit til @else.	36
Personvern	37
Personlighet.....	38
Humor	39
Diskusjon.....	41
Oppsummering av hovedtemaene.....	41
Opplevd nytteverdi.....	41
Forventninger påvirker bruk	41
Forskjellig bruk.....	42
Tillit	42
Humor	42
Funn fra denne undersøkelse satt opp mot teori på området	42
Opplevd nytteverdi.....	42
Forventninger påvirker bruk	45
Forskjellig bruk.....	47

Tillit	52
Humor	53
Overordnet diskusjon av alle temaene samlet basert på teorien som er presentert	55
Omstilling og teknologisk endring.....	55
Digitalisering.....	56
Implikasjoner for praksis.....	57
Fit	58
Implementeringsstrategi	58
Informasjon	58
Opplæring.....	58
Åpen-dør tilnærming.....	58
Implikasjoner for videre forskning.....	59
Metodiske betraktninger	59
Gyldighet.....	59
Pålitelighet.....	60
Generalisering.....	61
Refleksivitet.....	61
Konklusjon.....	63
Referanser.....	65
Oversikt over vedlegg	73
Vedlegg 1: Intervjuguide utviklerne	74
Vedlegg 2: Intervjuguide brukere av @else	76
Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD:.....	78
Vedlegg 4: Informasjonsskriv.....	81
Vedlegg 5: Samtykkeerklæring.....	84

Digitalisering

Dagens arbeidsmarked er i stor grad preget av digitalisering, som har blitt en populær måte å oppnå økt effektivitet på arbeidsplassen (T. K. Andersen, 2015, 2016; Skjelvan, 2015). Digitalisering handler om å integrere digitale verktøy inn i arbeidsdagen, for eksempel i form av digitale kommunikasjonsverktøy og lignende (Brennen & Kreiss, 2016; Gray & Rumpe, 2015). Samtidig blir arbeidsmarkedet stadig mer konkurransepreget. Det blir derfor avgjørende for bedriftene at de klarer å henge med i den teknologiske utviklingen. For å være konkurransedyktig er man nødt til å benytte seg av mulighetene teknologien kan gi (E. Andersen & Sannes, 2017; Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, & Teppola, 2017; Skjelvan, 2015).

Ny teknologi er et populært tema og jeg har inntrykk av at det ofte er en enten-eller tilnærming til temaet, hvor man enten er teknologioptimist eller teknologipessimist. Det er også mye frykt rundt digitalisering og hvordan det vil påvirke arbeidslivet. Videre er det mye diskusjon om teknologi i organisatorisk sammenheng, gjerne i form av at det ikke blir brukt eller at det skaper frustrasjon. I forbindelse med denne oppgaven får jeg ofte spørsmål om hva jeg skriver om. Når jeg beskriver hva jeg skal undersøke får jeg gjerne svaret; ”du burde komme å undersøke dette hos oss. Vi har et teknologisk system som ikke fungerer i det hele tatt”. Jeg lurer derfor på hvorfor det er så vanskelig å implementere ny teknologi.

En av utfordringene som ofte gjør seg gjeldende er de ansattes kompetansenivå. Dette skaper hindringer i forbindelse med både anskaffelse, implementering, bruk og drift av de nye teknologiske løsningene (Skjelvan, 2015). Implementeringen av nye teknologiske verktøy har vist seg å være utfordrende (Andre, Ringdal, Loge, Rannestad, & Kaasa, 2008; Madritsch & May, 2009; Skjelvan, 2015; Øvretveit, Scott, Rundall, Shortell, & Brommels, 2007), noe som medfører at gevinstene ved teknologien ofte uteblir (Skjelvan, 2015).

En vanlig feil som skjer i implementeringsprosesser er at det er et overdrevent fokus på selve systemet, og for lite fokus på menneskene og konteksten som det implementeres i. Dette kan være uheldig da man går glipp av viktige kulturelle dimensjoner (Diehl, Kuettner, & Schubert, 2013). For at et nytt teknologisk verktøy eller system skal tas i bruk og videre bidra til økt produktivitet, er det sentralt at det blir akseptert blant de ansatte (Venkatesh, 1999; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Det er blitt gjort mye forskning på hvilke faktorer som skal til for å oppnå

vellykkede implementeringsprosesser og for at nye teknologiske verktøy skal bli tatt i bruk (Heierhoff, Arntzen, & Muller, 2011; Milis & Mercken, 2002; Venkatesh et al., 2003; Venkatesh, Thong, Chan, Hu, & Brown, 2011). Likevel er dette fortsatt en utfordring. På bakgrunn av dette ønsker jeg å finne ut mer om hva dette kommer av og hvilke prosesser som påvirker om man tar i bruk et teknologisk verktøy eller ikke. For å finne ut mer om dette har jeg valgt å undersøke et digitalt personal- og HR verktøy som heter @else. @else er en personalsjef med kunstig intelligens. Personalsjef er tradisjonelt sett et begrep mange forbinder med relasjonell kontakt. Jeg ønsker å undersøke nærmere hvordan det oppleves for ansatte å benytte seg av @else. Derfor ønsker jeg å undersøke følgende problemstilling: ”Hvordan opplever de ansatte å bruke @else, og hva påvirker deres opplevelser?”

Innenfor et arbeids- og organisasjonspsykologisk perspektiv er det sentralt å vite mer om hvordan digitalisering påvirker menneskene på arbeidsplassen og hvordan en kan tilrettelegge for at det blir tatt i bruk. Arbeids- og organisasjonspsykologi handler i stor grad om menneskelige kognisjoner og atferd i organisasjoner. For at de digitale verktøyene skal tas i bruk må en undersøke de psykologiske prosessene og se på hvordan de ansatte opplever endringer som dette. Det er viktig å forstå hvorfor de nye verktøyene i mange tilfeller ikke blir akseptert og tatt i bruk fra et organisasjonspsykologisk perspektiv

Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i fem ulike deler; teori, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. I teoridelen vil jeg presentere et utvalg av relevant forskning på området som kan bidra til å svare på oppgavens problemstilling. Teorien som er presentert handler om organisatorisk endring, implementering av ny teknologi, aksept og motstand i forbindelse med teknologi, samt ufrivillig ikke-bruk. Metod delen tar for seg hvordan jeg har gått fram for å undersøke problemstillingen, hvor jeg vil gå inn på metoden som har blitt brukt og mine refleksjoner rundt dette. Videre vil jeg presentere resultatene fra analysen. Deretter vil jeg diskutere funnene opp mot teorien som er presentert tidligere, samt metodiske og praktiske implikasjoner, og til slutt avsluttes oppgaven med en konklusjon.

Teori og empiriske funn

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere relevant teori som kan bidra til å svare på oppgavens problemstilling. Dette er kun et utvalg av teoriene som eksisterer på området og er valgt ut på bakgrunn av at de kan belyse temaet og bidra til å besvare oppgavens problemstilling.

Begrepsavklaring

Først presenteres begrepene som er brukt i denne oppgaven. Her vil de mest sentrale begrepene som utgjør den teoretiske rammen presenteres.

Digitalisering. Digitalisering innebærer å integrere digitale verktøy inn i arbeidsdagen. Det kan være ulike former for verktøy, for eksempel digitale kommunikasjonsverktøy (Brennen & Kreiss, 2016; Gray & Rumpe, 2015). Digitalisering har en rekke potensielle fordeler, deriblant reduserte kostnader, økt kvalitet og effektivitet samt økt kundetilfredshet (Parviainen et al., 2017; Skjelvan, 2015). Digitalisering fører ofte til at menneskelige ressurser frigis ved at oppgavene som tidligere har blitt gjort av mennesker nå gjøres av maskiner. Dette er ressurser som kan brukes til innovasjon og vekst i organisasjonen, samt bidra til økt tilfredshet blant de ansatte da de slipper en del rutineoppgaver (Parviainen et al., 2017; Skjelvan, 2015). I tillegg kan ofte digitalisering bidra til økt nøyaktighet, effektivitet og konsistens ved at man eliminerer de manuelle stegene (Parviainen et al., 2017).

Kunstig intelligens. @else, som er det teknologiske verktøyet jeg undersøker i denne oppgaven, har tittelen ”personalsjef med kunstig intelligens”. Kunstig intelligens er en form for maskinlæring (Makridakis, 2017). Det innebærer at maskiner med kunstig intelligens trener på å utføre oppgaver, og over tid vil bli bedre og kunne utføre flere og mer komplekse oppgaver (Tennøe & Prabhu, 2017). Kunstig intelligens er et paraplybegrep som brukes for å omtale en maskins evne til å imitere menneskers måte å sanse ting, gjøre deduksjoner samt å kommunisere (Ramaswamy, 2018). Selv om maskiner med kunstig intelligens prøver å etterligne måten mennesker jobber på, er det likevel per i dag store begrensninger med tanke på hva de klarer å gjøre. Slike maskiner kan ofte ta over en del rutinebaserte oppgaver som ikke krever mye kompleks problemløsning (Ramaswamy, 2018).

Organisatorisk endring. Omstilling eller organisatorisk endring betyr å gjøre noe annerledes, og kan innebære en rekke ulike former for endringer. Det kan være alt fra store omstruktureringer, eierskifte og nedbemanning eller mindre endringer som

ikke har så store konsekvenser (Arbeidstilsynet, 2008; Bernstrøm, 2014). Dagens arbeidsliv blir stadig mer preget av omstillinger, og det er stort sett i form av kontinuerlige prosesser framfor mer avgrensede omstillingsprosjekter (Arbeidstilsynet, 2008; Munkejord, 2014). I dagens globaliserte samfunn kreves det at organisasjonene klarer å endre seg for å følge med i utviklingen, noe en hver organisasjon er nødt til å forholde seg til (Arbeidstilsynet, 2008; Kotter, 2012; Lien & Saksvik, 2016).

Implementering av teknologi. Implementering av teknologi er en form for endringsprosess. Det handler om å implementere og ta i bruk et nytt teknologisk system i en organisasjon (Arbeidstilsynet, 2008; Bernstrøm, 2014; Vieira, Coelho, & Luna, 2013). I en implementeringsprosess bør ideelt sett de ansatte lære hvordan de skal ta i bruk det nye systemet, og innføre det i daglig bruk. Denne prosessen er avgjørende for at implementeringen og bruken av systemet skal være vellykket. Mislykkede implementeringer skjer ofte i form av at de ansatte ikke bruker det nye systemet like mye som de egentlig skal, eller at det brukes på feil måte. Det kan føre til at man ikke får like stort utbytte av det som man i utgangspunktet kunne fått dersom det ble brukt slik det er tenkt (Klein & Sorra, 1996). Dersom nye systemer ikke blir brukt kan det være uheldig både i form av økonomiske konsekvenser samt at man ikke oppnår den effektiviteten en ønsker (Madritsch & May, 2009; Skjelvan, 2015). Bruk av de nye digitale verktøyene kan rangeres på et kontinuum fra at det ikke blir brukt, til noe bruk, og videre til at det blir brukt mye, eller at det blir brukt på feil måte. Derfor er det viktig at implementeringsprosessen blir gjort på en god måte for å unngå ikke-bruk og feilbruk (Klein & Sorra, 1996; Sætren & Laumann, 2015).

Teoretisk rammeverk

Videre følger en presentasjon av teoriene som danner utgangspunktet for problemstillingen og diskusjonen.

Teorier om organisatorisk endring

Omstilling er en stor utfordring. I følge Munkejord (2014) er det så mye som opptil 70 % som mislykkes delvis eller helt i å nå de målene de har satt seg. Det kan komme av ulike faktorer, men den enkleste faktoren vi kan påvirke er måten omstillingen blir gjort på, altså selve prosessen. Likevel ser det ut til at det nettopp er det som ofte blir nedprioritert. Det er også en stor del av grunnen til at omstillinger ofte ikke går som planlagt (Arbeidstilsynet, 2008; Kotter, 2012; Saksvik, Nytrø, &

Tvedt, 2008; Saksvik et al., 2007). Et vanlig skille når man snakker om omstilling er innholdet i omstillingen og selve omstillingsprosessen. Innholdet i omstillingen kan for eksempel være å innføre en ny teknologi. Måten man gjør dette på er prosessen (Burke, 2014). Ofte er det mer fokus på innholdet i omstillingen enn prosessen. For å lykkes i en omstilling er prosessen avgjørende. Det er ofte ikke selve omstillingen som påvirker hvordan de ansatte opplever den, men måten omstillingen blir gjennomført på (Arbeidstilsynet, 2008; Saksvik et al., 2007).

Det har vært mye forskning rundt hva som skal til for å oppnå en vellykket omstilling. Saksvik et al. (2007) og Kotter (2012) er to sentrale forskere i omstillingslitteraturen. De gir litt ulike tilnærminger til omstilling, hvor Saksvik har fokus på kategorier som bør tas hensyn til, mens Kotter har beskrevet en modell med åtte trinn en bør følge i en omstilling. De tar begge opp viktige aspekter og utfyller hverandre på en god måte. På bakgrunn av dette vil de to teoriene danne utgangspunktet for litteraturen rundt omstilling i denne oppgaven.

Saksvik et al. (2007) har identifisert fem kategorier for sunne omstillingsprosesser. De fem kategoriene er bevissthet rundt lokale normer, bevissthet rundt mangfoldet i organisasjonen, leders tilgjengelighet, tidlig rolleavklaring og å bruke konstruktiv konflikthåndtering.

Bevissthet rundt lokale normer handler om at en må være bevisst på hvordan arbeidsmiljøet er. Det kan for eksempel innebære språkbruk, atferd, teknologibruk, kompetanse og lignende. I en hver bedrift er det lokale normer som påvirker hvordan de ansatte oppfører seg, og hva som er vanlig. Dette kan påvirke hvordan de vil ta i mot endringen, og er derfor viktig å være bevisst på (Arbeidstilsynet, 2008; Saksvik et al., 2007).

Bevissthet rundt mangfoldet på arbeidsplassen handler om at alle ikke er like. På en arbeidsplass vil det være mye variasjon rundt hvordan de ansatte opplever omstillinger, samt hvordan de responderer på den (Saksvik et al., 2008). Dette er helt normalt, og bør forventes. I den forbindelse vil det også være viktig å høre alle, og ikke bare de som snakker høyest. Den versjonen som kommer fra de mest høylytte er ikke nødvendigvis den versjonen som representerer alle (Saksvik et al., 2008; Saksvik et al., 2007).

En annen faktor som ser ut til å være sentral i en omstilling er tilgjengelige ledere. Under en omstilling vil ofte behovet for informasjon øke, og de ansatte trenger en person de kan oppsøke som har informasjon om situasjonen. Ledelsen bør være

tilgjengelig for at de ansatte kan ta kontakt i forbindelse med omstillingen (Saksvik & Tvedt, 2009). Dette vil også oppleves som inkluderende fra den ansattes perspektiv, samt at det kan gi lederne verdifull innsikt i hvordan de ansatte opplever situasjonen (Arbeidstilsynet, 2008; Saksvik et al., 2007).

Tidlig rolleavklaring handler om å klargjøre hvilke roller en vil ha under og etter en endring, og hva som eventuelt vil være annerledes i forbindelse med endringen. Dette er hensiktsmessig for å tilfredsstille det økende behovet for informasjon, samt at det vil redusere mye usikkerhet blant de ansatte (Arbeidstilsynet, 2008; Saksvik et al., 2007).

Konstruktiv konflikthåndtering handler om å håndtere eventuell negativ respons og motstand på en konstruktiv måte (Saksvik et al., 2008). Motstand er vanlig, og noe man bør forvente i en endringsprosess. Det som er avgjørende er hvordan det blir møtt. Ideelt sett bør en ha utviklet en strategi for hvordan dette skal møtes på forhånd, og kommunisere tydelig at det er rom for å reagere på ulike måter (Saksvik et al., 2007).

De fem kategoriene som er presentert over legger grunnlaget for sunne omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007). John P. Kotter er en annen sentral person innen organisatorisk endring. Han mener det er viktig å se på en endringsprosess som en prosess med flere steg (Kotter, 2012). Han har utviklet en modell som består av åtte steg. De åtte stegene er; å etablere en forståelse av at endringen er viktig (sense of urgency), danne et team som kan føre an underveis i endringen (a guiding coalition), utvikle en visjon og en strategi, kommunisere endringsvisjonen tydelig, myndiggjøre de ansatte til å handle med hensyn til endringen, legge opp til kortsiktige mål, sikre forbedringer underveis, produsere flere endringer, samt forankre endringene og den nye tilnærmingen i kulturen på arbeidsplassen (Kotter, 2012).

De fire første stegene i modellen hjelper til å løsne opp den nåværende situasjonen og forberede til endringene som skal skje (Kotter, 1997). Steg fem til syv handler om å introdusere den nye praksisen, og det siste steget handler om å etablere endringene i kulturen og bidrar til at endringene forblir over tid. Det kan være fristende å hoppe over noen av stegene for å få endringen unnagjort. Dette er ofte uheldig siden endringer er utfordrende og det dermed er viktig å gå gjennom alle trinnene (Kotter, 1995, 1997). Spesielt de første stegene som hovedsakelig handler om å forberede de ansatte for endringene som skal skje er det flere som hopper over.

Dette kan medføre motstand mot endringene, siden de ikke har jobbet tilstrekkelig med å inkludere og motivere til endringene som skal skje (Kotter, 2012).

Det å skape en forståelse av at endringen er viktig er Kotter (2012) sitt første steg. Dette er helt avgjørende for at de ansatte skal samarbeide, samt for å skape interesse og et ønske om at endringen skal gjennomføres (Kotter, 2012). Dette er sentralt siden en er avhengig av å ha med seg alle når en skal gjennomføre en endring. Uten motivasjon vil ikke endringen føre med seg de ønskede resultatene (Kotter, 1995). Det neste steget i modellen handler om å danne en arbeidsgruppe som kan føre an underveis i endringen. En slik gruppe bør bestå av mennesker som har en god posisjon slik at de har muligheten til å påvirke. De bør også ha ekspertise på området, kredibilitet og et godt rykte slik at de blir tatt seriøst (Kotter, 2012).

Den neste steget handler om å danne en visjon og en strategi for endringen. Det handler om å vise hva som er hensikten. Dette kan bidra til å skape forståelse og motivasjon for endringen blant de ansatte. Strategien må si noe om hvordan en skal nå målene som er satt (Kotter, 1995, 2012). Neste steg handler om å kommunisere visjonen for endringen. Her er det sentralt at det blir kommunisert klart og tydelig på en måte de ansatte forstår. Videre er det viktig å myndiggjøre de ansatte til å handle i henhold til endringen. Det innebærer å tilrettelegge for at de ansatte kan ta initiativ, noe som kan gjøres ved å fjerne eventuelle hindringer. Hindringer kan være systemer og strukturer som er i veien for endringene. I tillegg bør en oppmuntre de ansatte til å være proaktive (Kotter, 2012). Videre er det sentralt å legge opp til kortsiktige mål og milepæler underveis. En endring er ofte lang og kompleks, og de ansatte har et behov for bekreftelse på hva som skjer underveis, og at en går i riktig retning. Ved å ha delmål kan en oppnå en opplevelse av at man er på rett vei. I tillegg kan det bidra til at de ansatte opplever endringen som viktig.

Neste steg handler om å sikre forbedringer og samtidig danne flere endringer. Det er fort gjort at endringen stagnerer eller at man tar seieren på forskudd. For å unngå dette er det viktig at en bygger videre på delmålene og milepælene som er oppnådd, og videreutvikler strategien og visjonen (Kotter, 2012). Det siste steget i modellen handler om å forankre endringene og de nye tilnærmingene i kulturen. Det innebærer at endringene forankres i normene og verdiene på arbeidsplassen, og er viktig for å oppnå langvarige endringer (Kotter, 2012).

Både Kotter (1995) og Saksvik et al. (2007) beskriver hva som skal til for å oppnå vellykkede endringer generelt. Teknologisk endring er en mer spesifikk form

for endring hvor det er et konkret verktøy som implementeres. Det kan dermed innebære at også andre faktorer påvirker i hvilken grad implementeringen blir vellykket.

Teori på aksept og bruk av teknologi

For at teknologi skal bli tatt i bruk må de ansatte akseptere den nye teknologien som skal implementeres (Venkatesh, 1999; Venkatesh et al., 2003). Et rammeverk som er sentralt innen forskningen på teknologibruk og teknologiaksept er ”The unified theory of acceptance and use of technology” (heretter omtalt som UTAUT), utviklet av Venkatesh et al. (2003). Her ser de på hvilke faktorer som fører til at ansatte aksepterer den nye teknologien som skal tas i bruk. Det finnes en rekke ulike teorier som forklarer teknologiaksept. I et forsøk på en felles teori har Venkatesh et al. (2003) samlet de ulike teoriene til ett rammeverk. UTAUT var i utgangspunktet basert på antakelsen om at intensjon om å bruke teknologien påvirker faktisk bruk. Intensjon handler om i hvilken grad et individ har formulert en plan for hva en skal gjøre (Warshaw & Davis, 1985b). Modellen predikerer altså hva en har intensjon om å gjøre. Senere har modellen blitt videreutviklet til å inneholde ”atferdsforventning” (Behavioral expectation) i tillegg til intensjon (Maruping, Bala, Venkatesh, & Brown, 2017). Dette kom av at UTAUT i utgangspunktet ikke forklarte alle faktorene som påvirker aksept og bruk av teknologi tilstrekkelig. Atferdsforventning handler om hvor sannsynlig det er at et individ gjør noe ut i fra hvordan de vurderer de eksterne faktorene. Det vil si deres vurdering av de eksterne faktorene kan påvirke bruk eller ikke-bruk (Venkatesh, Brown, Maruping, & Bala, 2008; Warshaw & Davis, 1984). Noe av det som skiller intensjon fra atferdsforventning er at intensjon hovedsakelig er internt i individet, atferdsforventning handler om eksterne faktorer. I forbindelse med å bruke eller ikke bruke teknologi kan det være en rekke eksterne faktorer som påvirker, dermed utgjør atferdsforventning et viktig supplement til UTAUT for å få en mer helhetlig forståelse (Maruping et al., 2017; Venkatesh et al., 2008).

UTAUT definerer fire nøkkelfaktorer som påvirker intensjonen og atferdsforventningen. Intensjonen og atferdsforventning predikerer videre bruk av teknologi. De fire nøkkelfaktorene er forventet nytteverdi (performance expectancy), sosial påvirkning (social influence), forventet innsats (effort expectancy) og tilrettelagte omgivelser (facilitating conditions) (Venkatesh et al., 2003; Venkatesh,

Thong, & Xu, 2012). Alle faktorene ser ut til å påvirke intensjonen om bruk av teknologi. Det er kun sosial påvirkning og fasiliterende betingelser som påvirker atferdsforventning. Dette kommer av at de er basert på eksterne faktorer (Maruping et al., 2017; Venkatesh et al., 2003). I tillegg vil individuelle faktorer som kjønn, alder og erfaring påvirke de fire hovedfaktorene. Videre følger en kort beskrivelse av de ulike faktorene som påvirker bruk eller ikke-bruk av teknologi.

Forventet nytteverdi. Forventet nytteverdi handler om i hvilken grad et individ forventer at det å bruke systemet kommer til å hjelpe til med å utføre oppgavene som skal gjøres. Det vil si om de opplever at det kommer til å være nyttig å bruke (Venkatesh et al., 2003)

Sosial påvirkning. Sosial påvirkning omhandler hvilken grad en blir påvirket av hvordan andre viktige personer ser på deg og din bruk av teknologien. Det reflekterer tyngden man legger på andres tanker om en selv, og hvor mye det påvirker (Maruping et al., 2017; Venkatesh et al., 2003). Dersom det er synlig at en bruker teknologien, vil det at andre kan se om du bruker teknologien mest sannsynlig motivere til bruk. Denne faktoren påvirker både intensjonen og atferdsforventning (Maruping et al., 2017; Venkatesh et al., 2003).

Forventet innsats. Forventet innsats handler om hvor enkelt det er å ta i bruk systemet (Venkatesh et al., 2003). Dersom ansatte forventer at det krever mye innsats å sette seg inn i og bruke systemet vil det kunne skape en høyere terskel for å ta det i bruk.

Tilrettelagte omgivelser. Tilrettelagte omgivelser handler om i hvilken grad forholdene er tilrettelagt for bruk av teknologien. Det innebærer den organisatoriske og tekniske strukturen på arbeidsplassen, og om den fungerer som støttende med tanke på bruk av de teknologiske systemene (Venkatesh et al., 2003). Dersom det ikke er tilrettelagt for å bruke teknologien vil det være mindre sannsynlig at de ansatte tar den i bruk. Denne faktoren påvirker også både intensjonen og atferdsforventning (Maruping et al., 2017; Venkatesh et al., 2003).

Om et teknologisk verktøy eller system blir akseptert av de ansatte kommer altså hovedsakelig av om det er lett å ta i bruk, om en opplever det som nyttig, om en har sosiale omgivelser som påvirker, og om forholdene er tilrettelagt for å ta det i bruk (Venkatesh et al., 2003). I tillegg til de faktorene som er nevnt over har konteksten blitt identifisert som sentral i forbindelse med teknologiaksept og bruk (Venkatesh, Thong, & Xu, 2016).

Hindrende og fasiliterende faktorer for implementering beskrevet i litteraturen

Når teknologi skal implementeres er det en rekke faktorer som kan virke fremmende eller hemmende for endringen. Det innebærer faktorer som gjør det mer eller mindre sannsynlig at målene som har blitt satt nåes, og om endringen i seg selv anses som vellykket eller ikke (Bernstrøm, 2014).

Implementering av ny teknologi er komplekst og det er sjeldent en lineær utvikling. Det er ofte en utfordring å sette klare mål siden det ofte kommer opp uforutsette ting (Aarts, Doorewaard, & Berg, 2004). Derfor er det, på tross av at det er mye teori og flere modeller på området, utfordrende å få til gode prosesser. En må skape en opplevelse av at endringen er viktig og at det er kritisk at det blir gjennomført (Kotter, 1995; Venkatesh et al., 2003). Det at en organisasjon feiler i en slik prosess kan være et resultat av flere ulike ting. Det kan både omhandle feiling i implementeringen eller problemer med det digitale verktøyet (Klein & Sorra, 1996).

Empiriske undersøkelser har identifisert en rekke faktorer som virker fremmende og hemmende på implementering av ny teknologi. I litteraturen om implementering av teknologi er det en rekke ulike studier innen ulike bransjer, samt med ulike teknologiske verktøy. I denne oppgaven presenteres et konkret verktøy, men dette er ikke brukt ellers i markedet. Dermed er det lite litteratur som omhandler dette konkrete verktøyet. Derfor har jeg tatt i bruk litteratur som omhandler andre teknologiske verktøy, samt i andre bransjer. Det kan medføre en begrenset overførbarhet, siden omstendighetene og faktorene som påvirker implementeringen ikke er lik. På en annen side er det ikke verktøyet som er fokus i denne oppgaven, men heller selve implementeringsprosessen og de ansattes opplevelse av å bruke systemet. Dette antas å være relativt likt selv om de digitale verktøyene ikke er like. Videre går de samme funnene stort sett igjen i artiklene, uavhengig av digitalt verktøy og bransje. Det kan være en indikasjon på at det er en overføringsverdi. Denne antakelsen er det flere som har gjort seg. Diehl et al. (2013) har undersøkt en implementeringsprosess hvor de så på flere ulike organisasjoner innenfor ulike bransjer, hvor de samme funnene gikk igjen på tross av ulike bransjer. Videre er det i følge Madritsch og May (2009) ofte ikke systemene som implementeres som er den største utfordringen, men heller måten det implementeres på. Dette går igjen i litteraturen rundt omstilling (Saksvik et al., 2007), noe som understøtter antakelsen om at litteraturen som er brukt i andre bransjer og med andre verktøy kan overføres. På bakgrunn av dette har jeg valgt å inkludere litteratur teknologisk implementering

selv om det ikke er det samme digitale verktøyet som implementeres eller innen samme bransje som denne oppgaven handler om.

Videre følger en oppsummering av litteraturen på området. Her presenteres de mest sentrale faktorene som har vist seg å påvirke implementeringen av ny teknologi i mitt litteratursøk. Faktorene er ikke nødvendigvis hindrende eller fasiliterende i seg selv, men de blir ofte rapportert som godt eller dårlig håndtert. Dersom de faktorene blir dårlig håndtert blir det gjerne en kilde til frustrasjon i forbindelse med implementering av ny teknologi. Derfor er det sentralt for organisasjoner å være bevisst disse faktorene.

Nytteverdi. Blant de faktorene som ser ut til være fremmede for teknologisk implementering er nytteverdien sentral (Kolbjørnsrud, 2017; Øvretveit et al., 2007). Det er viktig at de ansatte ser nytteverdien i det digitale verktøyet. Dette innebærer at de som er ansvarlig for implementeringen kommuniserer tydelig hva som skal implementeres og hvorfor, samt at de har klare og tydelige målsetninger med implementeringen (Andre et al., 2008; Diehl et al., 2013; Gagnon et al., 2012; Madritsch & May, 2009; Milis & Mercken, 2002; Øvretveit et al., 2007). En studie gjort av Andre et al. (2008) indikerer at det er viktigere for de ansatte å vite hvorfor de skal ta i bruk systemet enn hvordan det skal brukes. Det å skape en positiv holdning til det nye systemet er hensiktsmessig, da dette kan bidra til at de ansatte blir mer positive til implementeringen og blir mer samarbeidsvillige (Milis & Mercken, 2002).

Fit.¹ En annen faktor som ser ut til å være sentral i forbindelse med vellykket implementering av teknologi er at det er god fit mellom organisasjon og systemet som skal implementeres. Det handler om i hvor stor grad systemet er kompatibelt med organisasjonen og behovene de har til systemet. Det å skape en god fit har mye å si for at det skal bli tatt i bruk (Gagnon et al., 2012; Aarts et al., 2004). Fit kommer ikke av seg selv, og må aktivt dannes i forbindelse med implementering av teknologi. Både systemet og organisasjonen må tilpasses for å skape fit (Aarts et al., 2004).

Lett å bruke. Det at systemet er intuitivt og lett å lære ser også ut til å bidra til en vellykket implementering (Gagnon et al., 2012; Øvretveit et al., 2007).

¹ Engelsk begrep brukes fordi det ikke er et begrep på norsk som dekker meningsinnholdet på en passende måte.

Opplæring og informasjon. Videre ser opplæring og tilstrekkelig med informasjon ut til å være viktig (Gagnon et al., 2012; Heierhoff et al., 2011; Milis & Mercken, 2002), samt et viktig ledd i forbindelse med å skape aksept for teknologien blant de ansatte (Venkatesh, 1999). Det er viktig at det blir definert klare mål, og at dette blir kommunisert tydelig. Dersom dette ikke blir kommunisert kan det medføre lav motivasjon blant de ansatte til å ta i bruk det nye systemet (Greeven & Williams, 2017). I tillegg ser det ut til at ansatte setter pris på å bli inkludert i implementeringsprosessen, og at rammene ikke er altfor faste. Dersom de ansatte får rom til å påvirke gir det en følelse av økt kontroll og eierskap (Diehl et al., 2013; Gagnon et al., 2012; Madritsch & May, 2009; Milis & Mercken, 2002).

I følge Andre et al. (2008) er informasjon en sentral faktor i forbindelse med implementering og opplæring. Opplæringen i et nytt system handler om å gi kunnskap og kompetanse til de ansatte. Selv om opplæring er sentralt for å skape aksept blant de ansatte blir dette ofte nedprioritert (Heierhoff et al., 2011). Tilstrekkelig med informasjon om hva det nye verktøyet er og hvorfor en skal bruke det bør være en sentral del av opplæringen (Andre et al., 2008; Wold & Laumann, 2015). I studien gjort av Andre et al. (2008) kom det fram at respondentene syntes det var viktigere å vite hvorfor de skal bruke teknologien enn hvordan. Videre kom det fram at de syntes det hadde vært mer interessant å sette seg inn i teknologien dersom de forsto nytten (Andre et al., 2008). Opplæringen bør tilrettelegges slik at de ansatte kan bruke teknologien på en måte hvor de får brukt sin profesjonelle identitet og kan tenke selv (Wold & Laumann, 2015). Dette går hånd i hånd med fokus på hvorfor, framfor kun hvordan en skal bruke det (Andre et al., 2008).

Informasjon og opplæring er blant de mest sentrale faktorene for vellykkede implementeringer. Det er også blant de største fallgruvene og er gjerne en av faktorene som bidrar til at en implementering ikke fungerer som den skal. Dette innebærer at dersom det blir gjort på en god måte er det en fasiliterende faktor, men hvis det ikke blir håndtert på en god måte vil det være en hindrende faktor (T. K. Andersen, 2015, 2016; Andre et al., 2008). Mengden informasjon og rammer ser ut til å være en utfordrende balanse for de som skal implementere ny teknologi. På én side opplever de at det å få rom til å påvirke selv skaper eierskap og en opplevelse av tillit fra ledelsen (Diehl et al., 2013; Madritsch & May, 2009). Samtidig kan for lite oppfølging og rammer oppleves som frustrerende. Flere rapporterer et ønske om mer

rammer og mer aktiv deltakelse fra ledelsen (T. K. Andersen, 2016; Andre et al., 2008; Diehl et al., 2013; Øvretveit et al., 2007).

Tid. Tid ser ut til å være en utfordring på flere måter. På én side kan det oppleves som frustrerende å måtte sette av tid til implementeringen da det stjeler tid fra andre ting (Øvretveit et al., 2007). Samtidig opplever flere at de ikke har nok tid til å sette seg inn i det nye systemet (Gagnon et al., 2012). Dette utgjør en vanskelig balanse i forbindelse med implementering av teknologi.

Motstand

For å oppnå vellykkede endringsprosesser kreves det at de ansatte er med på prosessen. En utfordring som ofte oppstår i forbindelse med endringsprosesser og implementering av teknologiske verktøy er motstand mot endringen (Bernstrøm, 2014; Greeven & Williams, 2017). Motstand er en naturlig reaksjon i forbindelse med omstillingsprosesser. Dersom de ansatte ikke har fått tilstrekkelig med informasjon, ikke blir inkludert i avgjørelsesprosessen, eller at de har behov som ikke blir møtt kan det føre til motstand (Arbeidstilsynet, 2008; Madritsch & May, 2009). Motstand kan innebære direkte og høylytte responser og protester, eller mer passive og usynlige strategier som er vanskeligere å fange opp for en leder. Det kan for eksempel være i form av at man ikke gjør de endringene en skal gjøre, eller at man er likegyldig til det som skjer (Bernstrøm, 2014). Motstand er ikke nødvendigvis et resultat av dårlig implementering eller dårlig ledelse. Det er en reaksjon en bør forvente når man skal innføre endringer på arbeidsplassen. Det er derimot viktig å møte motstanden på en konstruktiv måte (Saksvik et al., 2007), som innebærer å ha fokus på sak og ikke person. Videre bør en ha fokus på åpen kommunikasjon rundt endringen og hva den innebærer, samt aktivt inkludere de ansatte i implementeringen (Madritsch & May, 2009; Saksvik et al., 2007).

Ufrivillig ikke – bruk

En konsekvens ved mislykkede implementeringer kan være at systemet ikke blir brukt (T. K. Andersen, 2016). Ikke-bruk kan komme i form av motstand hvor man bevisst ikke forholder seg til eller ikke bruker det nye systemet (Bernstrøm, 2014), eller det kan komme i form av ufrivillig ikke-bruk. Ufrivillig ikke-bruk handler om at de ansatte i utgangspunktet ønsker å bruke teknologien, men at de ikke har mulighet grunnet faktorer de ikke selv har kontroll over (T. K. Andersen, 2015, 2016). I UTAUT, som er beskrevet over, antas det at tilrettelagte omgivelser har en

direkte effekt på brukeratferd (Venkatesh et al., 2003). I forbindelse med ufrivillig ikke-bruk er det ofte omgivelsene som hindrer bruken av teknologien. Dette kommer av at mangelen på tilrettelegging ofte kan føre til at man ikke klarer å bruke det. I tillegg kan det komme av betingelser og forhold som blokkerer bruk av systemet (T. K. Andersen, 2015). Slike betingelser kan for eksempel være tidspress, arbeidsbelastning og lignende.

Oppsummering

I dette kapitlet har relevant litteratur på området blitt presentert. Teorien som er blitt presentert omhandler organisatorisk endring, hvor det er blitt tatt utgangspunkt i Saksvik et al. (2007) og Kotter (2012) sine teoretiske rammeverk rundt omstilling. Videre er teknologisk endring blitt presentert med utgangspunkt i Venkatesh et al. (2003) sin teori om aksept av teknologi som utgangspunkt samt en oppsummering av de mest sentrale faktorene som fasiliterer og hindrer implementeringen av ny teknologi. Til slutt blir motstand mot endring og ufrivillig ikke-bruk beskrevet.

Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for metoden som er blitt brukt i dette prosjektet. For å undersøke problemstillingen har jeg valgt å bruke kvalitativ metode. Videre har jeg valgt å bruke tematisk analyse for å analysere dataene. Jeg vil først presentere bakgrunnen for oppgaven, samt mitt vitenskapelige ståsted. Deretter vil jeg gjøre rede for valg av metode, utvalg, datainnsamling og analyse, samt de etiske betraktningene som er gjort underveis.

Bakgrunn for studien

Bakgrunnen for denne studien er en stor interesse for den økende digitaliseringen i arbeidslivet. Våren 2018 var jeg i praksis hos Stamina Census. De som jobber der kjente til Sticos, og deres satsning på @else. Jeg kom derfor i kontakt med Sticos via praksisplassen. De har utviklet @else, som er en personalsjef med kunstig intelligens. Dette var noe som virket spennende siden det kombinerer både personallederrollen som er sentral innen organisasjonspsykologien, med digitaliseringstrenden vi ser i arbeidslivet i dag. Jeg sendte dem en mail og spurte om et møte. Vi møttes kort tid etter og fant ut at dette var et spennende prosjekt som kunne være hensiktsmessig både for meg og for dem. Sticos har gitt tillatelse til å gjengi navnet på bedrift og @else.

Vitenskapelig ståsted

Innen kvalitativ metode er forskeren gjerne er aktiv del av prosessen, og påvirker hvordan den blir gjennomført. Derfor er det viktig å være bevisst ens egen påvirkning, samt anerkjenne og analysere på hvilken måte en selv har påvirket prosessen (Braun & Clarke, 2006; Yardley, 2015). Det er derfor nødvendig at man er bevisst sitt eget vitenskapelige ståsted, både i form av egen oppfatning av hvordan virkeligheten er (ontologi) og hvordan man tilegner seg kunnskap om virkeligheten (epistemologi) (Snape & Spencer, 2003). For å kunne forstå og evaluere forskningen som er gjort er det viktig at dette uttrykkes eksplisitt i oppgaven (Braun & Clarke, 2006).

Mitt ståsted er preget av postpositivisme. Det innebærer at en tror det finnes en virkelighet, men man stiller spørsmålsteget ved i hvilken grad man klarer å måle virkeligheten på en nøyaktig måte (Guba & Lincoln, 1994). Det ontologiske perspektivet innenfor postpositivismen er preget av kritisk realisme. Det innebærer en tanke om at virkeligheten eksisterer, men stiller seg kritisk til om vår forståelse av

virkeligheten er presis i forhold til hvordan virkeligheten faktisk er (Guba & Lincoln, 1994). Dette medfører at man ikke kan vite helt sikkert at funnene representerer virkeligheten slik den er. Med gode metoder kan forskeren likevel sannsynliggjøre at denne virkeligheten er funnet.

Kvalitativ metode

I denne oppgaven undersøker jeg hvordan informantene opplever å bruke @else. I kvalitativ forskning ønsker man å oppnå utfyllende og detaljerte data, slik at en kan få en helhetlig forståelse av det man forsker på (Howitt, 2013; Howitt & Cramer, 2011), med fokus på å forstå hvordan deltakerne i studien gjør mening ut av det som skjer (Larkin, 2015). Videre er kvalitativ metode ofte hensiktsmessig når man ønsker å utforske kompleksiteten i det man forsker på (Howitt & Cramer, 2011). Siden jeg ønsket å få en helhetlig forståelse av informantenes opplevelse valgte jeg kvalitativ metode for å undersøke hvordan deltakerne opplever å bruke @else i sin arbeidshverdag.

Oppgavens problemstilling er ”hvordan opplever de ansatte å bruke @else, og hva påvirker deres opplevelser?” Det er en bred og relativt åpen problemstilling. Dette kommer av at jeg er interessert i å gå bredt ut, og utforske hvordan et slikt digitaliseringsverktøy kan oppleves. På bakgrunn av dette er kvalitativ metode et naturlig valg.

Utvalg

Mitt utvalg består av totalt 8 personer som ble intervjuet. Det er en jevn fordeling av kvinner og menn. For å få et helhetlig bilde av hva @else er, samt hvordan det oppleves å bruke @else ønsket jeg å både intervju de som har utviklet @else, og de som bruker det. For å få tak i informanter med relevant erfaring og kunnskap har jeg brukt strategisk utvalg. Det handler om at man velger informanter som har kunnskap eller erfaringer om det du ønsker å finne ut mer om (Richie, Lewis, & Elam, 2003; Tjora, 2017). I dette prosjektet ble utvalget styrt av at de enten har utviklet eller bruker @else i arbeidshverdagen sin.

Utvalget mitt består av tre intervjuer fra de som har utviklet @else og fem intervjuer fra de som bruker @else til vanlig. I kvalitativ metode benytter man seg gjerne av relativt små utvalg, siden målet ikke er å estimere populasjonskarakteristikker, men heller å forstå enkeltindivider (Howitt, 2013; Smith, 2015). De tre intervjuene fra de som har utviklet @else er kontekstintervjuer som

danner en forståelse av hva @else er og hvordan hun fungerer. De fem intervjuene fra de som bruker @else benyttes til å analysere hvordan det oppleves å bruke @else. Jeg har valgt å analysere brukernes og utviklernes utsagn i to ulike analyser. Jeg har brukt samme fremgangsmåte, men formålet var noe annerledes. I kontekstintervjuene var formålet å forstå konteksten, mens i analysen av brukerne var formålet å forstå hvordan de opplevde å bruke @else. Jeg har dermed benyttet to ulike intervjuguider i de ulike informantgruppene (se vedlegg 1 og 2).

Rekrutteringen av informanter ble gjort på litt ulike måter ut i fra om de var brukere eller utviklere av @else. De som har utviklet @else jobber i Sticos. Dette medførte at de var svært tilgjengelige samt at de også hadde interesse av dette prosjektet. Det var derfor relativt enkelt å rekruttere dem til å være med. Likevel er det viktig med de etiske aspektene ved datainnsamling, spesielt når datainnsamlingen er til fordel for organisasjonen de jobber i, siden det kan skape et press på deltakelse. For å unngå for stort press på deltakelse, samt tilrettelegge for frivillig deltakelse fikk jeg tilsendt mailadressene deres fra min kontakt i Sticos, og tok selv kontakt med informantene (Howitt, 2013). Der var jeg tydelig på å kommunisere at prosjektet var frivillig å være med på. Videre fortalte jeg om deres rettigheter og ga dem min mailadresse og telefonnummer med en oppfordring om å stille spørsmål hvis noe var uklart. Jeg uttrykte også at det ikke ville bli noen konsekvenser dersom de ikke ønsket å delta. Siden det var jeg som sendte mail og ikke deres ledere, håper jeg å ha redusert presset på deltakelse.

For å rekruttere deltakere blant de som bruker @else fikk jeg tilsendt navn på aktuelle organisasjoner fra min kontaktperson i Sticos, og sendte videre mail til lederne i organisasjonene. Jeg sendte først mail til daglig leder i selskapet for å få tillatelse til å spørre de ansatte om intervju. Deretter ble denne mailen videresendt til de som var aktuelle, og jeg fortsatte mailutvekslingen med dem. Også her er de etiske aspektene relevante. I og med at mailen ble videresendt fra leder kan dette oppleves som et press på deltakelse. Jeg var likevel klar på at det var frivillig deltakelse, og at de kunne trekke seg uten å oppgi noen grunn, samt at det ikke ville være noen konsekvenser dersom de trakk seg (Howitt, 2013). Jeg hadde fokus på frivillighet og kommuniserte tydelig deres rettigheter, noe jeg håper at bidro til å redusere presset om å delta så mye som mulig. Også til disse ga jeg mailadresse og telefonnummer og oppfordret dem til å ta kontakt dersom de hadde noen spørsmål eller noe var uklart.

Datainnsamling

Jeg gjennomførte datainnsamlingen på høsten 2018. For å samle inn data til dette prosjektet benyttet jeg meg av semistrukturerte intervjuer. Dette gjorde jeg grunnet et ønske om en utfyllende og dyp forståelse av temaet, noe semistrukturerte intervjuer er god metode for å oppnå (Howitt, 2013). Alle intervjuene varte mellom en halv time til en time.

Semistrukturert intervju. Semistrukturerte intervju er blant de mest brukte metodene innen kvalitativ forskning (Legard, Keegan, & Ward, 2003; Richie, 2003; Tjora, 2017). Implementering av teknologi og opplevelsen av å bruke ny teknologi er en kompleks og utfordrende prosess. Jeg valgte derfor å benytte meg av intervju for å få en god forståelse av perspektivene til informantene (Lewis, 2003). For å få dekket de temaene jeg ønsket å vite mer om, og samtidig beholde fleksibilitet slik at informantene kan si det de ønsket, utviklet jeg en intervjuguide på forhånd. Den tok for seg de temaene jeg var interessert i å vite mer om. Jeg lyttet også aktivt underveis og stilte oppfølgingsspørsmål til det informantene snakket om (Howitt, 2013; Legard et al., 2003). Jeg brukte mye tid på å utforme intervjuguiden. Den tok utgangspunkt i hva jeg ville ha informasjon om, samt hva jeg trenger informasjon om for å besvare oppgavens problemstilling. Intervjuguiden ble i tillegg sendt til min veileder for forslag til forbedringer. For å klare å være aktivt lyttende og stille oppfølgingsspørsmål gjennomførte jeg testintervjuer. Dette er anbefalt for å oppnå en god datainnsamlingsprosess (Howitt, 2013). Jeg opplevde likevel noe begrenset overføringsverdi da de jeg øvde på ikke hadde noen erfaring med bruk av @else. Dette gjaldt spesielt underveis i intervjuene med dem som brukte @else. Derfor fikk jeg ikke testet selve intervjuguiden med spørsmål i like stor grad som jeg ønsket. Dette fikk jeg derimot gjort underveis i de faktiske intervjuene, og reviderte de noe mellom intervjuene etter hvert som jeg fikk flere erfaringer. Dette medførte at de to første intervjuene ble noe kortere, de tre siste intervjuene ble lengre og mer inngående, samt rikere på detaljer enn de to første. I starten av hvert intervju brukte jeg litt tid på å bli kjent og ga de muligheten til å stille spørsmål dersom det var noe de lurte på. Dette var for å skape en trygg situasjon, samt å skape tillit mellom informant og forsker, da dette er viktig for å oppnå kvalitet på intervjuene (Tjora, 2017).

Da jeg planla intervjuene forsikret jeg meg om at jeg hadde noen dager mellom de første intervjuene slik at jeg rakk å transkribere intervjuet som var

gjennomført før jeg skulle ha neste intervju. Da rakk jeg å gjøre meg noen erfaringer, samt å gjøre eventuelle endringer før neste intervju. Jeg måtte imidlertid gjennomføre to av intervjuene på samme dag av praktiske årsaker.

For å gjøre intervjusituasjonen trygg samt tilgjengelig for informantene lot jeg det være opp til dem hvor de ville at intervjuet skulle foregå (Tjora, 2017). Jeg tilbød å komme på kontoret deres eller å skaffe et rom på NTNU. Ett intervju foregikk i NTNU sine lokaler, resten foregikk på arbeidsplassen til dem jeg intervjuet. I de intervjuene hvor vi var på arbeidsplassen deres ordnet intervjukandidaten rom, slik at det skulle være fritt for bråk og forstyrrelser. Dette var for at vi skulle få ro til å snakke sammen, samt at det ikke var forstyrrelser på lydopptakene som ble gjort underveis.

Transkribering. Under intervjuene tok jeg opp det som ble sagt med båndopptaker. Dette er anbefalt da det sikrer at vi får med oss det som har blitt sagt underveis i intervjuene (Tjora, 2017). Transkribering er å omgjøre det som har blitt sagt under intervjuene over til skriftlig form (Howitt, 2013). Da jeg transkriberte fokuserte jeg først og fremst på å få ned ordrett hva som ble sagt. Pauser, latter og lignende, samt personidentifiserende informasjon som skulle anonymiseres la jeg inn i parenteser slik som dette: [latter], [personnavn]. Siden transkripsjonene tar utgangspunkt i en lydfil er det allerede mange aspekter ved kommunikasjonen som blir borte. Kroppsspråk og øyekontakt er eksempler på kommunikative aspekter som ikke kommer med på lydfilen. I følge Howitt (2013) er det viktig å tenke over hva man skal bruke transkripsjonene til slik at man kan optimalisere transkripsjonene til det man trenger dem til. Etter å ha gjort en vurdering på dette tok jeg først og fremst utgangspunkt i å få ned ordene som ble sagt så ordrett som mulig. Jeg inkluderte også aspekter som latter, stillhet og lange pauser. Dette vurderte jeg som det viktigste å inkludere i transkripsjonene med tanke på analysen. Intervjuobjektene hadde ulike dialekter. Jeg gjorde en vurdering på hvordan dette skulle transkriberes. Med hensyn til anonymitet har jeg valgt å skrive alle transkripsjonene på bokmål. En potensiell svakhet ved dette er at meningsinnholdet blir annerledes når man skriver det på en annen måte. Det er likevel de samme ordene som er brukt, slik at det er begrenset hvor mye det påvirker. Videre vurderes det som viktigere å bevare anonymiteten til deltakerne, noe som i større grad blir ivaretatt dersom alle blir transkribert på samme måte.

Analyse

For å gjennomføre analysen har jeg valgt å ta i bruk tematisk analyse. Tematisk analyse er en analysemetode hvor man ser etter temaer i teksten. Det finnes ulike former for tematisk analyse, og i denne oppgaven har jeg tatt i bruk metoden som er foreslått av Braun og Clarke (2006). Tematisk analyse er en fleksibel metode som ikke er bundet til noe konkret teoretisk eller epistemologisk ståsted (Braun & Clarke, 2006; Clarke, Braun, & Hayfield, 2015). Selv om metoden har mye fleksibilitet har den likevel klare retningslinjer for hvordan analysen skal gjøres.

Jeg utførte analysene i Microsoft Word, hvor jeg tok i bruk kommentarfunksjonen og fargesortering for å systematisere de ulike kodene.

Siden tematisk analyse som metode er fleksibel er det viktig med en bevissthet rundt hvordan analysen gjennomføres. Det er også viktig å være tydelig på hva man ønsker å finne ut av. Videre er det sentralt at forskeren er bevisst og ærlig rundt sin påvirkning på prosjektet, da det i tematisk analyse er hensiktsmessig med en transparent prosess (Braun & Clarke, 2006).

Som tidligere nevnt er mitt vitenskapelige ståsted preget av postpositivisme, noe som satt noen naturlige føringer på hvordan jeg så på og utførte analysen. Innenfor tematisk analyse er det mange ulike retninger en kan velge å ta. I dette prosjektet har jeg brukt en induktiv tematisk analyse. Det innebærer at analysen hovedsakelig kommer fra dataene og ikke fra et teoretisk rammeverk (Clarke et al., 2015). Dette vil ikke være helt realistisk å få til, siden jeg alltid vil ha forkunnskaper og en viss forståelse i forkant. For å eliminere min teoretiske og faglige påvirkning på analysen har jeg forsøkt å holde meg nær dataene gjennom analysen. Jeg har benyttet en deskriptiv tematisk analyse. Det innebærer at jeg leter etter semantiske temaer, hvor temaene holdes på et deskriptivt nivå (Braun & Clarke, 2006).

I en tematisk analyse ønsker man å finne temaer i teksten som er gjennomgående. Et tema er et repeterende meningsbærende mønster i teksten som fanger opp et viktig aspekt i dataene i relatert til forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2006).

Tematisk analyse slik det er foreslått av Braun og Clarke (2006) består av en prosess med seks steg. Den analytiske prosessen med å gjennomføre en tematisk analyse er en iterativ prosess, som innebærer at en går mye fram og tilbake i stegene. Under vil jeg presentere de seks stegene, samt hvordan jeg har løst de ulike stegene:

Steg 1. Første steget i analysen omhandler å gjøre seg godt kjent med dataene. Dette innebærer å lese gjennom intervjuene flere ganger, hvor man tar en aktiv rolle og leter etter mønstre og mening i dataene. Ideelt sett bør man i hvert fall lese gjennom hele datasettet en gang før man starter prosessen med selve analysen (Braun & Clarke, 2006). Gjennom å samle data selv har jeg blitt godt kjent med intervjuene og innholdet i disse tidlig i prosessen (Braun & Clarke, 2006). For å forsikre meg om at jeg hadde tilstrekkelig med kjennskap leste jeg likevel gjennom hele datamaterialet en gang til før jeg gikk videre i analyseprosessen. Dette opplevde jeg som positivt siden jeg fikk en mer helhetlig og inngående forståelse av innholdet etter denne gjennomlesningen.

Steg 2. Etter å ha lest gjennom datasettet flere ganger blir neste steg å lage førsteutkast til koder. Kodene skal identifisere trekk ved dataene som kan være meningsfulle i analysen. I første omgang utgjør kodene grunnleggende trekk i dataene som utgjør det mest grunnleggende komponentene i teksten (Braun & Clarke, 2006). I og med at jeg bruker en induktiv metode baserte jeg meg kun på dataene da jeg lagde kodene. Jeg kodet linje for linje og lagde korte koder som presenterte innholdet på den aktuelle linjen.

Steg 3. I dette steget skal man begynne å søke etter temaer i datasettet som baserer seg på kodene som ble laget i forrige steg. Dette innebærer å sortere kodene inn i temaer som er gjennomgående for datasettet, og prøve å identifisere mønstre i dataen. Det som er viktig å ha i bakhodet i dette steget er at det fortsatt er tidlig i prosessen, og at det er viktig at en fortsatt er åpen og ikke utelukker noen temaer enda (Braun & Clarke, 2006). Jeg gikk derfor bredt ut, og lagde mange potensielle temaer. For å eliminere temaene gikk jeg tilbake til kodene for å undersøke hvilke som gikk igjen, samt hvilke temaer som var mest sentrale. Denne prosessen fortsatte jeg med fram til jeg satt igjen med et antall som jeg opplevde at gjenspeilet innholdet uten at det ble for mange.

Steg 4. I steg fire skal man se over og vurdere temaene på nytt (Braun & Clarke, 2006). I denne prosessen ble det gjort en del endringer i forhold til hvordan temaene opprinnelig var. Noen temaer ble slått sammen da de hadde høy grad av homogenitet, noen ble tatt bort og andre ble beholdt. Når man identifiserer temaer ønsker man en høy grad av homogenitet internt og høy grad av heterogenitet eksternt i temaene. Dette innebærer at et tema skal handle om det samme, og at de ulike temaene ikke skal overlape. For å oppnå dette kan det være nødvendig å slå sammen

noen temaer, samt å bryte opp noen til flere temaer (Braun & Clarke, 2006). Etter å ha vurdert de ulike temaene er det viktig å lese over dem igjen, og ta en vurdering på om de representerer det som faktisk står i teksten, og at det ikke er noe viktig som er utelatt (Braun & Clarke, 2006). For å sikre at alt meningsinnhold ble bevart leste jeg over teksten en gang til med de definerte kodene i bakgrunnen, slik at jeg forsikret meg om at alt viktig innhold var inkludert.

Steg 5. Deretter er neste steg å navngi temaene. Her er det viktig å gå gjennom hvert tema og sjekke hvordan de passer sammen med de øvrige temaene, samt å sjekke at det ikke er for mye overlapp. Det er viktig å finne beskrivende navn som representerer innholdet på en god måte.

Steg 6. Helt til slutt skal man produsere selve rapporten. Her ønsker man å presentere resultatet av analysen på en måte som er logisk og forståelig for leseren, samt sette det i sammenheng med teori og annen forskning på området (Braun & Clarke, 2006).

For å eksemplifisere temaene fra analysen i denne rapporten blir det brukt sitater fra intervjuene for å illustrere. Sitatene er valgt ut på bakgrunn av at de eksemplifiserer meningsinnholdet i temaene på en god måte. Sitatene er også valgt ut med formål om å representere det som er gjentatt av flere informanter slik at det får frem hovedmønstrene i intervjuene. Videre har jeg også forsøkt å bruke sitater som viser bredden innen de ulike temaene slik at flere sider av saken blir illustrert. Jeg har valgt å inkludere relativt mange sitater i resultatdelen. Dette er fordi jeg ønsker å holde meg nær dataene og gi et helhetlig bilde av intervjuene og meningsinnholdet i disse. I noen av sitatene står det [...], som betyr at det er en del av sitatet som er tatt bort fordi det ikke er relevant i avsnittet. Dette er gjort for at sitatene skal være mer konsise og belyse meningsinnholdet i temaet som presenteres på en tydeligere måte.

Gjennom analysen har jeg gått mye fram og tilbake mellom de ulike stegene for å få et mer helhetlig og nyansert innblikk i dataene. Jeg startet prosessen med rekkefølgen som er presentert over, men endte opp med å gå fram og tilbake i stegene. Dette har bidratt til at dataene har blitt bearbeidet i større grad.

Etiske betraktninger

I forskningsprosjekter er det viktig å ha et bevisst forhold til de etiske aspektene ved forskningen. I kvalitative prosjekter hvor man gjennomfører intervjuer kommer man tett inn på personer hvor de gir mye av seg selv. Da er det viktig at man

behandler dataene på en etisk forsvarlig måte (Howitt, 2013). Siden dataen inneholder personopplysninger ble prosjektet meldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og godkjent (se vedlegg 3).

For å forsikre meg om at deltakelsen til informantene var frivillig og at de viste hva de gikk inn i har jeg hele veien vært klar på deres rettigheter (Howitt, 2013). Da de sa seg interesserte i å delta sendte jeg et informasjonsskriv om prosjektet på mail med mailadresse og telefonnummer samt en oppfordring om å ta kontakt dersom de hadde spørsmål eller noe var uklart. På starten av intervjuet gikk jeg gjennom dette, og spurte om de kunne skrive under på det informerte samtykket, noe alle gjorde. Innholdet i informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen er basert på NSD sin mal, og beskriver prosjektet, hva det innebærer å delta, hvem som er ansvarlige, hva som forventes av deltakerne, samt hva som er bakgrunnen for prosjektet (se vedlegg 4 og 5) (Lewis, 2003).

Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker, som jeg har fått godkjenning fra informantene om i forkant av intervjuet. Lydfilene ble overført til en minnebrikke slik at det ikke lå på en PC med internettilgang. Lydfilene ble transkribert og personinformasjonen anonymisert slik at det ikke er mulig å identifisere deltakerne. Videre ble lydfilene slettet ved prosjektets slutt.

Resultater

I denne delen vil resultatene fra den tematiske analysen presenteres. Jeg har delt inn temaene i to ulike deler; kontekst og hovedtemaer. I konteksten vil jeg presentere hva @else er og litt om bakgrunnen til informantene. Hensikten med dette er å danne en forståelse for verktøyet. Deretter vil jeg gå videre til hovedtemaene, hvor jeg presenterer temaene som kom fra den tematiske analysen med fokus på brukeropplevelsen knyttet til @else. I analysen har jeg tatt utgangspunkt i de delene av intervjuet som belyser bruk av @else og hvordan det oppleves, samt informantenes refleksjoner rundt dette. Jeg har kommet frem til fem hovedtemaer: ”Opplevd nytteverdi”, ”Forventninger påvirker bruk”, ”Forskjellig bruk”, ”Tillit” og ”Humor” (For oversikt over temaene og undertemaene, se tabell 1). For å eksemplifisere og underbygge temaene som presenteres vil jeg bruke sitater fra intervjuene.

Tabell 1.

Oversikt over temaer og undertemaer.

Konteksttemaer	Hovedtemaer	Undertemaer
Hva er @else	Opplevd nytteverdi	- Opplæring
Hvorfor bruke @else - Opplæring	Forventninger påvirker bruk	- ”Personalsjef med kunstig intelligens”
Bakgrunn brukere	Forskjellig bruk	
	Tillit	- Tillit til @else - Personvern - Personlighet
	Humor	

Kontekst

Jeg vil først presentere konteksten ut i fra perspektivet til utviklerne av @else. Jeg gjennomførte intervjuer med tre utviklere. Alle jobber hos Sticos. De har ulik faglig bakgrunn, og har jobbet med utviklingen av @else på ulike måter, noe som medfører at de kan danne et helhetlig bilde av @else.

Hva er @else?

På nettsiden til Sticos beskrives @else slik: ”@else er Norges første personalsjef med kunstig intelligens, utviklet av Sticos. @else er en chatbot som svarer på faglige spørsmål på sin personlige måte. Hun registrerer fravær, leverer statistikk og sender meldinger” (Sticos, u.å.).

@else er en del av personalpakken til Sticos. Sticos er et norsk teknologiselskap som hjelper virksomheter med å etterleve regelverk og lover. Fagområdene de jobber innenfor er regnskap, lønn, HR og GDPR. Dette innebærer at alle som har Sticos personal også har tilgang til @else. Dette er et tilbud for alle i organisasjonen, men det er ikke noe krav om å bruke det. Ledelsen har ikke kontroll på hvem som bruker det eller hvordan det brukes, og du er anonym når du stiller spørsmål.

Det finnes flere måter å bruke @else på. Du kan bruke en app som heter @else, nettsiden til Sticos, eller som en funksjon inne i personalsystemet deres. Når du bruker @else kan du enten snakke eller skrive, så snakker eller skriver @else tilbake til deg. Tanken bak @else er at det skal forenkle jobbhverdagen ved å gjøre informasjon tilgjengelig og at en lettere kan løse oppgaver. På spørsmål om hva @else kan gjøre svarte en av utviklerne:

”Så det betyr jo at @else kan være med å gi svar når det trengs, hun kan være med å løse oppgaver når det trengs, hun kan være med å støtte lederen i ulike prosesser, hun kan være med ansatte og svare på spørsmål og finne ut mye lettere enn å skulle gå inn å sjekke i sånn tradisjonelt ja personalsystem eller personalhåndbok, eller snakke med et levende menneske da. Så det vi ønsker å få til det er jo det å gjøre arbeidslivet, eller å gjøre arbeidshverdagen mye enklere for folk, ved at man får kjappere tilgang til informasjon, man får kjappere tilgang til å løse oppgaver.”

@else kan med andre ord gjøre en rekke ulike oppgaver som å svare på spørsmål, utføre ulike oppgaver og fungere som lederstøtte. Tanken er at @else skal bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere. @else kalles personalsjef, som er et vidt begrep. De som har utviklet @else har likevel fra start vært ærlige på at @else er ny. Dette innebærer at det er mye som ikke er på plass enda, men at hun er under utvikling. Da hun ble lasert så de på henne som en trainee, noe de var ærlige på i markedet også. Nå regner de henne som en HR junior konsulent:

”Også har vi jo grisa på litt da, siden vi kalte henne for personalsjef. Og personalsjef det er jo et veldig vidt begrep. Men vi starta jo @else som en trainee, også var hun trainee veldig lenge. Også fikk hun opprykk til HR junior konsulent nå i sommer. Så hun beveger seg liksom opp i gradene. Så hun lærer seg mer og blir bedre da.”

@else er, som beskrevet over, sluppet på et tidlig tidspunkt, og systemet er fortsatt under utvikling. På tross av tittelen ”Personalsjef med kunstig intelligens”, så er det

likevel en rekke funksjoner man ofte forbinder med en personalleder som @else ikke kan gjøre i dag, og som det heller ikke er realistisk at hun vil kunne i framtiden:

”Hun har et begrenset felt. Og hun gir jo ikke den der omsorgen som man på en måte har plikt til å gi, også i et arbeidsforhold da. Hun er jo bare en sånn bot da som man forholder seg til for å få litt sånn enkle spørsmål svar, for å kunne ta unna litt av de helt enkle tingene, og skal kunne hjelpe lederen med litt sånn helt enkle ting da. Så vi prøver på en måte å belyse at det du føler at du ikke har tid til i dag – for de fleste på HR avdelinga føler jo at de ikke får tid til de og ikke har tid til å bruke på de store tingene da. Så de ser at det faktisk kan lette mer.”

@else skal altså være en hjelper for HR-personalet, slik at det kan frigjøre tid til andre oppgaver. I tillegg skal det også bli enklere for resten av de ansatte i bedriften ved økt tilgjengelighet og et enkelt system: ” @else skal være for de ansatte i en bedrift så, hvis du er syk i dag og sånne ting så skal du slippe å lære deg et system ”.

Hvorfor bruke @else?

Mye av tanken bak @else handler om å automatisere enkle oppgaver som per i dag gjøres av HR, slik at de skal kunne frigjøre mer tid til det som skaper verdi:

”Hvis du spør en personalleder så er det, de får veldig ofte de samme spørsmålene. Vi deler jo inn i, hvis vi analyserte da så deler vi inn HR funksjonene i tre, så hvis vi er nederst så er det en sånn administrativ del som er ganske svær, altså ren administrasjon av papir, typ aller mest av det. Også har vi et lag med operasjonelle oppgaver. Det er mer sånne gjøre ting. Ut å sende sykemeldinger og følge opp sykefravær og sånne type oppgaver. Også en liten del på toppen som er strategisk HR. Og i strategisk så ligger det utvikling av de ansatte og av organisasjonen og kompetanse og sånne type ting. Men vi ser at det aller aller meste av en HR person, HR konsulent, HR leders dag det foregår langt ned i den pyramiden her. Så vi ønsker å bidra med å fjerne, eller å løse en god del av de administrative operative oppgavene sånn at HR menneskene kan gjøre mer strategisk på toppen. Altså jobbe mer med det som gir verdi for bedriften. [...] Vi tar unna det, retter fokus på det enkleste. Det er det det er mest av, og det er også det enkleste datamaskinene er best på da.”

Som illustrert i sitatet over handler @else i stor grad om å automatisere de delene av HR oppgavene som kan automatiseres, slik at HR personalet kan bruke sin tid og sine ressurser på det som er mer komplekst På den måten kan de skape verdi for bedriften, samt gjøre arbeidshverdagen litt enklere. Det kan også innebære et kompetanseløft for de som jobber med HR:

”At virksomheter, ja at det samme svaret gjerne gjelder flere, men at veldig mange av de som sitter på HR de har alt for dårlig kunnskaper også gjør dem kanskje ting fordi de alltid har gjort det sånn eller de får ikke riktig svar alltid, fordi de bare tror eller. Så vi ønsker også at, okei nå skal alle få de samme svarene, og det riktige svaret da.”

Ved å bruke @else kan man sikre at informasjonen som blir gitt er lik for alle, samt at den er riktig. I tillegg til at @else er en stor ressurs for de som jobber innen HR og personal, vil det gjøre informasjon mer tilgjengelig for de ansatte: *”Vi tenker det er positivt at arbeidstakere vet, og at man vet sine rettigheter og at de virksomhetene er åpne om det.”*

Mange organisasjoner har unike ordninger for sin bedrift, noe som gjør at ikke informasjonen passer like bra til alle. Derfor har kundene også mulighet til å legge inn egne ordninger slik at verktøyet kan tilpasses kundens behov:

”Ja, og da svarer hun også på helt konkrete ting som du selv legger inn. Så da, vi har og en personalhåndbok, en HMS håndbok og en lederhåndbok, også kan @else da finne ut hvilken rolle har du, skal jeg gi svar ut i fra denne lederhåndboka, eller HMS håndboka. Nei du er ikke en leder, så da skal jeg ikke gi svar på sånn og sånn. Men du kan legge for eksempel i HMS håndboka, hvem er verneombud hos oss, også så hvis du spør @else om hvem er verneombud så svarer den på hvem du har lagt i din personalhåndboka da.”

@else har med andre ord mulighet til å tilpasses til en hver bedrifts ønsker, samt gjenkjenne personer og registrere fravær og lignende på personnivå. I forbindelse med dette er personvern svært sentralt. For å sikre at personvernet ivaretas blir det ikke lagret hvem som sier hva, slik at det ikke er noen mulighet til å spore opp hvem som spør om hva:

”Når du sier noe til @else så tar vi vare på det du sier, men vi tar ikke vare på hvem som sier det. Eeh, det finnes en kontekst mellom deg og @else, men det er bare deg og @else som vet den konteksten, vi har ikke mulighet til å gå inn å se den konteksten. Eeeh, og det gjør at den, ja, eller noe av konteksten tar vi vare på som vi ser, for vi eh markerer konteksten enten som sensitiv eller ikke, og sensitiv i den form av at da er, finnes det data som har med person å gjøre.”

Opplæring. Noe av tanken bak @else er at det skal være enkelt og tilgjengelig å bruke. Tanken er at verktøyet er såpass intuitiv at opplæring ikke er nødvendig: *”Det går av seg selv. Det er ganske kult å se det, folk venner seg til det på*

en eller annen måte.” Det som derimot kan oppleves som en utfordring er å forstå hva en kan forvente og hva en kan bruke @else til:

”Det er fortsatt litt uvant det her med chatbot og personalsjef og den type ting. Så jeg tror litt av mistanken som jeg sitter med er at det er litt vanskelig for brukerne å forvente eller tenke ut hva botten skal gjøre, hvis du skjønner? Altså, det er lett å, det er vanskelig å være kreativ da, på et eller annet vis. Du ser liksom ikke alle mulighetene som ligger inne den typen teknologi og tilgang til data.”

Som illustrert i sitatet over er @else er en ny type teknologi. Det kan dermed være vanskelig å vite hva man kan bruke @else til. Det at @else skal være tilgjengelig og enkel å ta i bruk er sentralt. Men hva som regnes som enkelt og tilgjengelig varierer ut i fra hvilken type jobb man har. I utgangspunktet er ikke @else mer passende i noen yrker enn andre, likevel er det en tanke om at hun skal være tilgjengelig for de som ikke alltid har tilgang til en pc: *”Men vi har jo et sånt bilde av.. Det er jo han fiskeren i sjarken som egentlig burde kunne gjøre det her uten at han trenger å gjøre alt mulig annet rart som å logge seg osv, sant.”* Det er også ønskelig at en ikke skal trenge å lære seg noen nye systemer i tillegg til det man vanligvis bruker:

”Vi som sitter foran en dataskjerm hver dag, sant, vi klikker oss jo inn uten problem men vi tenker jo ofte også sånne yrker som da ikke sitter foran en sånn skjerm, men som likevel skal rapportere at ”jeg er syk i dag”. For eksempel en sykepleier, sant, en sykepleier er sikkert borte i massevis av sånne systemer i løpet av en dag for å registrere medisiner og alt mulig rart, men hun skal jo ikke trenge å lære seg enda et system for å kunne si at jeg er syk i dag, eller jeg vil ha ferie om en måned, sant, det er da tanken.”

Hvem er brukerne av @else?

For å få et innblikk i hvordan @else fungerer og hvordan det oppleves å bruke @else har jeg intervjuet fem brukere av @else. To av dem jobber i samme organisasjon, de resterende jobber i ulike organisasjoner. De har til felles at alle er kunder som bruker Sticos personal, og dermed også har tilgang til @else som de bruker i større eller mindre grad. Bruker 5 jobber i en bransje hvor det er mindre bruk av teknologi, og hvor de fortsatt har en del manuelle løsninger og jobber med mye papirer. Alle de andre brukerne jobber i bransjer hvor det er mye teknologisk kompetanse og hvor de er vant til å ta i bruk teknologiske verktøy i arbeidshverdagen. Informantene er @stort sett kontaktpersonene til Sticos og har jobbet med dem i

forbindelse med @else. De har dermed god innsikt i hvordan det oppleves å bruke @else, og hvordan implementeringen har blitt gjort på deres arbeidsplass.

Hovedtemaer

Tidligere har det blitt presentert konteksttemaer med hensikt om å skape en forståelse av hva @else er, samt litt om bakgrunnen til brukerne av @else. Gjennom den tematiske analysen kom jeg frem til fem hovedtemaer; ”Opplevd nytteverdi”, ”Forventninger påvirker bruk”, ”Forskjellig bruk”, ”Tillit” og ”Humor”. Videre vil disse presenteres og eksemplifiseres gjennom sitater fra intervjuene.

Opplevd nytteverdi

Opplevd nytteverdi er sentralt i samtlige av intervjuene, og defineres som i hvilken grad de opplever at @else er nyttig og om de er fornøyde med @else. Innad i dette temaet er det stor variasjon blant deltakerne. Sitatet under illustrerer at en bruker ikke er fornøyd grunnet dårlig erfaring:

Bruker 3: ”Men nå, ja jeg har egentlig dårlig erfaring da. Jeg har liksom ikke fått svar på det jeg lurer på. Men så er også kanskje mine spørsmål litt kompliserte da. Men jeg har ikke noe sånn veldig god erfaring med det lille jeg har prøvd da.”

Sitatet over indikerer dermed at @else ikke oppleves så nyttig, siden hun ikke får svar på det hun lurer på. Det kommer også frem at hun ikke har testet @else så mange ganger, men ut i fra det hun har testet har erfaringen vært dårlig. Bruker 1 har i utgangspunktet også hatt dårlige erfaringer, men sier likevel at han ikke egentlig er misfornøyd heller, da han ikke bruker verktøyet nok til å være misfornøyd. Selv om han ikke direkte er misfornøyd indikerer likevel dette sitatet at det ikke oppleves som nyttig:

Bruker 1: ”Nei, jeg kan egentlig ikke si at jeg er misfornøyd med henne heller, for jeg bruker jo ikke henne, ikke sant. Jeg er jo bare ikke fornøyd. Det er ingenting jeg har bruk for.”

Som nevnt over opplever de at de ikke har bruk for @else. De ser ikke nytten i å bruke verktøyet. Resten av informantene er mer fornøyde og opplever at føring av ferie og fravær har blitt mye enklere.

Bruker 2: ”Jeg er godt fornøyd. Som sagt så var det ikke, vi ble ikke kunde hos Sticos fordi vi var overbevisst om at @else skulle kunne forandre hverdagen vår. Det var bare et supplement til et produkt som

var, som allerede var godt nok og som jeg vil si har gjort Sticos hakket bedre, mest fordi det er blitt enklere å registrere ferie og fravær. Og for så vidt få en oversikt over sine egne feriedager og fravær også. Så, ja vi er godt fornøyd.”

Både bruker 2 og 5 uttrykker generelt at de er godt fornøyde med verktøyet og at det oppleves som nyttig. Bruker 5 nevner også at @else letter arbeidshverdagen i form av at det er lettere å finne fram til det man lurer på:

Bruker 5: ”Ja hm hun har kanskje gjort det altså lettere [...] altså det å på en måte finne fram da, altså det letter jo arbeidshverdagen med sånne verktøy.”

Som illustrert over oppleves @else som nyttig blant flere av brukerne, og bidrar til å lette arbeidshverdagen. I forbindelse med føring av ferie og fravær samt å finne fram til svar på ting de lurer på fungerer det godt. Det ser ut til at de som benytter @else til litt mindre komplekse oppgaver i større grad er fornøyde. De som derimot har benyttet seg av @else til mer komplekse oppgaver er ikke så fornøyde. Det at @else er sluppet ut i markedet på et tidlig tidspunkt ser også ut til å ha noen konsekvenser, da det er flere som har opplevd at hun ikke kan gjøre alt, og at svarene som kommer er litt ymse:

Bruker 1: ”Men svarene er ymse da. Det er også, det har hendt at det har kommet riktige svar, men det kommer så lange svar at det er ikke, det er ikke, altså, det er mer praktisk og lese det på en nettside enn å lese det i en sånn liten dialogboks.”

Dette kan sees på som en konsekvens av at det fortsatt er relativt nytt, og ennå ikke helt ferdig utviklet. Likevel påvirker det i hvor stor grad de opplever at @else er nyttig, da det ikke er så nyttig når svarene er for lange og uhåndterlige. Som illustrert over er det altså svært delte meninger rundt @else, og i hvilken grad hun er nyttig. Noen opplever at hun hjelper til i stor grad, andre bruker henne ikke siden de ikke ser nytten av verktøyet. Det ser ut til at det avhenger mye av om det treffer et behov hos organisasjonen. En annen faktor som ser ut til å påvirke hvor nyttig informantene opplever @else er opplæringen de har fått.

Opplæring. Som illustrert over i kontekstdelen er det ikke lagt opp til noe opplæring fra Sticos sin side, og de fleste tar i bruk @else av seg selv. På spørsmål til brukerne rundt hvordan opplæringen har blitt gjort kom det fram blant samtlige at de

har hatt en fra Sticos til stede som har gitt informasjon om Sticos sin personalpakke generelt, i tillegg til en oppfordring om å benytte seg av @else:

Bruker 2: "Vi gjorde det sammen med, eh, da vi introduserte Sticos så gikk vi gjennom Sticos, hvordan registrere fravær, eh hvor man kan finne personall håndboken, for det er de to tingene vi bruker Sticos til. Også var det sånn helt på slutten, "by the way", det er også en app her som heter @else, som også er en chatboks, her på siden, hvor man kan gjøre enkle ting. Så det har ikke vært noe mer enn det. [...] Også har jo folk funnet ut, og testet det da, og sett at det er jo så lett å gjøre det i @else, som det er å gjøre det selv. Så jeg tror folk foretrekker @else."

Dette ser ut til å fungere bra siden man på mange måter får veiledning fra @else om hvordan hun skal brukes. Som sitatet over illustrerer foretrekker flere å bruke @else, noe som indikerer at det blir brukt og at det oppleves som nyttig. Det indikerer og en forståelse av hvordan @else skal brukes på tross av manglende opplæring: *Bruker 5: "Man trenger ikke å vite det, fordi du får veiledningen fra henne, så det har i hvert fall jeg syntes har vært veldig bra da."* Samtlige av informantene deler denne oppfatningen og opplever at hun er lett å bruke, og at det er lett å forstå hva man skal gjøre. Dette indikerer at brukervennligheten på @else er forståelig og enkel. Samtidig fører såpass lite opplæring til at det blir en del prøving og feiling. Selv om det er lett å skjønne hva en skal gjøre, er det ikke nødvendigvis lett å vite hva man kan spørre om:

Bruker 5: "Nei, da ble det jo mye prøving sånn i begynnelsen da, litt sånn, altså man var jo litt usikker på hva, hva kan man på en måte spørre om og sånn men det har man jo på en måte kanskje sett litt etter hvert da. [...] Det har egentlig vært veldig lite med informasjon om henne synes jeg."

Som illustrert over er det et ønske om mer informasjon rundt hva @else kan brukes til. Det går igjen blant flere:

Bruker 4: "Nei, den er jo ganske intuitiv, men samtidig så må du kanskje forklare mulighetene da, og litt hvorfor du skal bruke den appen, og hvorfor det, eller hvorfor du skal bruke @else da, og i hvilke situasjoner er det veldig bra å ha @else."

Som beskrevet over er @else intuitiv, slik at det er lett å forstå hvordan @else skal brukes. Det som likevel oppleves som en hindring for noen er at en ikke alltid vet hva @else kan svare på. Det er en indikasjon på at opplæringen ikke er optimal, og at det kunne vært hensiktsmessig med mer opplæring slik at man kjenner bedre til funksjonene @else har, og dermed vet hva man kan bruke henne til. Det kan føre til at

en opplever @else som mer nyttig, siden det kan bidra til å utnytte alle funksjonene ved @else.

Forventninger påvirker bruk

Blant samtlige av informantene gikk det igjen at det var lite forventninger til hva @else kunne gjøre: *Bruker 3: "Jeg tror ikke jeg helt viste hva det skulle bli."* Denne typen teknologi er fortsatt relativt ny, spesielt innenfor dette arbeidsområdet, noe som gjør at man har lite erfaringer med det, og dermed ikke så mye forventninger til det heller:

Bruker 5: "Og ja, jeg tror på en måte man gikk inn med en litt sånn, hva er dette, hvem er dette, og hva gjør det? Så ja nei, jeg tror ikke forventningene var, jeg tror ikke de var superhøye, det tror jeg nok ikke. Og det er vel også litt sånn at man ikke er vant til, at man ikke er vant til at man kan bruke sånt. Vi hadde liksom ikke noe å sammenligne med, og derfor så var det litt sånn, ja vi prøver."

Dette oppleves som noe nytt og ukjent, noe som medfører at informantene verken har høye eller lave forventninger. Sitatet over indikerer likevel at de er åpne for å teste det ut og finne ut hvordan det fungerer. En av informantene opplevde en endring i forventningene etter å ha brukt @else litt, og fikk testet hvordan det fungerer:

Bruker 4: "Da hadde jeg egentlig, i starten hadde jeg egentlig ikke så høye forventninger til henne. Men så fikk jeg jo litt høyere forventninger til henne etter hvert da, og da ble jeg jo veldig sint da, når hun ikke kunne svare, eller når hun svarer feil eller. Når @else er litt sånn tullete, da blir jeg irritert, det har jeg vært opp i gjennom. Men, så ja det er jo litt artig da. Å bli irritert på en robot, men det blir man jo da altså. Men man blir jo også irritert på teknologi som ikke funker, så det er jo det samme. Så da blir man jo bare sånn, blir litt sånn oppgitt da."

Ved høyere forventninger kommer irritasjonen fort når verktøyet ikke svarer til forventningene. Økt bruk fører kanskje også til høyere forventninger da en er mer kjent med verktøyet og begynner å forstå hva det kan gjøre.

"Personalsjef med kunstig intelligens". Tanken bak @else er som illustrert over at hun skal kunne ta over en del av oppgavene som i dag gjøres av personalledere. Tittelen kan av flere oppleves som litt feil med tanke på hvilke oppgaver hun gjør. Dette kan også skape noen forventninger med tanke på hva @else kan gjøre, og hva man kan bruke henne til. På spørsmål om hva de tenker om tittelen til @else kom det fram at de ikke følte det var treffende enda:

Bruker 3: "Ja, sånn foreløpig så syns jeg ikke de har truffet med det da. Det er mulig at det kan bli det en gang, men det tror jeg er høyt opp og langt fram. For, ja med fare for å ikke ha prøvd det nok da, ja for en personalleder er jo veldig mye mer enn å vite hva som står i arbeidsmiljøloven."

Dette går igjen blant flere. Sitatet over indikerer at navnet gir visse forventninger, og at hvordan det faktisk fungerer ikke oppfyller det navnet sier at det skal. Selv om de ikke ser på @else som en personalleder per i dag er de likevel positive til at hun kan bli det en gang. Det er også flere som allerede nå opplever at hun gjør en del oppgaver som hører til en personalleder, og at navnet er ganske treffende:

Bruker 4: "Nei, jeg tenker at det er riktig navn jeg. For hun gjør jo mye av det som en personalsjef, ja hun kan jo avlaste veldig en personalsjef da, og svare på veldig mye av det med å registrere og gjøre mye av det litt sånn kjedelige tingene som en personalsjef kan gjøre. Også kan jo personalsjefen få frigjort tid til å gjøre andre viktige ting da som kompetansehevningsplaner og andre ting da som kanskje ikke @else kan hjelpe bedriften med da."

Som illustrert over kan @else avlaste personalsjefen slik at de får frigjort tid til andre oppgaver. Siden @else er ny og man ikke vet hva man kan bruke henne til ser det ut til å resultere i lite forventninger til henne. Likevel ser det ut til at tittelen til @else påvirker forventningene noe. Personalsjef er et begrep de har assosiasjoner til, og med en slik tittel skaper det noen forventninger rundt hva @else skal kunne gjøre og hva hun kan brukes til.

Forskjellig bruk

Et trekk som kom tydelig fram under analysen er at informantene bruker @else på ulike måter. I utgangspunktet kan det, som nevnt over, brukes til å svare på faglige spørsmål, registrere fravær, levere statistikk og sende meldinger. Gjennom analysen kom det fram at det i praksis er stor variasjon med tanke på hvordan de bruker @else:

Bruker 2: "Det er mest de ansatte som synes det er veldig gøy å teste hva man kan si, og hva man kan spørre om, men det er flere som bruker, eller det blir selvfølgelig mest brukt til registrering av fravær. For eksempel, jeg er syk i dag, også legger @else inn en egenmelding, eller jeg skal ha ferie fra den datoen til den datoen, så legger @else inn ferie, og ja sånne enkle ting da. I stedet for å måtte logge seg inn i Sticos og registrere selv."

Sitatet over illustrer at det blir brukt mest til å føre fravær og ferie. I tillegg tester de ansatte hvilke andre ting @else kan svare på. En av informantene har tilgang til @else uten å bruke henne: *Bruker 3: "Derfor bruker ikke vi @else så mye, fordi vi finner ikke de svarene vi, som passer oss da."* Siden @else ikke klarer å svare på det de lurer på har det medført at det ikke blir brukt. Videre kom det fram at dersom @else kunne svart på det de trengte hjelp til hadde situasjonen vært annerledes, men per i dag er det ikke slik. En av de andre informantene bruker heller ikke @else. Det kommer av at det ikke fungerer som det skal.

Bruker 1: "Eh, ja hun svarer ikke. Hun gjør ikke det hun skal gjøre. Altså i løpet av høsten så har jeg prøvd to ganger å registrere fravær. Da har jeg faktisk prøvd å bruke @else, og hun klarer å ta enkle beskjeder som "@else jeg er syk i dag", også sier hun, ja fint skal jeg ta å registrere fravær og sende til sjefen? Også sier jeg ja, og sier hun at okei, da er det gjort. For et år siden så funkete det faktisk, nå funker det ikke. Sjefen får ikke beskjed. Det er ikke registrert fravær. Det bare står at hun har gjort det."

Som illustrert over, og som også er nevnt tidligere i oppgaven, så er ikke @else ferdig utviklet ennå. Dette medfører at det blir noen feil underveis. Dette ser ut til å føre til et dårlig inntrykk av @else, og at en heller finner svaret eller registrerer fraværet selv. Ikke alle deler denne erfaringen. I sitatet under kommer det fram en annen erfaring, hvor det oppleves som en god ressurs å spørre @else om ulike faglige spørsmål.

Bruker 4: "Nei, jeg har jo drevet å spurt henne om sånne HR spørsmål da, og testet ut og fått litt sånne svar. For hun gir jo mye svar på ting, alt fra om det er lov til å klippe seg i arbeidstiden eller om det, er det lov til å ta med seg eller hvordan er det med feriedager sånn og sånn, kan man ta med seg det til neste år? Ja litt sånne ulike spørsmål som man har da, og da er det jo veldig lett å spørre @else når du vet at hun kan svare på ganske mye. Mhm, så det har jeg brukt henne litt til, også har jeg brukt henne litt til å registrere eh, registrere sykdom da."

Her kommer det fram at hun brukes til en del ulike ting, noe som indikerer en god forståelse av hva verktøyet faktisk kan brukes til. I sitatene som er presentert over kommer det fram at det både er blitt brukt til fravær, faglige spørsmål samt at noen ikke bruker @else i det hele tatt. Bruker 5 sier at hun kun bruker @else til faglige spørsmål, og ikke til registrering a fravær:

Bruker 5: "Nei, vi har brukt henne til mye, det er veldig greit å bruke henne til å slå opp i for eksempel regelverk og sånn ting, [...]. Så i stedet for å, ja for eksempel lovdataba er jo kjempe tungt å lese seg opp på, det

synes jeg i hvert fall. Det er tungt, det er mye å lese og vanskelig stoff. Så da syntes jeg det har vært mye mer greit å skrive opp et stikkord og få, okei dette her er det som på en måte, litt mer i normaltekst da, hvor jeg kan få. Ja så jeg har brukt det mye på det når jeg på en måte, altså lurer på noe, altså hvordan er det? Er det sann eller er det sann? Hva er riktig liksom? Så jeg synes det har vært veldig ålreit liksom sann til de tingene der. Og har brukt henne mye.”

Her ser vi at @else hovedsakelig blir brukt til å stille faglige spørsmål. Bruker 5 er den eneste av informantene som kun bruker @else til faglige spørsmål.

Som illustrert i sitatene over er det mye variasjon med tanke på hvordan de bruker @else. Noen har tilgang til verktøyet, uten å bruke det. Noen bruker det kun som oppslagsverk, mens andre bruker det kun til fravær. Det kan være flere ulike grunner til det. Bruker 1 og 3 opplevde at verktøyet ikke fungerte så godt som det i utgangspunktet skal gjøre, noe som naturligvis påvirker i hvor stor grad man bruker det. Bruker 5 derimot var svært fornøyd, og følte at det traff et behov de har i organisasjonen. Et aspekt ved dette er at når en ikke bruker hele verktøyet vil det være uutnyttet potensiale, noe som ser ut til å være tilfellet blant nesten samtlige.

Tillit

Et annet trekk som har gjort seg sentralt gjennom analysen er tillit til @else. Basert på hvordan informantene bruker @else er fraværshåndtering og faglige spørsmål de funksjonene som blir mest brukt. For å bruke henne til dette er tillit et sentralt aspekt, da en må stole på informasjonen som blir gitt, samt at fraværet blir ført riktig. Gjennom analysen kom tillit fram i to ulike former. Den ene formen handler om tillit til å bruke @else, og til svarene som blir gitt. Det andre går på tillitt til personvern og at dette er ivaretatt. I tillegg ble også personligheten til @else sett på som sentral med tanke på opplevelsen av tillit.

Tillit til @else. Da jeg spurte informantene om de stolte på at @else gjør jobben, var det lite tvil om at de stolte på at det ble gjort riktig. Hvert fall på de enkle oppgavene:

Bruker 2: ”Ja. Hvert fall på de enkle oppgavene, som registrering av ferie og fravær, for da får de en bekreftelse på registreringen, og hvis det blir feil så kan du si at, nei det ble ikke riktig, også blir det korrigert. Ja, så det gjør jeg.”

Videre kom det fram at dersom det skulle bli noe feil, så er det mulighet til å korrigere i ettertid, noe som skaper en trygghet i bruk av @else:

Bruker 2: "Og hvis det skulle blitt noe feil, noe feilmeldelse der da, så kan du korrigere før det hadde blitt registrert. Så jeg føler ikke det er noe. Jeg føler egentlig at det er, eh [liten tenkepause] hvis du skulle brukt @else ti ganger da, og lagt det inn manuelt ti ganger i Sticos, så tror jeg det hadde blitt riktig flere ganger med @else enn hvis folk skulle gjort det i Sticos. Det tror jeg."

Det blir altså mer riktig dersom @else gjør oppgavene enn hva det ville vært om man hadde gjort det manuelt. Videre kom det fram at noe av det som gjør at en stoler på @else er at det er henvisninger til hvor informasjonen kommer fra, noe som oppleves som positivt:

Bruker 5: "Og noe som hvert fall jeg synes er bra da, det er at hun er flink til å på en måte hen vise til, og det gjør jo på en måte at man okei man kan lese en tekst som er skrevet og som også står, men så står det også en henvisning til, ja, arbeidsmiljøloven eller til lovdata, altså sånne ting som du kan på en måte. Denne paragrafen her og der og der kan du finne. Det synes jeg, ja jeg synes hvert fall at det har vært positivt."

Sitatene over indikerer at det er betryggende at @else gir henvisninger og at det er mulig å korrigere i etterkant. Det innebærer at muligheten til å sjekke det opp selv gir tillit og trygghet. Tilliten ligger ikke nødvendigvis i @else, men i muligheten til å sjekke det opp selv. @else er jo i tillegg anonym, noe som ser ut til å kunne gi ytterligere trygghet til å bruke verktøyet. Det kan åpne for å stille de vanskelige spørsmålene som man kanskje ikke ville vært komfortabel med å spørre for eksempel en leder om:

Bruker 1: "Ja, hvis du stoler på anonymiteten tror jeg den fungerer. [...] Er du i en trengt situasjon så er det mye lettere å gå og spørre der enn å gå å spørre sjefen, for det er jo sjefen du skal diskutere med. Og sjefen har jo ikke nødvendigvis svaret."

Det kom også fram at ikke alle stoler helt på @else. Det er noen av informantene som er litt selektive med tanke på hvilke oppgaver de gjør selv, og hva de bruker @else til fordi det fortsatt er litt usikkert hvor mye tillit de har til @else og at det @else sier og gjør.

Personvern. Med tanke på at @else behandler personopplysninger, og at en del av funksjonen til @else handler om å registrere fravær samt å stille spørsmål anonymt, blir personvern sentralt. Dette ser midlertidig ikke ut til å være noen bekymring blant informantene:

Bruker 3: "Nei, det er jeg ganske komfortabel med. Jeg regner med at, med de reglene som finnes nå, så er jo Sticos underlagt til å lagre og oppbevare det her på en sånn måte at det ivaretas da, sånn at det tenker jeg at, det tenker jeg må være greit."

Dette er en oppfatning som går igjen blant flere. Det går også igjen blant flere at det ikke er noen forskjell på om det er Sticos eller @else som behandler personopplysningene deres. Det indikerer at de har tillit til at Sticos tar dette seriøst og behandler opplysningene på en forsvarlig måte:

Bruker 4: "Jeg tenker at det er ikke noe forskjell på at @else behandler personopplysninger og at Sticos personal behandler personalopplysninger, fordi at jeg på en måte ser på det som et og samme produkt da."

I et av intervjuene kom det fram at han egentlig ikke hadde tenkt så mye på dette med personvern. Da spørsmålet kom opp ble han usikker, men konkluderer med at han stoler såpass mye på Sticos at han dermed også stoler på @else:

Bruker 1: "Nei, det har ikke jeg noe, i utgangspunktet, før du spurte nå så hadde ikke jeg noe problem med det. Nei, samme svar egentlig. Det er Sticos som ligger bak, så de håndterer jo, alt av personopplysninger som bedriften har Sticos, det må dem jo ha. Så lenge vi kjøper den tjenesten av dem så det er klart, men når du stiller spørsmålet nå så, hvordan @else er sluset til å snakke med meg, kontra å snakke med andre, om det er vantette skott eller om det som vi liksom prater om, om det ligger lagret et sted eller om det bare ligger i en chat som blir slettet når jeg logger av, det vet jeg jo ingenting om. Og jeg har egentlig aldri tenkt over det heller. Men jeg ville jo ikke vært bekymret for det, så lenge det er Sticos som håndterer da fordi de er rimelig proffe på det da."

Personlighet. Noe som har vært sentralt i utviklingen av @else er at hun skal ha en personlighet. Som personalsjef er det viktig at hun framstår høflig og varm, noe som har blitt lagt en del arbeid i. Dette ser også ut til å være viktig for de som bruker @else, samt at det bidrar til å skape tillit til @else. Da jeg spurte om dette var det flere som i utgangspunktet ikke hadde tenkt noe over det, men som likevel satte pris på det og syntes det var ett positivt trekk ved @else:

Bruker 5: "Men ja når du sier det så, hun har jo en personlighet med måten hun skriver på og, ja altså hun er jo, det virker jo som at du snakker med et menneske holdt jeg på å si. Det er jo ikke bare en datamaskin liksom."

Sitatet over illustrerer at personligheten har noe å si. Personligheten kan skape en følelse av å snakke med et faktisk menneske. Det ser også ut til å kunne føre til at man er noe mer tilgivende ovenfor @else når det minner om en faktisk person: *Bruker 1: "Man tilgir henne litt mer og, ja jeg vet ikke om det er sånn men, det kan jo være."*

Det kom også opp at personligheten kanskje gjør det lettere å "connecte" med @else, og at det videre kan føre til lavere terskel for bruk:

Bruker 4: "Nei, men jeg liker jo at hun skal være, jeg syns jo at hun skal være høflig og varm, for det tenker jeg at er positivt når du vet at det ligger en kunstig intelligens bak. Hun har jo egentlig ikke noe, hun er jo ikke noe "human". Så jeg tenker jo at det litt fint at hun er høflig og varm og korrekt da, men så jeg syns det er fint da, at du legger på litt sånne, en litt sånn personlighet til henne. Det tror jeg også gjør at folk kanskje lettere connecter og bruker henne da. Også syns jeg det er litt artig og at hun sier sånne hyggelige fraser da, men det må være relevant da, og det må passe i konteksten."

Det at det er lettere å "connecte" med henne kan bidra til at de har tillit til @else. @else blir mer menneskelig, slik som man også forventer av en personalsjef. Det at @elses personlighet skaper tillit er det flere som nevner:

Bruker 5: "Og jeg tenker at det er nok kanskje litt viktig for at man også skal ha tillit til at de på en måte skal ha, jeg tror at hvis det blir veldig sånn maskinelt statisk så tror jeg kanskje at folk bare "nei dette her er ikke.." Så jeg tror at, at det er positivt hvert fall."

Dette skiller seg noe fra sitatene over, da det baserer seg mer direkte på @else, og ikke Sticos som er bak @else. Det ser ut til at tilliten til @else er ivaretatt på et overordnet plan. Samtidig er det også flere som nevner at de tenker seg litt ekstra om og ikke nødvendigvis tar alt for god fisk.

Humor

Humor er et annet trekk som gjorde seg gjeldende gjennom nesten samtlige av intervjuene, men på to litt ulike måter. Det er en del av informantene som snakker om at de har det mye morsomt med @else. Det er gøy å teste verktøyet, samt at det kommer morsomme svar. Andre er mer negative, hvor humoren går mer på bekostning av @else, og ikke som en positiv faktor.

Blant noen har det vært mye humor rundt å spørre @else om ulike ting for å sjekke hva hun svarer: *Bruker 2: "Det er mest de ansatte som synes det er veldig gøy*

å teste hva man kan si, og hva man kan spørre om." Dette går igjen blant flere, og selv om det medfører noe frustrasjon er det også mye latter:

Bruker 4: "Så det er litt sånn frustrasjon på at hun, særlig i starten da, at hun, det var mye feil og det var mye fliring da, når du spør henne om ting da, også svarte hun i hytt og pine. Da var det veldig mye fliring da, og vi hadde det veldig artig da."

Det at @else har det gøy med @else går igjen blant flere, og at det var gøy å teste ut @else etter en lang dag på jobb.

Bruker 5: "Jeg har jo stilt mye rare spørsmål som jeg vet at hun ikke kan svare på men så, bare sånn fordi det er gøy å se hva man får tilbake av svar. Spesielt i begynnelsen så syntes vi det var veldig festlig en periode."

Det at @else er morsom å bruke kan virke motiverende med tanke på å faktisk ta verktøyet i bruk. I og med at det er lite informasjon som blir gitt er man litt avhengig av å teste det ut selv og sjekke ut hva man kan bruke henne til. Dermed kan det at hun er morsom senke terskelen for å bruke verktøyet.

Det er også noen som har en mer negativ innstilling til @else, og snakker om at man har humor rundt verktøyet, men mer på bekostning av det, enn som at det fører til økt bruk:

Bruker 1: "Nei, stort sett så er de, hun er litt sånn, de flirer litt av det. Hun er sluppet alt for tidlig, og det her er jo en teknologibedrift som er vant til å bruke mye teknologi, og tekniske løsninger, så jeg føler at man kanskje bare bruker henne på fleip noen ganger bare for å sjekke om det fungerer eller ikke, og bare for å få litt morsomme svar. Og da blir vi litt overasket de gangene det går bra. Og prøver å skrive spørsmålene på forskjellige måter og sånn bare for å se om det kommer noe fornuftig, men nei, ho blir ikke tatt på alvor nei."

Likevel ser vi også her at det medfører bruk da de tester for å sjekke hva @else klarer å svare på og ikke. Det kan bidra til at man blir positivt overasket når hun etter hvert blir bedre på å svare på spørsmål.

Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg diskutere funnene som ble identifisert i analysen opp mot teorien som er beskrevet i teorikapittelet. Diskusjonen vil ta utgangspunkt i problemstillingen som er ”Hvordan opplever de ansatte å bruke @else, og hva påvirker deres opplevelser?” Funnene fra analysen besvarer problemstillingen, og vil videre settes i sammenheng med teorien på området.

Oppsummering av hovedtemaene

Gjennom den tematiske analysen er det fem hovedtemaer: opplevd nytteverdi, forventninger påvirker bruk, forskjellig bruk, tillit og humor. Videre følger en oppsummering av temaene.

Opplevd nytteverdi. Opplevd nytteverdi handler om i hvilken grad @else oppleves som nyttig. Innenfor denne kategorien er det en del variasjon blant informantene, hvor noen opplever @else som svært nyttig og at hun er til hjelp i hverdagen. Andre opplever at @else ikke har noen nytteverdi for dem. Funnene indikerer videre at dersom det er et behov i organisasjonen som blir møtt eller at @else gjør arbeidsoppgavene til informantene enklere, oppleves hun som nyttig. Dersom dette behovet ikke møtes oppleves hun som mindre nyttig. Videre ser det også ut til at de som bruker @else til komplekse oppgaver er mindre fornøyde, mens de som bruker henne til litt enklere oppgaver ser ut til å være mer fornøyde.

I forbindelse med opplevd nytteverdi ser opplæring og informasjon ut til å spille en sentral rolle. Det har vært minimalt med opplæring, noe som fører til at man ikke vet hva man kan bruke @else til.

Forventninger påvirker bruk. Forventninger påvirker bruk handler om hvordan forventningene til informantene påvirker hvordan @else blir brukt. Blant informantene var det ingen som hadde noen forventninger til @else. Dette førte til at de fleste var åpne til å ta i bruk @else, men de hadde dermed ingen spesielle forventninger til hva @else skulle gjøre.

Tittelen til @else er ”personalsjef med kunstig intelligens”, noe som ser ut til å påvirke forventningene brukerne har til @else. Personalsjef er et vidt begrep hvor ulike mennesker kan ha ulike assosiasjoner og forventninger. Det som går igjen blant informantene er at dette skaper noe forventninger. Det kommer også fram at de stort sett ikke opplever @else som en personalsjef per i dag, men utelukker ikke at det kan skje i framtiden.

Forskjellig bruk. Forskjellig bruk handler om hvordan informantene bruker @else. De tar i bruk @else på veldig ulike måter. Det er noen som ikke bruker @else i det hele tatt. Andre bruker henne til å føre fravær og ferie. En informant bruker henne til å spørre om faglige- og personalspørsmål. Det er også en som bruker @else til både å føre fravær og å stille spørsmål rundt personalsaker. Det er altså ingen av informantene som bruker henne på samme måte, med unntak av de som ikke bruker @else.

Tillit. Det ser ut til at alle informantene har stor grad av tillit i forbindelse med å bruke @else. Dette er sentralt med tanke på at det kan være vanskelige spørsmål som stilles, samt at @else tar seg av fravær og ferie og lignende. Det innebærer at @else utfører oppgaver på individnivå, samt at hun skal behandle personopplysninger. Analysen indikerer at det å ha tillit kan handle om ulike ting. Selv om informantene uttrykker tillit til å bruke @else innebærer det ikke nødvendigvis tillit til @else, men heller tillit til at dersom noe blir feil har man mulighet til å oppdage det. Alle uttrykker tillit til Sticos som har utviklet @else, dette viser seg i form av tillit til @else. Hun har en personlighet som også oppleves også som tillitsvekkende blant flere av informantene. Det kan bidra til at en stiller flere spørsmål og er enklere å få en slags relasjon til.

Humor. Humor er sentralt blant alle informantene og kommer i form av at informantene har det mye morsomt med å bruke @else. De opplever det som underholdende å spørre @else om ulike ting for å sjekke hva svaret blir. Dette er stort sett på en positiv måte som fører til økt bruk og interesse for @else. Det er også en informant som snakker om at de ler av @else og at hun ikke blir tatt seriøst på deres arbeidsplass.

Funn fra denne undersøkelse satt opp mot teori på området

Videre vil jeg diskutere temaene opp mot relevant teori på området. Denne delen er strukturert slik at jeg tar for meg ett og ett tema og setter det opp mot teori som er relevant for det aktuelle temaet.

Opplevd nytteverdi. Opplevd nytteverdi var ett av temaene som gjorde seg aktuelt i den tematiske analysen. Temaet omhandler i hvilken grad de ansatte opplever at @else er nyttig. I litteraturen rundt teknologisk endring er nytteverdi en av de mest sentrale faktorene med tanke på implementering og bruk av teknologiske verktøy (Øvretveit et al., 2007). Det er også sentralt i UTAUT som er Venkatesh et al. (2003)

sin teori om aksept av teknologi. I UTAUT er tanken at forventet nytteverdi påvirker om man aksepterer og tar i bruk teknologien (Venkatesh et al., 2003). Blant informantene er svarene varierende. Noen opplever @else som svært nyttig. Andre opplever at @else ikke har noen nytteverdi for dem. Dette ser også ut til å påvirke i hvor stor grad det blir brukt, noe som indikerer at UTAUT stemmer godt overens med dataen i denne studien.

Blant de som opplever at @else ikke er nyttig er grunnen stort sett at @else ikke hjelper dem med det de trenger hjelp til. Bruker 3 opplever at hun ikke får svar på det hun spør om. Videre kommer det fram at hun har relativt komplekse spørsmål, som kan være noe av grunnen til at hun ikke får svar på spørsmålene hun stiller. Fit er identifisert som en av de viktigste faktorene i forbindelse med seleksjon og implementering av digitale verktøy (Gagnon et al., 2012; Aarts et al., 2004). Dårlig fit innebærer at det er en manglene sammenheng mellom hva bruker ønsker og hva verktøyet kan tilby. Med tanke på at @else ikke kan gi de svarene de trenger, indikerer det dårlig fit. Videre kom det frem av bruker 1 at heller ikke han har bruk for det @else kan tilby, noe som også indikerer at det er en dårlig fit mellom behovene og hva @else kan tilby. Det ser dermed ut til at fit mellom organisasjon og teknologi, samt opplevelsen av nytteverdi hos brukeren henger tett sammen.

De resterende informantene har derimot et mye mer positivt blikk på @else, og opplever i større grad at hun er et nyttig verktøy. Det som går igjen blant de som opplever @else som nyttig er hovedsakelig at hun gjør arbeidsoppgavene enklere. Bruker 2 opplever at føring av ferie og fravær er enklere, og bruker 5 opplever at det er lettere å finne fram i lovverk og regler, noe som bidrar til å gjøre arbeidshverdagen enklere. I motsetning til de som er beskrevet over, opplever dermed informantene som er fornøyde at deres behov er møtt. Dette indikerer at det er en bedre fit mellom hva @else kan tilby og hva informantene ønsker å bruke henne til. Dette stemmer også godt overens med litteraturen rundt implementering av teknologi og UTAUT, hvor de begge legger vekt på viktigheten av fit og nytteverdi for å oppnå vellykkede implementeringer hvor teknologien blir tatt i bruk (Gagnon et al., 2012; Venkatesh et al., 2003; Aarts et al., 2004).

Samtidig er det noe forskjell med tanke på hva de ulike respondentene bruker @else til. Bruker 3 opplever at @else ikke kan svare på det hun spør om, og sier samtidig at hun har komplekse spørsmål. Bruker 2 og 5, som opplever at @else er nyttig, bruker hovedsakelig @else til å føre fravær og slå opp i lovverk som kan antas

at er noe mindre komplekse oppgaver. Det kan indikere at @else er bedre å bruke til de litt enklere oppgavene. Det som hovedsakelig ser ut til å påvirke i hvilken grad en opplever @else som nyttig eller ikke er i hvor stor grad de oppgavene man ønsker hjelp til blir utført.

Opplæring. Opplæringen og implementeringen som er gjort i forbindelse med @else ser ut til å påvirke opplevelsen av nytteverdi. Det ser også ut til å påvirke hvordan de bruker @else. I utgangspunktet er @else en del av en større pakke, og blir kort informert om i forbindelse med implementeringen og introduksjonen til resten av pakken. Deretter er det opp til de ansatte å prøve seg fram. Dette kommer fram blant samtlige av respondentene, noe som indikerer at alle har hatt den samme opplæringen. I forbindelse med implementering av ny teknologi er tilstrekkelig med informasjon (Andre et al., 2008; Saksvik et al., 2007) og opplæring sentralt (Gagnon et al., 2012; Heierhoff et al., 2011; Milis & Mercken, 2002). Informasjonen som blir gitt på starten bør kommuniseres tydelig og innebære hvorfor man skal ta i bruk det nye systemet (Andre et al., 2008), samt at det defineres klare mål med implementeringen. Det kan bidra til at en blir motivert til å ta i bruk det nye systemet (Greeven & Williams, 2017).

Implementering av teknologi er en form for omstilling. Omstillinger er komplekse og utfordrende, og krever mye jobb for å nå de målene som er satt (Arbeidstilsynet, 2008; Kotter, 1995, 2012). I en omstilling er det en rekke faktorer som bør tas hensyn til. Når en skal gjennomføre en omstilling er det viktig at det blir gitt tilstrekkelig med informasjon og at man danner en opplevelse av at endringen, i dette tilfellet implementeringen av @else, er viktig. De ansatte bør føle at det er kritisk at teknologien blir tatt i bruk (Kotter, 2012; Saksvik et al., 2007). I forbindelse med @else har det blitt gjennomført minimalt med opplæring og gitt relativt lite informasjon.

På tross av lite opplæringen og informasjonen ser det likevel ut til at informantene har lært seg hvordan de kan bruke teknologien. Dermed kan det argumenteres for at opplæringen har vært tilstrekkelig. De opplever at det er lett å bruke og at det er lett å forstå hva man skal gjøre. Det indikerer at @else er intuitiv med tanke på hvordan det tas i bruk. Det passer godt overens med forskningen på teknologiske endringsprosesser, hvor en av de sentrale faktorene i forbindelse med vellykkede implementeringsprosesser er at systemene er intuitive og lette å bruke (Gagnon et al., 2012; Øvretveit et al., 2007). Det er også ett av stegene i UTAUT,

nemlig hvor vanskelig de forventer at det vil være å bruke @else. Dersom et digitalt verktøy er vanskelig å bruke reduserer det sannsynligheten for at de ansatte vil ta det i bruk (Venkatesh et al., 2003). Det ser ut til å stemme godt overens med resultatene i denne analysen.

Selv om @else er enkel å ta i bruk kom det likevel fram et ønske om mer informasjon om hva en kan bruke henne til. Bruker 4 snakket om at @else er intuitiv, men at man likevel har et behov for å bli forklart mulighetene. Hun ønsket mer info rundt hvorfor en skal bruke @else og i hvilke situasjoner det er hensiktsmessig å ta henne i bruk. Tilstrekkelig med informasjon om hvorfor en skal ta i bruk teknologiske verktøy har vist seg å være svært viktig for at en skal bruke verktøyet (Andre et al., 2008), og er sentralt i litteraturen rundt hvordan en skal få til vellykkede omstillingsprosesser (Kotter, 2012; Saksvik et al., 2007). Dette indikerer at mer informasjon og økt fokus på hva @else er og hva en kan bruke @else til vil være hensiktsmessig for at @else skal bli mer brukt, samt at det kan skape en økt opplevelse av nytteverdi (Andre et al., 2008; Gagnon et al., 2012; Kotter, 2012; Milis & Mercken, 2002; Saksvik et al., 2007; Øvretveit et al., 2007)

Et annet aspekt ved dette er at @else er laget med kunstig intelligens. Dette innebærer at hun blir utviklet gjennom maskinlæring. Maskinlæring er en form for læring som utvikles over tid, og vil kunne utføre mer komplekse oppgaver når maskinen har fått mer øvingsdata (Makridakis, 2017; Ramaswamy, 2018). @else er fortsatt relativt ny, og vil dermed trenge mer tid på å lære mer og utvikle seg før hun fungerer optimalt. Dette kan også påvirke i hvilken grad hun oppleves som nyttig, da hun enda ikke er ferdig utviklet. Dette danner et paradoks, med tanke på at hun er avhengig av å få øvingsdata og at folk skal teste henne ut for å få til økt læring og utvikling. Samtidig vil det ta tid før hun presterer på et nivå hvor det oppleves som nyttig og hvor det fungerer optimalt, noe som kan bidra til at en ikke tar @else i bruk.

Forventninger påvirker bruk. Dette temaet handler om hvordan forventningene til informantene påvirker hvordan de bruker @else. Det som går igjen blant samtlige er at de ikke hadde noen spesielle forventninger til @else. De har ikke vært borte i noe slikt tidligere, noe som gjorde at de ikke viste hva de kunne forvente. Dette resulterte i at de ikke hadde noen forventninger. De fleste var likevel åpne for å prøve ut teknologien. Det at alle svarer at de ikke har noen forventninger kan ha en sammenheng med at det er blitt gitt lite informasjon i forkant. I følge Kotter (2012) er steg nummer en i en omstillingsprosess å danne en opplevelse av at endringen er

viktig. I dette tilfellet er ikke dette gjort. Det kan ha påvirkning på forventningene, eller i dette tilfellet mangelen på forventninger blant informantene. Ved å skape en opplevelse av at en endring er viktig vil det også kunne skape motivasjon til å gjennomføre endringen, som i dette tilfellet handler om å ta i bruk @else (Kotter, 2012).

På tross av dette ser vi at @else blir brukt blant flere av informantene. Bruker 4 snakker om at hun i starten ikke hadde så høye forventninger, men at hun fikk høyere forventninger etter hvert. Likevel var det fortsatt ikke alt @else kunne svare på, noe som medførte at bruker 4 opplevde irritasjon ved at @else svarte feil. Dette indikerer at det kan være hensiktsmessig å ikke ha for høye forventninger siden det kan medføre at man heller ikke blir skuffet. I følge blant annet Andre et al. (2008) er det viktig med informasjon i forbindelse med implementering av nye teknologiske verktøy. Svarene til informantene indikerer at det i akkurat denne konteksten kan være heldig at de ikke hadde så mye informasjon. Dermed visste de heller ikke hva de kunne forvente, og det ser ut til å ha resultert i at forventningene ikke har vært så høye, og at de dermed tar @else for det hun er framfor at hun skal leve opp til visse forventninger. Med tanke på at @else fortsatt er under utvikling kan det være hensiktsmessig at ikke forventningene er for høye per nå.

På en annen side kan en argumentere for at det bør komme informasjon i form av å skape realistiske forventninger til @else. Det kan være hensiktsmessig at forventningene kalibreres rett, det vil si at de er lave. Da vil innstillingen og forventningene være at @else er et verktøy som kan prøves ut, og at dette er viktig for å utvikle en god langsiktig løsning hvor brukerne dermed engasjeres i utviklingen.

Erfaring med teknologi kan også ha en innvirkning på teknologiaksept og bruk. Dersom en har positiv erfaring med teknologi fra tidligere ser det ut til å ha en positiv innvirkning på bruk av teknologi senere (Sætren & Laumann, 2015). Blant informantene er fire av fem vant til å bruke mye teknologi. Det indikerer at det kan gå begge veier. I dette tilfellet har samtlige av informantene prøvd @else, men noen har sluttet å bruke @else siden de er misfornøyde. En potensiell mekanisme i denne forbindelse kan være at de i utgangspunktet hadde få forventninger, samt mye teknologierfaring som gjorde at de var positive til å teste ut @else. Etter hvert som de ble misfornøyde har dette ført til ikke-bruk blant noen mens andre har fortsatt å bruke henne. Dette indikerer dermed at det å ikke ha forventninger, samtidig som man har

gode erfaringer med bruk av teknologiske verktøy kan føre til at man er åpen for å teste ut @else (Sætren & Laumann, 2015).

Personalsjef med kunstig intelligens. Personalsjef er et begrep mange har assosiasjoner og erfaringer med, noe som potensielt kan skape forventninger til @else. Det ser riktignok ikke ut til at tittelen til @else skaper så store forventninger, og det ser ikke ut til å påvirke bruken av @else i noen stor grad. Det er noe variasjon rundt hva de tenker om tittelen, hvor det går fra at det oppleves som et bra navn som beskriver @else godt, til at noen mener det ikke treffer. Likevel utelukker de ikke at hun kan regnes som en personalsjef i framtiden, men per i dag sees ikke @else på som en personalsjef.

Blant brukerne er det spesielt bruker 1 og 3 som opplever at dette navnet ikke passer. Det kan ha en sammenheng med det faktum at de ikke er fornøyde med det @else kan tilby per i dag, og at de ikke har så gode erfaringer med @else. De resterende brukerne er mer positive til tittelen, noe som kan ha en sammenheng med at de er mer fornøyde med @else. I det ene sitatet kommer det også fram at en personalsjef skal være mer enn å vite hva som står i arbeidsmiljøloven. I dette sitatet kommer det fram en forventning til tittelen personalsjef som dermed ikke blir møtt av @else.

Alle informantene er hovedsakelig positive til å teste ut ny teknologi. Det som hovedsakelig påvirker bruk ser dermed ut til å være hvilke erfaringer de har hatt med @else etter at de har prøvd å bruke henne.

Forskjellig bruk. Et av temaene som gjorde seg gjeldende i analysen var at de ulike respondentene brukte @else på veldig ulike måter. Noen brukte henne ikke i det hele tatt, flere av de brukte henne til kun én oppgave, og noen brukte @else til flere oppgaver. En av faktorene som er utfordrende for mange bedrifter er implementeringsprosessen, noe som ofte medfører at gevinstene ved det teknologiske verktøyet ofte uteblir (Skjelvan, 2015). Videre er det vanlig å ha et overdrevent fokus på selve systemet og for lite fokus på organisasjonen og konteksten som man skal ta i bruk det nye systemet i (Diehl et al., 2013). I forbindelse med @else er det ikke gjennomført noe opplæring, og det er gitt lite informasjon. At hun blir brukt på forskjellige måter kan ha en sammenheng med den manglende opplæringen, som videre kan være en konsekvens av et for stort fokus på selve verktøyet og mye tillit til at teknologien er enkelt nok i seg selv. Når de ansatte bruker @else på så ulike måter,

vil mest sannsynlig noen av gevinstene utebli, da det vil være deler av verktøyet som ikke blir utnyttet.

I utgangspunktet kan @else gjøre oppgaver som å svare på faglige spørsmål, spørsmål om lovverk, registrere fravær, levere statistikk og sende meldinger med informasjon. Informantene bruker @else til ulike ting. Bruker 1 og 3 bruker ikke @else, selv om de har tilgang og kunne tatt det i bruk dersom de ønsket det. Det kommer av at @else ikke kan svare på de tingene de lurer på og at hun ikke klarer å gjøre det de ber om. Bruker 4 er den som har testet @else på flest ulike ting, og bruker flest av funksjonene. Hun bruker @else både til HR-spørsmål, registrering av fravær og sykdom. Medarbeiderne på arbeidsplassen til bruker 2 anvender hovedsakelig @else til føring av fravær og ferie. Bruker 5 bruker kun @else til å slå opp i faglige spørsmål.

For at teknologi skal bli anvendt er det sentralt at en får med seg de ansatte. Dette innebærer og at de må akseptere teknologien (Venkatesh et al., 2003). I følge Venkatesh et al. (2003) er det fire faktorer som påvirker i hvor stor grad man aksepterer og bruker teknologien. De faktorene er forventet nytteverdi, sosial påvirkning, forventet innsats og tilrettelagte omgivelser. Den første faktoren handler om nytteverdi. Her ser det ut til at bruker 2, 4 og 5 føler det er nyttig. De bruker @else til konkrete ting. Det fungerer godt og de får hjelp til det de skal gjøre. Dette fører dermed til bruk. For bruker 1 og 3, som ikke bruker @else, så kommer det fram at de ikke får noe hjelp av @else til det de skal gjøre, som dermed resulterer i at det ikke blir brukt.

Sosial påvirkning, som er den neste faktoren i UTAUT handler om den sosiale påvirkningen på arbeidsplassen, mer konkret i hvilken grad en blir påvirket av at andre på arbeidsplassen ser at du bruker, eller eventuelt ikke bruker @else (Venkatesh et al., 2003). Med tanke på @else er ikke denne faktoren aktuell, da det å bruke @else er anonymt, og det heller ikke er obligatorisk. Dette gir mer frihet til de ansatte, noe som kan være positivt med tanke på implementeringsprosesser (Diehl et al., 2013; Madritsch & May, 2009). Det kan også være en stor fordel med tanke på hvilke spørsmål de ansatte stiller til @else. Det at det ikke er noen føringer på hvordan @else blir brukt innebærer også at anonymiteten beholdes. Dersom de ansatte vil stille spørsmål som er sensitive er det viktig at det ikke blir synlig for resten av de ansatte hva man spør @else om.

Samtidig kan det se ut til at nettopp dette kan være med å forklare hvorfor det ikke blir brukt blant alle, samt at det kun blir brukt til noen få funksjoner blant de som bruker det. Dersom det hadde vært forventet at de skulle ta i bruk @else, og at det hadde vært synlig dersom de gjorde det, kan det hende det hadde økt bruken av @else (Venkatesh et al., 2003). Det er derimot ikke sikkert at det hadde vært positivt, da de kanskje bare hadde brukt @else fordi de måtte. På en annen side, ville det potensielt medført at de hadde fått testet det i større grad, og dermed visst mer om hva det kunne brukes til, som kunne ført til økt bruk av @else.

Den neste faktoren i UTAUT som predikerer aksept og bruk av @else er forventet innsats, og omhandler i hvor stor grad det er enkelt å ta i bruk @else (Venkatesh et al., 2003). Som nevnt tidligere oppleves @else som intuitiv og lett å bruke. Dette indikerer dermed aksept og bruk blant alle respondentene. Likevel er det ikke alle som bruker @else. Det kan komme av ulike grunner, men en potensiell forklaring på dette er at de andre faktorene ikke er på plass. Blant de som opplever @else som nyttig blir hun brukt. Hos bruker 1 og 3 er ikke dette på plass, noe som kan føre til at @else ikke blir brukt.

Den siste faktoren i UTAUT er tilrettelagte omgivelser som handler om i hvor stor grad forholdene på arbeidsplassen er tilrettelagt for bruk av @else (Venkatesh et al., 2003). På en side kan en si at det er tilrettelagt i form av at det er tilgjengelig for alle, og at @else er intuitiv og enkel å ta i bruk. Det er dermed ingen klare hindringer for å bruke @else. Likevel kommer det fram et ønske om mer informasjon rundt hva en kan bruke @else til. Det er også svært sentralt innen forskningen på implementering og bruk av teknologiske verktøy (Andre et al., 2008; Gagnon et al., 2012; Heierhoff et al., 2011; Milis & Mercken, 2002), og ser ut til å være viktig med tanke på å fasilitere bruk av teknologiske systemer. En annen faktor som ser ut til å være en utfordring i forbindelse med implementering av teknologi omhandler tidsaspektet. Tid kan være utfordrende på flere måter, både i form av at det å sette seg inn i et nytt system stjeler tid fra andre ting som må gjøres, samtidig som at mange opplever at de ikke har nok tid til å sette seg ordentlig inn i det nye systemet (Gagnon et al., 2012; Øvretveit et al., 2007). Det å ta i bruk @else handler stort sett om å sette seg inn i teknologien og prøve seg fram for seg selv. Det er ikke regissert fra ledelsens side, og dermed ikke satt av tid til. Dette krever at de ansatte selv setter av tid til å teste ut @else i arbeidshverdagen, noe som kan oppleves som et hinder da en ofte har mye annet som skal gjøres og som det stjeler tid fra (Øvretveit et al., 2007). Videre

kan dette også påvirke hva man bruker @else til. Det er svært varierende hva @else blir brukt til blant informantene og det er lite informasjon om hvilke muligheter som er til stede. Det er heller ikke noe oppfølging med tanke på bruk, noe som ser ut til å resulterer i at en bruker @else til noen konkrete ting som de selv har testet. Dette kan dermed medføre at de ikke får de gevinstene som de i utgangspunktet kunne fått, dersom de hadde brukt alle funksjonene @else tilbyr.

I og med at @else kan brukes til ulike ting, og at det er åpent for å bruke henne slik man ønsker, innebærer dette mye frihet til å bruke og optimalisere nytteverdien av @else ut i fra sine behov. Et begrep som er brukt innenfor organisasjonspsykologien med tanke på å påvirke egen arbeidshverdag er job crafting², som innebærer å forme sin egen jobbhverdag (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job crafting er definert som ”de fysiske og kognitive endringene individer gjør i oppgavebaserte- eller relasjonelle rammeverk på jobben” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s 179, egen oversettelse). Man kan crafter jobben sin på tre ulike måter, enten relasjonelt, kognitivt eller oppgaverelatert crafting. I forbindelse med @else vil oppgaverelatert crafting omhandle å ta i bruk @else. Relasjonell crafting vil kunne omhandle å diskutere med andre, for eksempel ved å høre hvordan de andre bruker @else og hvilke erfaringer de har med det. Kognitiv crafting i forbindelse med @else vil være å påvirke hvordan man ser på @else. Det er en rekke ulike aspekter som påvirker om, og eventuelt hvordan en ansatt crafter jobben sin. Motivasjonen til å crafter påvirkes av om man ser muligheter til å crafter, og om man har behov som ikke dekkes (Wrzesniewski & Dutton, 2001). I forbindelse med @else er det gode muligheter til å forme hvordan en skal ta i bruk verktøyet, og siden det er såpass åpent hvordan en vil bruke det, kan en stort sett forme det til egne ønsker og behov. Når de ansatte crafter jobben sin gjøres det på eget initiativ og nedenfra og opp, framfor i regi av ledelsen (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Måten man crafter jobben på trenger ikke nødvendigvis å være hensiktsmessig fra organisasjonens perspektiv (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ut i fra et job-crafting perspektiv crafter de ved å bruke eller ikke bruke @else. Det blir ikke brukt av bruker 1 og 3, de resterende crafter bruk av @else til spesifikke oppgaver, men bruker det ikke til sitt fulle potensiale. Det kan kategoriseres hovedsakelig som oppgaverelatert crafting da det er

² Begrepet job crafting brukes grunnet at det ikke er et norsk ord som dekker meningsinnholdet godt nok.

selve atferden ved å bruke @else som blir formet (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Motivasjonen til å crafte jobben sin blir gjerne påvirket av om en har behov som ikke blir oppfylt (Wrzesniewski & Dutton, 2001), noe som kan knyttes til graden av fit mellom behovene og hva @else kan tilby. Der hvor en ser at @else kan hjelpe crafter de på en måte som fører til bruk. Kognitiv job crafting er også en måte en kan crafte jobbe sin på, som handler om hvordan man kognitivt ser på @else og hvilke muligheter som er i @else (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Måten respondentene ser på og tenker om @else kan være en konsekvens av informasjonen og implementeringen som er blitt gjort i forbindelse med @else.

Med tanke på at det er frivillig å ta i bruk @else, og at det ikke er synlig for de rundt om man bruker @else, indikerer dette at om en skal bruke det kommer det av en intern motivasjon til å ta i bruk det digitale verktøyet. Amabile, Hill, Hennessey, og Tighe (1994) beskriver intern motivasjon som en motivasjon for oppgaven i seg selv. I forbindelse med @else vil en intern motivasjon vise seg i form av at en er engasjert og motivert for det å bruke verktøyet i seg selv. En får altså ikke noen form for belønning eller lignende, men det kommer av et en selv opplever det å bruke verktøyet som noe positivt. Ekstern motivasjon er derimot når en opplever motivasjon til å gjøre noe på grunn av eksterne faktorer, for eksempel belønning, at andre ser at det blir gjort eller fordi noen ber om at det skal bli gjort (Amabile et al., 1994). Med tanke på at @else kun brukes på eget initiativ vil en kunne argumentere for at bruk av @else kommer som et resultat av en indre motivasjon (Amabile et al., 1994). Dette argumentet indikerer dermed at de tre som bruker @else har en indre motivasjon til å ta i bruk verktøyet. Dette kan bidra til å forklare hvorfor noen av informantene har begynt å ta i bruk @else på eget initiativ, og andre ikke har gjort det. Dette kan komme av hvilke ønsker og behov de har i forbindelse med @else. Dersom @else kan gjøre det de trenger hjelp til så øker det motivasjonen til å ta det i bruk. For økt anvendelse av @else vil det mest sannsynlig være hensiktsmessig å jobbe med å motivere de ansatte til dette.

I forbindelse med implementering og bruk av digitale verktøy kan det bli brukt mye, lite eller ingenting, eller det kan bli brukt på feil måte (Milis & Mercken, 2002; Sætren & Laumann, 2015). Både motstand og ufrivillig ikke-bruk er potensielle faktorer som kan føre til at implementering av ny teknologi feiler, og at det ikke blir brukt i like stor grad som en i utgangspunktet vil, eller på den måten en vil at det skal brukes (T. K. Andersen, 2015, 2016; Bernstrøm, 2014; Greeven & Williams, 2017;

Saksvik et al., 2007). Motstand kan komme som et resultat av flere ting, blant annet at en ikke får nok informasjon om implementeringen, eller at en har behov og ønsker som ikke blir møtt (Arbeidstilsynet, 2008; Madritsch & May, 2009). Det kan uttrykkes både som høylytt og åpen motstand, men det kan også komme i form av at man ikke tar i bruk det nye verktøyet og fortsetter videre uten (Bernstrøm, 2014). I forbindelse med @else ser en at verken bruker 1 eller 3 tar i bruk @else. Blant begge er det både mangel på informasjon samt at teknologien ikke møter behovet. Det kan dermed argumenteres for at det er en slags motstand mot verktøyet. Samtidig kan det argumenteres for at grunnen til at @else ikke blir brukt kommer av faktorer som er utenfor deres makt. Spesielt opplever bruker 3 at @else ikke kan svare på de spørsmålene som blir stilt. Dette er noe som er utenfor informantens mulighet til å løse selv, og dersom @else hadde svart på det hun lurte på uttrykker hun at situasjonen hadde vært annerledes. Det kan dermed argumenteres for at dette kommer av ufrivillig ikke-bruk, da informanten i utgangspunktet kunne brukt verktøyet dersom det hadde svart på de behovene og ønskene de har (T. K. Andersen, 2015). Bruker 1 har også prøvd å ta i bruk @else, men opplever at svarene og oppgavene som skal gjøres har blitt feil, noe som videre fører til at han ikke lenger bruker @else. Også dette kan argumenteres for at er utenfor hans kontroll, og dermed er en form for ufrivillig ikke-bruk.

Tillit. Tillit er et annet tema som gikk igjen blant flere av respondentene. Det er både i form av om de har tillit til svarene @else kommer med, samt om de stoler på at @else behandler personopplysninger på en forsvarlig måte og at personligheten til @else er tillitsvekkende. Det som gikk igjen blant samtlige av informantene var at de hadde tillit til @else og svarene som ble gitt og de oppgavene som er enkle å utføre. Dette uttrykker både bruker 2 og 5. Videre sier også begge to at noe av grunnen til at de har tillit til @else er at de har muligheten til å sjekke opp svarene. I forbindelse med fraværsføring får de opp en bekreftelse når det er gjort, slik at man får sjekket at det ble gjort riktig. Dersom det var feil har man muligheten til å endre på det. I forbindelse med spørsmål rundt lovverk og faglige spørsmål står det henvisninger til hvor det er hentet fra. Dermed oppleves det som sikkert, siden det blir en bekreftelse på hvor det er hentet fra og dermed fører til en opplevelse av tillit blant brukerne av @else. Det indikerer likevel at tilliten i større grad sitter hos en selv enn hos @else. Det er først når de vet at de kan sjekke opp og eventuelt ordne det dersom det blir feil, at de stoler på @else. Bruker 4 nevner også at det @else sier tas med en liten klype

salt. Dette kan komme av at @else er ny, og at det ikke er så mye tilsvarende i markedet foreløpig. Dermed har en ikke erfaringer med denne typen teknologi. Tidligere er det vist at dersom en har gode erfaringer med teknologi bidrar det til en mer positiv innstilling til de digitale verktøyene og at en har tillit til dem (Sætren & Laumann, 2015). I dette tilfellet er ikke dette aktuelt siden en ikke har tidligere erfaringer med denne formen for teknologisk verktøy. I tillegg er @else ny og ikke ferdig utviklet, noe som innebærer at de første erfaringene ikke nødvendigvis var helt vellykkede. Basert på Sætren og Laumann (2015) sine funn om tillit og hvordan det påvirker teknologibruk kan det at @else ble lansert tidlig bidra til noe redusert grad av tillit, siden de første erfaringene ikke nødvendigvis gjorde et godt inntrykk, noe som kan farge videre bruk.

Samtlige av informantene har stor tillit til Sticos, og at de som organisasjon er pålitelige og tar personvern seriøst. Dette innebærer dermed at de på bakgrunn av dette har tillit til å ta i bruk @else.

Et aspekt som gjør seg gjeldende i denne forbindelse er hva som skaper tillit. Er det teknologiaksept og erfaringer som skaper tillit, eller er det tillit som fører til bruk og teknologiaksept. I artikkelen til Sætren og Laumann (2015) er de også usikre på dette, men tenker hovedsakelig at tilliten kommer først, og at denne påvirker slik at de bruker det teknologiske verktøyet. I forbindelse med @else ser det ut til å gå begge veier. Tilliten til Sticos ser ut til å bidra til økt bruk av @else, men ved bruk av @else har noen av informantene hatt dårlige erfaringer. Dette ser ut til å føre til redusert tillit.

Personligheten til @else ser derimot ut til å være tillitsvekkende og senker terskelen for bruk. Dette fungerer både i form av at @else oppleves som varm og høflig, noe som gjør det enklere å stille spørsmål. Det blir også nevnt at det er enklere å ”connecte” med @else når det er en personlighet der.

Humor. Humor gikk igjen blant flere av respondentene. Det at @else har en personlighet gjør at det kommer en del morsomme svar på spørsmål, og at det kan oppleves som et faktisk menneske når man kommuniserer med @else. Dette går igjen blant stort sett alle de som bruker @else, noe som indikerer at humor er en positiv faktor i forbindelse med å ta i bruk @else. De opplever det som gøy å teste ut hva som skjer, noe som inspirerer til videre bruk. Det ser ut til å være en motiverende faktor blant de ansatte. Dermed kan det klassifiseres som en form for indre motivasjon, som ser ut til å være hensiktsmessig i form av å inspirere til bruk

(Amabile et al., 1994). Det at de bruker @else, og at de opplever det som gøy kan også sees på som en form for job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Det kan klassifiseres som både oppgaverelatert job crafting ved at de tar i bruk @else, men det kan også klassifiseres som kognitiv job crafting i form av at det påvirker hvordan de ser på @else, og det at de opplever bruk av @else som en positiv faktor som fører til økt bruk (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Det var også en annen form for humor som kom fram i analysen. Bruker 1 nevner at de ofte har ledd av @else, og bruker henne for å sjekke hva hun klarer og ikke, samt for å sjekke om det kommer noe fornuftig fra henne. Han sier også at @else ikke blir tatt alvorlig på deres arbeidsplass. Videre presiseres det at denne arbeidsplassen er et sted med mye teknologikompetanse, hvor de er vant til å ta i bruk mye teknologi. Dette kan påvirke bruken av @else, da @else fortsatt har mye å lære før hun vil kunne svare på alt. De med mye teknologisk bakgrunn vil kanskje ha høyere forventninger. Dette kan også sees på som en form for motstand, da dette resulterer i at det ikke blir brukt. Om det blir brukt, så er det ikke på en seriøs måte, men heller for å sjekke hva verktøyet kan og ikke (Bernstrøm, 2014).

Tidligere er det blitt diskutert under temaet om forskjellig bruk av @else, om det at det ikke blir brukt kommer av motstand eller ufrivillig ikke-bruk. I diskusjonen over ser det ut til at det kommer av ufrivillig ikke-bruk. I denne sammenheng kan det derimot se ut til å stamme mer fra motstand. En mulig argumentasjon er at det i utgangspunktet stammet fra ufrivillig ikke-bruk ved at @else ikke klarte å gjøre oppgavene som en trengte hjelp til. Det ser likevel ut til at de har fortsatt å teste, og at det dermed har utviklet seg til motstand over tid, potensielt som et resultat av at de ikke har fått til å bruke @else. Noe av det som skiller motstand fra ufrivillig ikke-bruk er om de har en intensjon om å ta i bruk @else, og om de ønsker å bruke verktøyet eller ikke (T. K. Andersen, 2015). I starten kan det ha vært et ønske om det, men etter hvert som at @else ikke har klart å svare på det de ønsket svar på kan det ha utviklet seg til motstand mot verktøyet. Dette kommer til syne i sitatene fra bruker 1, som uttrykker et relativt negativt perspektiv på @else, og uttrykker at de bruker henne mer for å le av enn for å faktisk få de svarene de er ute etter.

Dette indikerer videre at humor spiller en rolle blant alle respondentene ved at de opplever det å bruke @else som humoristisk. De som har positive erfaringer med @else, og som opplever at @else er morsom bruker det i større grad. De som derimot har mer negative erfaringer med @else og opplever at det ikke er til hjelp bruker

@else i mindre grad. I de tilfellene ser også humor ut til å spille en rolle, men på en annen måte. Det er en mer negativ form for humor hvor de ler mer av enn med @else.

Overordnet diskusjon av alle temaene samlet basert på teorien som er presentert

Over er punktene fra den tematiske analysen presentert og diskutert med utgangspunkt i temaene som kom ut fra analysen. Videre følger en diskusjon rundt sentrale temaer basert på teorien på området. Diskusjonen over er gjort med utgangspunkt i hvordan implementeringen har blitt gjennomført. Nedenfor følger diskusjon rundt sentrale teoretiske temaer, hvor det blir tatt utgangspunkt i punkter som ikke nødvendigvis er representert i funnene, men som det i denne oppgaven argumenteres for at burde inkluderes i større grad.

Omstilling og teknologisk endring. Et aspekt som går igjen blant nesten samtlige av temaene i analysen er mangelen på informasjon og implementering av @else. På bakgrunn av dette vil det videre presenteres hvilken rolle dette har i implementeringen og argumenteres for hvorfor det bør få økt fokus.

I praksis har det ikke vært noe implementeringsprosess, noe som ser ut til å resultere i at informantene bruker @else på ulike måter og at det fulle potensialet ikke blir nådd. En grunn til dette kan være at det ikke blir sett på som en stor omstilling. I praksis er @else et supplement til personalpakken til Sticos. Det er frivillig å ta i bruk @else, og man kan i utgangspunktet fortsette arbeidshverdagen sin som før uten å ta henne i bruk. Fra et implementerings- og omstillingsperspektiv kan dette sees på som uheldig. I følge Saksvik et al. (2007) er det viktig å ta hensyn til de lokale normene og mangfoldet på arbeidsplassen. Ledelsen bør være tilgjengelig, de bør ha en tidlig rolleavklaring samt at en bruker konstruktiv konflikthåndtering. Det innebærer å skape et arbeidsmiljø som er åpent for motstand og at en kan dele sine meninger og bli møtt med dette på en konstruktiv måte (Saksvik et al., 2007). Ingen av de faktorene ser ut til å være møtt i forbindelse med @else. Ledelsen er ikke tema i noen av sitatene, normene og mangfoldet blir ikke tatt hensyn til i noen særlig grad, og det ser heller ikke ut til å ha blitt gjennomført noen rolleavklaring med tanke på hvordan rollene og rutinene eventuelt kan endres i forbindelse med bruk av @else. For bruker 1 og 3, spesielt hos bruker 1 ser det ut til å være noe motstand mot verktøyet. Dette ser ikke ut til å ha blitt tematisert på en konstruktiv måte. Det er også indikasjoner på at det i utgangspunktet kommer av ufrivillig ikke-bruk, men at dette over tid har utviklet seg til motstand. Dersom det hadde blitt tematisert på en mer konstruktiv

måte kan det potensielt ha ført til et mer positivt syn på teknologien, samt økt grad av tilrettelegging for bruk.

Kotter (2012) har en modell som består av åtte steg for å oppnå en god omstillingsprosess. Heller ikke her blir stegene møtt i noen særlig grad. I følge Kotter (2012) handler de fire første stegene i en omstilling om å forberede de ansatte på omstillingen og motivere til å gjennomføre omstillingen. Ved implementeringen av @else er det minimalt med informasjon i forkant og minimalt med opplæring, noe som indikerer at de ansatte ikke får tilstrekkelig med forberedelser. Dette kan medføre at de ikke er med fra starten. Det er heller ikke laget en strategi eller en visjon for endringen. De følgende stegene handler om å følge opp dette videre og forankre endringene i kulturen på arbeidsplassen (Kotter, 2012). Dette skjer i liten grad.

I en omstilling er det et skille mellom prosess og innholdet i omstillingen (Burke, 2014). Det er ofte for lite fokus på prosessen, noe som fører til at endringen ikke får de resultatene som er ønsket (Saksvik et al., 2007). Det ser ut til å være tilfellet i dette eksempelet også. Dette er riktignok teorier som handler om generelle omstillinger. I tillegg er det gjort mye forskning som omhandler teknologisk endring. Dette er mer spesifikke teorier. I den forbindelse treffer @else i større grad. Dette gjelder både faktorene i UTAUT (Venkatesh et al., 2003), samt faktorene som er viktige for teknologisk implementering (Andre et al., 2008; Gagnon et al., 2012; Heierhoff et al., 2011; Madritsch & May, 2009; Øvretveit et al., 2007). Som diskutert over er det noe variasjon mellom informantene, men de er i større grad møtt enn faktorene som går på generelle endringer.

Dermed ser det ut til at de generelle endringsteoriene ikke nødvendigvis utgjør fasiten for implementering av teknologiske verktøy. Ut i fra generelle endringsteorier kan det argumenteres for at implementeringen av @else er håndtert dårlig. Likevel er flere av faktorene som er sentrale i teknologisk endring blitt ivare tatt. Dette indikerer at ulike former for omstilling kan ha ulike behov. Likevel kan det argumenteres for at økt fokus på omstillingen ville vært hensiktsmessig da teknologien kunne blitt brukt i større grad enn hva den blir i dag. Dersom det hadde vært mer fokus på å gi informasjon og å danne en opplevelse av at omstillingen er viktig, kan det hende at det ville vært flere som brukte det, samt at en brukte det på flere måter enn hva de gjør i dag (Andre et al., 2008; Kotter, 2012; Saksvik et al., 2007).

Digitalisering. Innledningsvis ble det presentert en rekke fordeler med digitalisering som blant annet omhandler økt effektivitet (Skjelvan, 2015). Et sentralt

spørsmål i denne forbindelse er om @else bidrar til de store fordelene som gjelder for digitalisering. Konseptet bak @else handler om å kunne ta over rutineoppgavene og de oppgavene som gjerne tar tid for HR-personell. På den måten vil det kunne friggi mer tid til at de kan jobbe med mer komplekse og verdiskapende oppgaver. Dette vil kunne medføre store fordeler i form av økt effektivitet og kvalitet samt at de ansatte kan jobbe med mer varierte oppgaver som kan bidra til økt trivsel. Det ser ikke ut til at bedriftene har klart å oppnå disse fordelene ved hjelp av implementeringen av @else. Dette kan blant annet komme av at @else er basert på maskinlæring, noe som innebærer at hun lærer over tid (Makridakis, 2017; Ramaswamy, 2018). Dermed vil hun trenge øvingsdata for å lære mer. Likevel kommer det frem i flere av svarene at @else bidrar til en enklere og bedre hverdag for flere. Dette indikerer at noen av fordelene allerede er oppfylt, og at det trolig vil bli mer aktuelt når @else får mer tid til å utvikle seg. Samtidig sier litteraturen på området mye om implementering og opplæring, og hvor viktig dette er (Diehl et al., 2013; Klein & Sorra, 1996; Madritsch & May, 2009). Videre er det stor variasjon blant informantene rundt hvordan de bruker @else. Dette indikerer at det ikke bare er @else som påvirker i hvor stor grad man er fornøyd eller ikke. Konteksten ser ut til å spille en stor rolle i denne forbindelse, og det er viktig med fokus på kontekst og organisasjon, og på å skape en god fit mellom organisasjon og teknologi (Gagnon et al., 2012; Venkatesh et al., 2016; Aarts et al., 2004).

Implikasjoner for praksis

I dagens arbeidsmarked er det stadig nye endringer som gjennomføres, og man er avhengig av å kunne opprettholde konkurransekraften. I den forbindelse står digitale verktøy, og det å evne å nyttiggjøre seg verktøyene sentralt (E. Andersen & Sannes, 2017; Parviainen et al., 2017; Skjelvan, 2015). For å oppnå dette er det viktig at en har gode implementeringsprosesser slik at de digitale verktøyene blir tatt i bruk (Andre et al., 2008; Diehl et al., 2013; Heierhoff et al., 2011). Denne oppgaven kan bidra til å gi et innblikk i hvilke utfordringer som er aktuelle, samt hva en bør være bevisst på i en slik prosess. Basert på funnene over har jeg formulert noen råd for hvordan en kan få til en vellykket implementeringsprosess som kan føre til aksept og bruk av teknologien. Tilnærmingen til ny teknologi bør basere seg på hva, hvorfor og hvordan. ”Hva” handler om å skape en innsikt i teknologien, ”hvorfor” gir en forståelse for teknologien og hvorfor det skal implementeres og brukes. ”Hvordan”

innebærer strategien for implementeringen og er den som faktisk fører til bruk. Videre følger en mer konkret framgangsmåte ved implementeringen:

Fit. Første steg i forbindelse med implementering av teknologi er å finne riktig verktøy som kan tilby de funksjonene organisasjonen trenger. Gjør en kartlegging av hvilke behov og forventninger organisasjonen har slik at man er sikker på at verktøyet kan tilby det. Dersom det er mulig, velg et verktøy som er intuitivt og enkelt å bruke.

Implementeringsstrategi. Legg en strategi med klare målsettinger for implementering og opplæring. Strategien bør inneholde informasjon, opplæring, tilrettelegging og en plan for hvordan endringen skal forankres i rutine og arbeidshverdagen, samt i kulturen på arbeidsplassen. Strategien må bygges ut i fra en klar målsetting, og målsettingen må kommuniseres tydelig til de ansatte.

Informasjon. Gi tilstrekkelig med informasjon om det nye digitale verktøyet og bakgrunnen for endringen. I informasjonen bør det være fokus på hvorfor det skal bli tatt i bruk og hvilke fordeler det har for organisasjonen, samt de som enkeltpersoner. Det er viktig å vise hva som er nytteverdien med systemet og å skape en motivasjon for å bruke det.

Opplæring. Sørg for å arrangere tilstrekkelig med opplæring slik at alle mestrer det nye systemet. Det bør både gis opplæring i hvordan systemet skal brukes, hvordan systemet er nyttig for organisasjon, og hva som er hensikten med å implementere systemet. I forbindelse med opplæring vil det være hensiktsmessig å vite litt om kompetansenivået blant de ansatte slik at en kan tilrettelegge for de individuelle behovene på arbeidsplassen. Se også på de ulike stillingene. Dersom det er forskjell på forutsetningene for bruk av teknologi i ulike stillinger, forsøk å tilrettelegge slik at alle kan ta i bruk det nye systemet. Også i opplæringsfasen vil det være viktig å holde fokuset på hvorfor dette systemet skal implementeres og hva som er målet med implementering og bruk.

Åpen-dør tilnærming. Ha en åpen-dør tilnærming som inviterer de ansatte til å kommunisere og gi tilbakemeldinger. Når det kommer tilbakemeldinger vil det være sentralt at det blir tatt på alvor, og følges opp. Hvis de ansatte opplever å komme med tilbakemeldinger uten at dette blir fulgt opp vil det kunne oppleves som frustrerende og som at de ikke blir tatt alvorlig. Dersom systemet ikke fungerer eller at de ansatte gir motstand mot endringen, ta tak i det på en konstruktiv måte og prøv å finne løsninger sammen. Det er viktig å være åpen for kritikk og eventuell motstand, og det må være plass til alles meninger innad i bedriften.

Implikasjoner for videre forskning

I denne oppgaven har det blitt lagt mye fokus på hvordan en opplever å bruke @else, samt faktorer som påvirker implementeringen av @else. Dette har blitt gjort med utgangspunkt i UTAUT-modellen og nøkkelfaktorene som oppleves som hindrende og fasiliterende i forbindelse med implementering av ny teknologi. Videre ville det vært spennende å se nærmere på hva som fører til en positiv eller negativ holdning til teknologiske verktøy, og hva som fører til at slike verktøy blir brukt på så forskjellige måter. Hvilke andre faktorer påvirker? Hvordan påvirker faktorer som kjønn, alder, erfaring med teknologi og teknologikunnskaper? Med økt kunnskap om denne tematikken vil det kunne føre til økt grad av teknologiaksept og bruk blant de ansatte. Ulike grupper kan ha ulike behov ut i fra kompetansenivå, alder, type jobb og lignende. Mer forskning på dette, og hvordan man kan møte ulike mennesker på en god måte vil være hensiktsmessig.

Det vil også være svært hensiktsmessig å se på denne tematikken ved å kombinere flere faglige retninger. Funnene fra denne undersøkelsen kan også skape grunnlaget for større kvantitative undersøkelser med formål om å undersøke i hvilken grad funnene som er identifisert her er aktuelle utenfor dette utvalget. En av begrensningene ved kvalitativ forskning er størrelsen på utvalget. Derfor vil det være spennende å undersøke dette i en større skala for å få økt kunnskap.

Metodiske betraktninger

I denne delen av oppgaven vil jeg gå nærmere inn på de metodiske betraktningene. Jeg vil ta utgangspunkt i Tjora (2017) sine begreper som beskriver kvalitet innenfor kvalitativ forskning, som er gyldighet, pålitelighet, generaliserbarhet og refleksivitet, og sette det i sammenheng med sentrale aspekter ved prosessen.

Gyldighet. Gyldighet handler om at forskningen skal gi svar på det en prøver å finne svar på. Ved å være tydelig på hvordan jeg har gjennomført forskningen og redegjort for de ulike trinnene i prosessen, samt bakgrunnen for valgene som er tatt, har jeg forsøkt å oppnå gyldighet i dette prosjektet (Tjora, 2017).

Transparens. Transparens handler om at en skal kommunisere tydelig hva som er gjort underveis i forskningen slik at leseren får et innblikk i hva som er blitt gjort og hvorfor (Yardley, 2015). Dette er sentralt i forbindelse med å oppnå gyldighet (Tjora, 2017). I den forbindelse er det også viktig å redegjøre for utfordringer som har kommet opp underveis i prosessen.

Antall informanter. I kvalitativ forskning ønsker man å undersøke informantenes subjektive perspektiv framfor å generalisere (Howitt & Cramer, 2011). Ved et relativt lite utvalg slik som dette vil man da få muligheten til å få en helhetlig og dyp forståelse av deres perspektiv. Dersom en hadde inkludert flere informanter ville man fått en mer generell tilnærming til temaet, som kunne bidratt til økt overførbarhet til andre situasjoner. Samtidig kunne dette gått på bekostning av en dypere forståelse av informantene. I dette tilfellet blir antallet informanter naturlig begrenset av hvor mange man har tilgang til og hvor mange som har prøvd @else. Underveis da jeg kontaktet potensielle informanter var det mange som takket nei fordi de ikke brukte @else og dermed ikke hadde noen erfaring med henne. Dette begrenset utvalget, og satte en naturlig grense på fem intervjuer.

Pålitelighet. Pålitelighet handler om at det bør være en sammenheng mellom empirien, analysen og resultatene som brukes i forskningen (Tjora, 2017). Innenfor kvalitativ forskning har forskeren gjerne en aktiv rolle og påvirker i stor grad hvordan forskningen blir gjennomført (Braun & Clarke, 2006; Yardley, 2015), noe som innebærer at en aldri vil oppnå fullstendig nøytralitet (Tjora, 2017). Derfor er det hensiktsmessig å være bevisst sin egen påvirkning og kommunisere dette tydelig underveis. For å oppnå pålitelighet i dette prosjektet har jeg hele tiden forsøkt å forklare hvorfor det er blitt gjort slik det er gjort. Eksempelvis har jeg underveis i teorikapittelet redegjort for hvorfor jeg anser det som står der for relevant. I resultatene har jeg hatt fokus på å eksemplifisere med sitater slik at det blir holdt nært til dataene og at sitatene til informantene blir presentert slik de er sagt.

Et spørsmål som er relevant i forbindelse med å teste pålitelighet er om det ville blitt de samme svarene dersom det hadde vært en annen forsker som hadde forsket på dette. Innenfor kvalitativ forskning vil det alltid bli preget av forskeren, og man vil ikke oppnå full nøytralitet. Dette er ikke nødvendigvis heller et mål (Tjora, 2017). Dette indikerer at det ville blitt noe annerledes dersom en annen hadde gjennomført analysen. Innenfor postpositivismen er det i utgangspunktet et ideal om at forskeren er nøytral slik at en med gode metoder kan nærme seg den virkeligheten (Guba & Lincoln, 1994). Det er vanskelig å få til i praksis. For å unngå for mye påvirkning har jeg gjennom hele prosessen hatt en induktiv tilnærming med fokus på å holde meg nær dataen og hatt en transparent prosess. Under intervjuene hadde jeg fokus på å stille åpne spørsmål, slik at informantene ikke skulle ledes av spørsmålene mine, men heller presentere deres egne tanker og refleksjoner rundt temaet.

Generalisering. Generalisering handler om i hvor stor grad funnene fra en studie kan være gjeldende i andre studier eller situasjoner (Howitt, 2013). I dette prosjektet har jeg undersøkt et konkret digitalt verktøy og hatt et relativt lite utvalg. Dette kan medføre begrenset mulighet til generalisering. Likevel kom det frem gjennom diskusjonen at det som har gjort seg gjeldende i denne konteksten stort sett går igjen generelt i litteraturen rundt implementering av teknologiske verktøy. Det indikerer at begrepene kan generaliseres ut over dette utvalget og denne undersøkelsen, og at det dermed har en viss generaliserbarhet på tross av lite utvalg.

Refleksivitet. Når en jobber med forskning er det viktig å være bevisst ens egne tolkninger underveis i prosessen. En måte å øke refleksiviteten på er via relasjoner med andre fagpersoner som har kunnskap om dette (Tjora, 2017). Underveis i prosessen har jeg stort sett jobbet alene. Jeg har likevel fått andres innspill via diskusjoner med andre som går samme studium, samt med veileder. De har kommet med gode konstruktive innspill og refleksjoner rundt prosessen. Dette har vært bevisstgjørende med tanke på mine egne tolkninger, noe som har vært svært verdifullt i denne prosessen.

Konklusjon

I denne studien har formålet vært å undersøke hvordan medarbeiderne opplever å bruke @else, og hva som påvirker opplevelsen. Denne problemstillingen kommer av at teknologiske endringer tilsynelatende skaper store utfordringer for mange organisasjoner, samtidig som det blant annet er et stort potensiale for økt effektivitet og kvalitet ved vellykket implementering av teknologi. Blant informantene i denne studien ser opplevelsen ved å bruke @else ut til å variere. Mye av opplevelsen ser ut til å ha en sammenheng med implementeringen og informasjonen som er blitt gitt i forbindelse med @else. En dårlig fit samt mangel på info og opplæring ser ut til å påvirke opplevelsen og hvordan det blir brukt. Blant informantene er det stor variasjon både med tanke på hvor mye @else blir brukt og på hvilken måte det blir brukt. Informantene ser ut til å ha stor grad av tillit til å bruke @else og humor ser ut til å senke terskelen. For å øke bruken av @else, samt utvide bruken slik at man får utnyttet alle funksjonene ser det ut til at økt fokus på implementeringsprosessen og informasjonen vil være hensiktsmessig.

Referanser

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950 - 967. doi:10.1037/0022-3514.66.5.950
- Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 20(6), 18-24. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Andersen, T. K. (2015). Employees' involuntary non-use of ICT influenced by power differences: a case study with the grounded theory approach. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 10, 117-144. Hentet fra <http://www.ijikm.org/Volume10/IJIKMv10p117-143Andersen1880.pdf>
- Andersen, T. K. (2016). Beyond acceptance and resistance: A socio-technical approach to the exploration of intergroup differences in ICT use and non-use at work. *Systemic Practice and Action Research*, 29(3), 183-213. doi:10.1007/s11213-015-9360-5
- Andre, B., Ringdal, G. I., Loge, J. H., Rannestad, T., & Kaasa, S. (2008). The importance of key personnel and active management for successful implementation of computer-based technology in palliative care: results from a qualitative study. *CIN: Computers, Informatics, Nursing*, 26(4), 183-189. doi:10.1097/01.NCN.0000304802.00628.70
- Arbeidstilsynet. (2008). *Omstilling? Har du husket det viktigste? Hva kan du gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser?* 1-23 Trondheim: Direktoratet for arbeidstilsynet.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. I B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Red.), *Purpose and meaning in the workplace* (s. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bernstrøm, V. H. (2014). Implementering av organisasjonsendringer i helsesektoren- hvorfor det ofte går galt. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 6(1) 12-21. Hentet fra https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50965865/Implementering_av_organisasjonsendringer.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556474426&Signature=dbl7M9HivDN07H5qEcludghda

8%3D&response-content

disposition=inline%3B%20filename%3DImplementering_av_organisasjonens
dringer.pdf

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1-11.
doi:10.1002/9781118766804.wbiect111
- Burke, W. W. (2014). *Organization Change Theory and Practice* (4. utg.). Los Angeles: Sage.
- Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. I A. J. Smith (Red.), *Qualitative psychology A practical guide to research methods* (3. utg.). London: SAGE publicatons Ltd.
- Diehl, R., Kuettner, T., & Schubert, P. (2013). Introduction of enterprise collaboration systems: In-depth studies show that laissez-faire does not work. *Association for information systems*. Hentet fra <https://aisel.aisnet.org/ble2013/8>
- 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), 241-277. doi:10.1007/s10916-010-9473-4
- Gray, J., & Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Software & Systems Modeling*, 14(4), 1319-1320. doi:10.1007/s10270-015-0494-9
- Greeven, C. S., & Williams, S. P. (2017). Enterprise collaboration systems: addressing adoption challenges and the shaping of sociotechnical systems. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 5-23. doi:10.12821/ijispm050101
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (s. 105 - 117). London: Sage.
- Heierhoff, V., Arntzen, A. A. B., & Muller, G. (2011). A Training model for Successful implementation of Enterprise Resource Planning. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 5, 12. Hentet fra http://www.gaudisite.nl/WASET2011_HeierhoffEtAl_ERPtraining.pdf

- Howitt, D. (2013). *Introduction to qualitative methods in psychology* (2. utg.)
London: Paerson educational limited.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction to Research Methods in Psychology* (3. utg.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080.
doi:10.5465/amr.1996.9704071863
- Kolbjørnsrud, V. (2017). Kunstig intelligens og lederens nye jobb. *Magma*, 20(6), 33-42. Hentet fra <https://www.magma.no/kunstig-intelligens-og-lederens-nye-jobb>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67. Hentet fra https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf
- Kotter, J. P. (1997). Leading change: a conversation with John P. Kotter. *Strategy & Leadership*, 25(1), 18-23. doi:10.1108/eb054576
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard business review press.
- Larkin, M. (2015). Choosing your approach. I A. J. Smith (Red.), *Qualitative psychology A practical guide to research methods* (3. utg., s. 249 – 256). London: SAGE Publications Ltd.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth Interviews. I J. Richie & J. Lewis (Red.), *Qualitative research practice A guide for social science students and researchers* (s. 138 - 169). London: SAGE Publications.
- Lewis, J. (2003). Design Issues. I J. Richie & J. Lewis (Red.), *Qualitative research practice A guide for social science students and researchers* (s. 47 - 76). London: SAGE Publications.
- Lien, M., & Saksvik, P. Ø. (2016). Healthy change processes—A diary study of five organizational units. Establishing a healthy change feedback loop. *Stress and Health*, 32(4), 258-269. doi:10.1002/smi.2698
- Madritsch, T., & May, M. (2009). Successful IT implementation in facility management. *Facilities*, 27(11/12), 429-444.
doi:10.1108/02632770910980727

- Makridakis, S. (2017). The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures*, *90*, 46-60.
doi:10.1016/j.futures.2017.03.006
- Maruping, L. M., Bala, H., Venkatesh, V., & Brown, S. A. (2017). Going beyond intention: Integrating behavioral expectation into the unified theory of acceptance and use of technology. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, *68*(3), 623-637. doi:10.1002/asi.23699
- Milis, K., & Mercken, R. (2002). Success factors regarding the implementation of ICT investment projects. *International Journal of Production Economics*, *80*(1), 105-117. doi:10.1016/S0925-5273(02)00246-3
- Munkejord, K. (2014). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I P. Brønn, S., & J. Arnulf, K., (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 333 – 352). Bergen: Fagbokforlaget.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *5*(1), 63-77. doi:10.12821/ijispm050104
- Ramaswamy, K. (2018). Technological change, automation and employment: A Short review of theory and evidence. Indira Gandhi Institute of Development Research, Mumbai Working Papers. 1 – 27. Hentet fra <https://ideas.repec.org/p/ind/igiwpp/2018-002.html>
- Richie, J. (2003). The application of Qualitative Methods to Social Research. I J. Ritchie & J. Lewis (Red.), *Qualitative research practice A guide for social science students and researchers* (s. 24 - 46). London: SAGE Publications.
- Richie, J., Lewis, J., & Elam, G. (2003). Designing and Selecting Samples. I J. Richie & J. Lewis (Red.), *Qualitative research practice A guide for social science students and researchers* (s. 77 - 108). London: SAGE Publications.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., & Tvedt, S. D. (2008). Sunn endring i organisasjoner. *TIDSSKRIFT-NORSK PSYKOLOGFORENING*, *45*(3), 295 - 300. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/sunn-endring-i-organisasjoner>
- Saksvik, P. Ø., & Tvedt, S. D. (2009). Leading change in a healthy way. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, *1*(1).

- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress, 21*(3), 243-263.
doi:<https://doi.org/10.1080/02678370701685707>
- Skjelvan, R. (2015). Hindre for digitalisering. *Praktisk økonomi & finans, 31*(03), 187-194. Hentet fra https://www.idunn.no/pof/2015/03/hindre_for_digitalisering
- Smith, A. J. (2015). Introduction. I A. J. Smith (Red.), *Qualitative psychology A practical guide to research methods* (3. utg., s. 1-3). London: SAGE Publications Ltd.
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The Foundations of Qualitative Research. I J. Richie & J. Lewis (Red.), *Qualitative research practice A guide for social science students and researchers* (s. 1 - 23). London: SAGE Publications.
- Sticos. (u.å.). @else. Hentet fra <https://www.sticos.no/hr-og-ledelse/sticos-personal/else>
- Sætren, G. B., & Laumann, K. (2015). Effects of trust in high-risk organizations during technological changes. *Cognition, Technology & Work, 17*(1), 131-144.
doi:10.1007/s10111-014-0313-z
- Tennøe, T., & Prabhu, R. (2017). Kunstig intelligens og norsk politikk. *Nytt norsk tidsskrift, 34*(2), 205-216. doi:10.18261/issn.1891-1781-2017-02-09
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Venkatesh, V. (1999). Creation of favorable user perceptions: exploring the role of intrinsic motivation. *MIS quarterly 23*(2) 239-260. doi:10.2307/249753
- Venkatesh, V., Brown, S. A., Maruping, L. M., & Bala, H. (2008). Predicting different conceptualizations of system use: the competing roles of behavioral intention, facilitating conditions, and behavioral expectation. *MIS quarterly, 32*(3), 483-502. doi:10.2307/25148853
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly 27*(3) 425-478. doi:10.2307/30036540
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., Chan, F. K., Hu, P. J. H., & Brown, S. A. (2011). Extending the two-stage information systems continuance model:

- Incorporating UTAUT predictors and the role of context. *Information Systems Journal*, 21(6), 527-555. doi:10.1111/j.1365-2575.2011.00373.x
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS quarterly*, 36(1), 157-178. Hentet fra https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2002388
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328-376. Hentet fra http://www.vvenkatesh.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2016/01/2016_JAIS_Venkatesh-et-al.-UTAUT.pdf
- Vieira, C. L. d. S., Coelho, A. S., & Luna, M. M. M. (2013). ICT implementation process model for logistics service providers. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 484-505. doi:10.1108/02635571311322757
- Warshaw, P. R., & Davis, F. D. (1984). Self-understanding and the accuracy of behavioral expectations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(1), 111-118. doi:10.1177/0146167284101013
- Warshaw, P. R., & Davis, F. D. (1985b). Disentangling behavioral intention and behavioral expectation. *Journal of experimental social psychology*, 21(3), 213-228. doi:10.1016/0022-1031(85)90017-4
- Wold, T., & Laumann, K. (2015). Safety management systems as communication in an oil and gas producing company. *Safety science*, 72, 23-30. doi:10.1016/j.ssci.2014.08.004
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201. doi:10.5465/amr.2001.4378011
- Yardley, L. (2015). Demonstrating Validity in Qualitative Psychology. I A. J. Smith (Red.), *Qualitative psychology A practical guide to research methods* (3. utg.). London: SAGE publications Ltd.
- Øvretveit, J., Scott, T., Rundall, T. G., Shortell, S. M., & Brommels, M. (2007). Implementation of electronic medical records in hospitals: two case studies. *Health Policy*, 84(2-3), 181-190. doi:10.1016/j.healthpol.2007.05.013

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), 207-216. doi:10.1197/jamia.M1372

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide utviklerne

Vedlegg 2: Intervjuguide brukere av @else

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 4: Informasjonsskriv om prosjektet

Vedlegg 5: Samtykkeerklæring

Vedlegg 1: Intervjuguide utviklerne

Innledning	Info om prosjektet, deltakelse, rettigheter og databehandling.
Kontekst	<p>Kan du beskrive organisasjonen du jobber i?</p> <p>Hvor i organisasjonen er du?</p> <p>Kan du fortelle litt om jobben din?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilken stilling har du? Hva innebærer denne stillingen? - Hvilke arbeidsoppgaver består stillingen av? <p>Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag?</p> <p>Hvilken rolle har du hatt i forbindelse med utviklingen av @else?</p>
Hva er @ Else	<p>Kan du si litt om hva @else er?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva er @else sin rolle i en organisasjon? - Hvilke oppgaver kan @else utføre? - Hvilke oppgaver/funksjoner er det tenkte at @else kan erstatte? <p>Hvem er @else utviklet for?</p> <p>Hvor kom ideen om å utvikle @else fra?</p>
Hvordan bruke @else	<p>Hvordan kan man bruke @else?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Helt konkret, hvordan bruker man @else? - Hvordan ønsker dere at @else skal tas i bruk? - Hvordan blir @else brukt i organisasjoner i dag? <p>@else fungerer bl.a. som en måte å finne fram i lover. En rekke lover og ordninger på arbeidsplassen krever tolkning. Hvordan stiller man seg til det i forhold til @else?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan kan man ivareta variasjon på ulike arbeidsplasser? - Hvordan kan man ivareta den individuelle oppfølgingen av ansatte? - Ved for eksempel sykefravær skal arbeidsgiver følge opp sine ansatte. Er dette en av @else sin funksjoner? <ul style="list-style-type: none"> o I så fall, hvordan gjøres dette? <p>Hvordan håndteres personvern med @else?</p>

	<p>Hvordan har dere testet brukervennligheten for @else?</p> <p>Er @else utviklet for noe spesielle grupper?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvor brukervennlig er @else for disse gruppene? <p>Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra de som bruker @else?</p>
AI	<p>Hvilke funksjoner til en personalleder gjør @else?</p> <p>Hva innebærer det at @else har kunstig intelligens?</p>
Opplæring/ implementering	<p>Hvordan implementeres @else i organisasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan skjer opplæringen av @else? - Hvordan har @else blitt implementert i deres organisasjon? - Hva fungerer bra/dårlig med implementeringen av @else?
Erfaringer	<p>Hvilke erfaringer har dere gjort dere i forbindelse med @else så langt?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har det fungert? - Er det noe som ikke har fungert?
Framtiden	<p>Hvordan ser dere for dere @else i fremtiden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - om for eksempel 3 år, hvordan brukes @else da? <p>Hvilke muligheter ser dere med denne applikasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blir potensialet som er i @else brukt i dag?
Avslutning	<p>Er det noe mer du ønsker å ta opp eller spørre om?</p>

Vedlegg 2: Intervjuguide brukere av @else

Introduksjon	Info om prosjektet, deltakelse, rettigheter og databehandling.
Kontekst	<p>Kan du beskrive organisasjonen du jobber i?</p> <p>Hvor i organisasjonen er du?</p> <p>Kan du fortelle litt om jobben din?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilken stilling har du? Hva innebærer denne stillingen? - Hvilke arbeidsoppgaver består stillingen av? <p>Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag?</p>
Hvordan opplever de ansatte å bruke @ else?	<p>Hvordan bruker du @else i jobbhverdagen din?</p> <p>Kan du beskrive en gang du har brukt @else?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det noe annet du bruker @else til? Eventuelt hva? • Hvor ofte bruker du @else • Er det lett å ta i bruk @else? • Er det lett å forstå hvordan @else skal brukes? <p>Er det et potensiale i @else som ikke blir utnyttet?</p> <p>Savner du noe ved @else?</p> <p>Hvordan fungerer det å kommunisere med @else?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Synes du oppgavene som @else gjør fungerer bedre/dårligere nå enn før dere fikk @else? Hvorfor? • Føler du at du har tilstrekkelig kontroll når du bruker @else? • Stoler du på informasjonen du får fra @else? <p>I hvor stor grad er du komfortabel med at @else behandler personopplysninger?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er du komfortabel med å dele informasjon om deg selv med @else? <p>Hvilke forventninger hadde du til @else?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ble de innfridd? • Hadde du noen forventninger som ikke er blitt innfridd? <p>@else er beskrevet som en personalsjef med kunstig intelligens.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Synes du hun er det? • Er det et dekkende begrep?

<p>Implementering av @Else</p>	<p>Hvordan var reaksjonene på arbeidsplassen da @else ble tatt i bruk?</p> <p>Hvordan påvirker @else din arbeidshverdag?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva fungerer bra? • Hva fungerer dårlig? <p>Hvordan har opplæringen vært i forbindelse med @else?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Føler du at du har fått tilstrekkelig opplæring? • Er det noe du skulle ønske du hadde fått mer opplæring i, i forbindelse med @else? <p>Har ledelsen vært involvert i implementeringen av @else? Evt, på hvilken måte?</p>
<p>Konsekvenser ved implementering av @else</p>	<p>Hvordan har @else endret din jobbhverdag?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gjør du oppgaver på en annen måte nå enn tidligere? • Har @else gjort ting enklere, eller mer utfordrende for deg i hverdagen? <p>Hvor fornøyd eller misfornøyd er du med @else? Hvorfor?</p>
<p>Avslutning</p>	<p>Har du noe mer du ønsker å si som ikke er blitt tatt opp fra til nå?</p>

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD:

Karin Laumann

7048 TRONDHEIM

Vår dato: 02.07.2018

Vår ref: 61221 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.06.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>61221</i>	<i>Implementering av teknologi på arbeidsplassen.</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Karin Laumann</i>
<i>Student</i>	<i>Sri Gjølme Eriksen</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
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

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

- 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 endringsskjema.

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 01.05.2019 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

Dag Kiberg

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77 / listenold@nsd.no

Vedlegg 4: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Implementering av teknologi i arbeidslivet

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan applikasjonen @Else fungerer, samt hvordan det er for de ansatte å bruke denne i arbeidshverdagen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan ansatte opplever å bruke applikasjonen @Else i arbeidshverdagen sin. Jeg er interessert i å vite mer om hvordan den brukes, brukervennlighet og eventuelle fordeler og ulemper.

Dette vil jeg gjøre ved å gjennomføre intervjuer med ansatte som bruker denne applikasjonen, samt de som har utviklet den. Det vil innebære ca en time med intervju.

Problemstillingen for dette prosjektet er ”Hvordan opplever de ansatte å bruke @Else?”.

Dette er et forskningsprosjekt som utføres i forbindelse med min masteroppgave innen arbeid- og organisasjonspsykologi.

Prosjektet gjennomføres i samarbeid med Sticos, som er den organisasjonen som har utviklet @Else. Resultatene vil presenteres for de, men det vil anonymiseres slik at ingen vil kunne gjenkjennes på bakgrunn av oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Psykologisk institutt, NTNU.

Prosjektet utføres i samarbeid med Sticos. Det gjøres ved at jeg undersøker noe som de også har interesse av å finne ut mer om. De bidrar i form av å finne aktuelle informanter jeg kan intervju, og jeg vil presentere oppgavens funn for de i etterkant.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta fordi du er ansatt i en organisasjon som bruker @Else. Jeg er derfor svært interessert i å høre mer om dine tanker og erfaringer med @Else. Jeg henvender meg til flere organisasjoner, hvor kriteriet er at de bruker @Else i arbeidshverdagen sin.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar på et intervju som tar ca 1 time. Intervjuet vil handle om hvordan du bruker @Else i din arbeidshverdag, og ulike aspekter ved dette. Aktuelle tema jeg vil spørre om er brukervennlighet, hvordan applikasjonen fungerer, hvilke oppgaver @Else utfører, og hva du synes om å bruke denne applikasjonen. Dine svar vil bli tatt opp på båndopptaker, slik at jeg kan transkribere og analysere intervjuene. Opptaket fra intervjuene vil bli slettet når de er transkribert. Intervjutranskripsjonene vil anonymiseres.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Det vil heller ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen eller arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun jeg og min veileder Karin Lauman som vil ha tilgang til opplysningene fra intervjuet.
- For å forsikre meg om at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil jeg anonymisere intervjuet. Navn og kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som vil lagres på en egen liste. Denne listen vil være adskilt fra de øvrige dataene, samt oppholdes innelåst for å hindre at andre får tilgang til listen.

I den endelige rapporten vil dataen anonymiseres slik at du ikke vil kunne gjenkjennes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1 Mai 2019. Da vil alle personopplysninger være anonymisert, og behandles konfidensielt. Opptakene fra intervjuene vil slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Psykologisk institutt, NTNU ved Karin Lauman. Tlf: 73590993, e-post: karin.lauman@ntnu.no
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Vedlegg 5: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.

- Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.
- Ved skriftlig samtykke som innhentes elektronisk, må du velge en fremgangsmåte som gjør at du kan dokumentere at du har fått samtykke fra rett person (se veiledning på NSDs nettsider).
- Hvis konteksten tilsier at du bør gi muntlig informasjon og innhente muntlig samtykke (f.eks. ved forskning i muntlige kulturer eller blant analfabeter), anbefaler vi at du tar lydopptak av informasjon og samtykke.

Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må du tilpasse formuleringene. Husk at deltakerens navn må fremgå.

Tilpass avkryssingsboksene etter hva som er aktuelt i ditt prosjekt. Det er mulig å bruke punkter i stedet for avkryssingsbokser. Men hvis du skal behandle særskilte kategorier personopplysninger og/eller de fire siste punktene er aktuelle, anbefaler vi avkryssingsbokser pga. krav om eksplisitt samtykke.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”Implementering av teknologi på arbeidsplassen”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. Mai 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

