

Simen Kristoffer Berg Hoel

"Det her løser vi"

En kvalitativ studie av superbrukeres opplevelse og utøvelse av rolle i teknologisk endring

Masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi

Veileder: Fay Giæver

Mai 2023

Simen Kristoffer Berg Hoel

"Det her løser vi"

En kvalitativ studie av superbrukeres opplevelse og utøvelse av rolle i teknologisk endring

Masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi
Veileder: Fay Giæver
Mai 2023

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



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på det femårige masterprogrammet i Arbeids- og Organisasjonspsykologi ved NTNU. En krevende og omfattende prosess er snart ved veis ende. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og tidvis altoppslukende, så det er tilfredsstillende å endelig sitte her og vite at siste ord snart er skrevet. Det er gledelig at jeg har kunnet brukt mine interesser for mennesker og teknologi til å skape denne oppgaven, og som konsekvens har jeg fått dypere innsikt i en spennende tematikk. De siste fem årene har vært en humpete, lærerik og morsom erfaring, og jeg sitter igjen med fine opplevelser og flotte venner. Takk til logistikkavdelingen i Helse Midt-Norge for å ha stilt så fint opp i en hektisk periode. At dere gikk ut av deres vei for å delta i studien har vært helt avgjørende. Takk til veileder, Fay Giæver, for god bistand underveis i prosjektet. Dine tilbakemeldinger på struktur og skrivemåte har vært spesielt nyttig. Takk til en flott klasse, for å ha sparret og hatt det gøy sammen underveis. Og takk også til min flotte samboer for all hjelp og bistand med oppgaven, og for å ha stilt opp som både katalysator og støtte, nå som alltid.

Simen Hoel,
Trondheim, mai 2023

Sammendrag

Superbrukere har en svært viktig rolle i implementeringen av teknologisk endring, og øker organisasjoners sjanser for å lykkes med endring. Tidligere forskning har undersøkt *hva* superbrukere kan gjøre, men viet mindre oppmerksomhet til *hvordan* de utøver rollen i møte med andre ansatte, samt hvordan de opplever å stå i rollen underveis i endringsprosesser. For å adressere dette gapet i litteraturen, ble superbrukere og deres nærmeste ledere fra en logistikkavdeling i Helse Midt-Norge intervjuet for å få innsikt i hvordan superbrukerne opplever organisasjonsendring og utøver rollen underveis i endringsprosessen. Intervjuene ble analysert på en utforskende måte gjennom bruk av refleksiv tematisk analyse. Analysen resulterte i tre overordnede hovedtema: opplevelse av at ting var bedre før, opplevd viktighet og utøvelse av rollen. Studien argumenterer for at superbrukere opplever rolleutfordringer tilsvarende en mellomleder, samt opplever seg myndiggjort av sine ledere. Det argumenteres også for at superbrukere utviser hensiktsmessig transformasjonslederatferd i møte med kolleger, samt utøver rollen gjennom å ta lærdom fra egne opplevelser som endringsmottakere for å tilpasse endringsprosessen på hensiktsmessig måte. Studien gir innsikt i hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for at superbrukere utøver rollen på fordelaktige måter, samtidig som de har positive opplevelser underveis i prosessen. Videre forskning bør gjennomføres på hvorvidt superbrukere kan fungere som mellomledere i kontekst av andre endringsprosesser, for å tilby ytterligere innsikt i hvordan de opplever å stå i rollen.

Abstract

Super-users play a crucial role in the implementation of technological change, enhancing the chances of success for organizations undergoing change. While previous research has examined *what* super-users can do, less attention has been paid to *how* they act out the role in interactions with other employees, as well as their personal experiences in these roles during change processes. To address this gap in the literature, super-users and their immediate managers from a logistics department in Helse Midt-Norge were interviewed to gain insight into how the super-users perceive organizational change and carry out their roles during the change process. The interviews were analyzed in an exploratory manner using reflexive thematic analysis. The analysis yielded three overarching main themes: perception of things being better before, perceived importance and role enactment. The study argues that super-users experience role challenges similar to those of a middle manager, as well as feel empowered by their immediate managers. Furthermore, it is argued that super-users exhibit appropriate transformational leadership behaviors when interacting with colleagues and carry out their roles by drawing from their own experiences as change recipients to suitably adapt the change process in an appropriate manner. The study provides insight into how organizations can arrange for super-users to act out their role in beneficial ways, while at the same time having positive experiences along the way. Further research should be carried out to determine whether super-users can function as middle managers in the context of other change processes, providing additional insight into their experiences in these roles.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
Innledning	1
Problemstilling	4
Oppgavens struktur	4
Teori og empiri.....	5
Organisasjonsendring	6
Teknologisk organisasjonsendring	7
Prosesstilmærming til organisasjonsendring	8
Opplevelser av endring.....	10
Superbrukere i teknologisk endring	13
Superbrukere som endringsagenter og endringsmottakere	15
Transformasjonsledelse	19
Metode	21
Bakgrunn for studien.....	21
Vitenskapsteoretisk ståsted.....	22
Kvalitativ metode og kvalitativt rammeverk.....	24
Datainnsamling.....	25
Kvalitativt intervju	25
Intervjuguide	25
Utvalg og rekruttering	27
Gjennomføring av intervju.....	28
Transkribering	31
Dataanalyse	32

Refleksiv tematisk analyse	32
Analyseprosessen	35
Etiske betraktninger.....	40
Informert samtykke	40
Konfidensialitet og anonymitet	41
Resultater	41
Opplevelse av at ting var bedre før	43
Opplevelse av å ikke strekke til med system og rutiner	43
Opplevelse av å ikke strekke til i roller	46
Opplevelse av redusert handlingsfrihet	47
Opplevd viktighet.....	48
Betydningen av medvirkning og involvering	49
Betydningen av støtte fra nærmeste ledere.....	50
Utøvelse av rollen.....	51
Interaksjon med kolleger	51
Rolleomfang	55
Formgivere av arbeidet.....	56
Diskusjon.....	58
Superbrukeres opplevelser av opplæring og redusert handlingsfrihet	59
Superbrukeres utøvelse gjennom utforming av opplæring og arbeidsplass.....	62
Superbrukeres opplevelse av ledere	67
Superbrukeres opplevelse av flere roller	70
Superbrukeres utøvelse av roller i møte med kolleger	71
Praktiske implikasjoner og videre forskning.....	78
Metodiske betraktninger.....	85
Konklusjon	88
Referanser	90

Appendix	110
Vedlegg 1: Intervjuguide superbrukere	111
Vedlegg 2: Intervjuguide mellomleder	114
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	117
Vedlegg 4: Godkjenning fra Sikt.....	121

Innledning

Arbeidslivet i dag står overfor økt globalisering, høy konkurranse og inntreden av stadig ny teknologi, hvor organisasjoners evne til å tilpasse seg forretningsmarkedet er helt sentralt for å være konkurransedyktig (Peng et al., 2021). Endring kan være utfordrende, og mange endringsprosesser mislykkes ofte med å oppnå de ønskede finansielle og strategiske målene med endring. Forskning viser at sannsynligheten for at organisatoriske endringsprosjekt lykkes er mellom 25 og 50 prosent (Clegg & Walsh, 2004). Suksessraten er heller ikke høy i teknologiske endringsprosesser, til tross for utallige forsøk på å identifisere de mest sentrale faktorene for å lykkes med teknologisk endring (Hong & Kim, 2002; Woldesenbet & Klay, 2016). Industrisektoren har i de senere årene også integrert teknologi i økende grad for å digitalisere og automatisere produksjon og håndtering av varer (Zhou et al., 2016), og dette har ført til store endringer i markedet (Oesterreich & Teuteberg, 2016). Disse industrielle endringene er en del av den fjerde industrielle revolusjon, Industri 4.0 (Salkin et al., 2018; Zhou et al., 2016). En studie av Frey og Osbourne (2017) på 702 forskjellige amerikanske yrker, estimerer at nesten 50% av alle yrker vil bli erstattet av automatiseringsteknologi innen 2040. Blant disse yrkene finner man logistikkoperatører, transportarbeidere, lagerarbeidere og industriingeniører (Frey & Osbourne, 2017). Tilsynelatende har teknologiens inntreden i industrien konsekvenser, og berører hvordan organisasjoner skaper verdi og genererer inntekt, så vel som hvordan mennesker jobber (Ghislieri et al., 2018).

En konsekvens av organisatoriske endringsprosesser innenfor Industri 4 er at det oppstår et gap mellom den kompetansen som organisasjonens ansatte besitter, og den kompetansen som kreves i tiden fremover (Whysall et al., 2019). En måte å forbedre og tilpasse kompetansen som ansatte må besitte i forbindelse med teknologiske

endringsprosesser i industrien, er å lære opp de ansatte i den nye teknologien (Oesterreich & Teuteberg, 2016). Tilstrekkelig opplæring er viktig for å gi ansatte en følelse av å strekke til i arbeidet (Ryan & Deci, 2020), og opplæring i nye teknologiske systemer bør tilpasses brukergruppen som mottar den (Pellizzari et al., 2018). Såkalte superbrukere er ofte brukt for å lære opp og brukerstøtte ansatte i teknologiske systemer (Boffa & Pawola, 2006), og bruk av superbrukere øker sjansene for å lykkes med implementering av teknologiske systemer (Culler et al., 2009; Gagnon et al., 2012; Keshavjee et al., 2006; Litwin, 2011; Shea & Belden, 2015; Sitthidah & St-Maurice, 2016; Wager et al., 2000).

Superbrukere er ansatte som har fått ekstra opplæring i nye teknologiske systemer for å fasilitere endringsprosesser. I teknologiske endringsprosesser kan superbrukere ha mange roller, deriblant å brukerstøtte og lære opp kolleger i systemer (Boffa & Pawola, 2006; Åsand & Mørch, 2006), være endringsagenter (Halbesleben et al., 2009; Keshavjee et al., 2006; Notte, 2011), og ledere (Howell & Higgins, 1990a; Howell & Higgins, 1990b; Miech et al., 2018). Superbrukere kan dermed både være endringsmottakere og endringsagenter, i likhet med mellomledere. Dette kan medføre utfordringer med uklarhet i roller og konflikt mellom roller (Balogun, 2003; Bryant & Stensaker, 2011). Rolleutfordringer kan, i likhet med mange andre faktorer, føre til flere negative opplevelser og reaksjoner på endring. Positive og negative reaksjoner og opplevelser regnes som forløperne til støtte og motstand mot endringsprosesser (Choi, 2011), og er derfor betydningsfulle faktorer for hvorvidt organisasjoner lykkes med endring (Oreg et al., 2011; Sorge & Van Witteloostuijn, 2004). Som endringsmottakere og endringsagenter, kan superbrukere både føle på motstand mot endring og måtte håndtere motstand fra ansatte. På denne måten kan superbrukere som er motstandere mot endring påvirke øvrige ansatte i stor grad, og forskning viser at endringsagenter kan underbygge motstand mot endring fra ansatte (Balogun, 2003; Vos &

Rupert, 2017). Superbrukere kan derfor være svært betydningsfulle aktører for teknologiske endringsprosesser.

I forskningen på superbrukere er det viet mye oppmerksomhet til nytteverdien av superbrukere for organisasjoner i endring (Ash et al., 2003; Shea & Belden, 2015; Shea, 2021) og kjennetegn på gode superbrukere (Halbesleben et al., 2009; Vaag et al., 2022; Yuan et al., 2015). Imidlertid er det viet mindre oppmerksomhet til hvordan superbrukere opplever og reagerer på organisasjonsendring, samt hvordan de samtidig tilpasser seg og utøver rollen i praksis underveis i teknologiske endringsprosesser. Studier på superbrukere i endring har identifisert ulike roller superbrukere kan ha, og dermed *hva* de kan gjøre i endringsprosesser. Derimot, finnes det mindre forskning på akkurat *hvordan* superbrukere opptrer, spesielt i industrisektoren i Norge. Selv om rollene og oppgavene superbrukere kan inneha har likhetstrekk med mellomlederrollen i endring, kan forskjellige ansatte reagere ulikt på samme endringsprosess (Khaw et al., 2022). Det er derfor ikke mulig å anta at mottakere av endring på tvers av roller, eksempelvis mellomledere, superbrukere og ansatte, deler samme oppfatninger, opplevelser og reaksjoner på organisasjonsendring (Bartunek et al., 2006).

Med tanke på den raske teknologiske utviklingen, og nytteverdien av superbrukere for å lykkes med endring, er det grunn til å tro at forekomsten av organisasjoner som tar i bruk superbruker-rollen eller lignende ressurser, bare vil øke. Derfor vil det være av interesse å ha kunnskap om opplevelsen av å stå i rollen, slik at man kan tilrettelegge for at superbrukere kan prestere samtidig som de har positive opplevelser i arbeidet. Denne kunnskapen kan både informere og inspirere forskning på rollen i den stadig mer teknologibaserte verdenen vi lever i. Videre kan større innsikt i hvordan superbrukere utøver rollen underveis i endring bidra til å ytterligere forstå hvordan man skal selektere og rekruttere gode superbrukere. Dessuten vil innsikt i hvordan de utøver rollen kaste lys over hvordan man kan tilrettelegge for at de får

utøvet rollen på de mest hensiktsmessige måtene for organisasjoner, og belyse viktige sammenhenger mellom opplevelse av rollen og utøvelse av rollen.

Problemstilling

Denne studien tar utgangspunkt i superbrukeres opplevelser av en teknologisk organisasjonsendring i logistikk- og forsyningsstrukturen i Helse Midt-Norge, samt hvordan de har utøvet rollen sin underveis i denne endringsprosessen. Organisasjonens superbrukere og deres nærmeste ledere ble intervjuet for å få innsikt i superbrukernes opplevelser av prosessen og hvordan de har utøvet rollen sin underveis. Med en eksplorerende tilnærming, undersøker jeg informantenes beskrivelser av superbrukernes rolleutøvelse og opplevelse, og disse beskrivelsene har vært førende for de teoretiske, empiriske og metodiske valgene som er gjort. Studiens problemstilling er som følger:

Hvordan opplever superbrukere organisasjonsendring, og hvordan utøves rollen underveis i endringsprosessen?

Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i fem overordnede kapitler: teori og empiri, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. I det påfølgende teori- og empirikapittelet vil jeg redegjøre for deler av feltet på organisasjonsendring, teknologisk endring og presentere en prosesstilnærming til organisasjonsendring. Videre vil jeg greie ut om opplevelser av endringsprosesser og superbruker-rollen. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg redegjøre for transformasjonsledelse. Gjennom metodekapittelet vil jeg redegjøre for mine forskningsmetodiske valg knyttet til innsamlingen og analysen av datamaterialet. I resultatdelen vil jeg beskrive temaene og påfølgende undertemaer som var resultat av analysen, med relevante tekstutdrag fra intervjuene. Avslutningsvis vil jeg i diskusjonen besvare problemstillingen ved å drøfte mine funn i lys av relevant empiri og teori. Her vil jeg også diskutere hvilke implikasjoner min

studie har for superbrukere og organisasjoner i endring, forskningsfeltet på superbruker-rollen i teknologiske endringsprosesser, samt drøfte metodiske betraktninger ved studien.

Teori og empiri

I denne delen av oppgaven vil jeg redegjøre for det teoretiske og empiriske rammeverket for studien. Med tanke på at min problemstilling er todelt og søker etter både hvordan superbrukere opplever organisasjonsendring og hvordan de utøver rollen underveis, vil det teoretiske og empiriske rammeverket omfatte faktorer relatert til begge delene av problemstillingen. Jeg tilstreber å tilby en transparent innsikt i superbruker-rollen i min studie, med tilhørende kontekstuell informasjon om endringsprosessen. For å kunne si noe om hvordan de utøver rollen i endringsprosessen, vil jeg først kort plassere endringen innenfor teori om organisasjonsendring, beskrive kjennetegn ved teknologiske endringer, samt gjøre rede for mitt syn på organisasjonsendring som en prosess. Deretter vil jeg fortelle om endringsmottakeres opplevelser av organisasjonsendring, samt noen betydningsfulle faktorer for opplevelser av endringsprosesser. Endringsmottakere er ansatte som opplever organisasjonsendring uten å ha deltatt i beslutningen om at endringen skal finne sted. I denne studien inkluderer det alle ansatte bortsett fra beslutningstakerne i toppledelsen, det vil si både superbrukerne, deres nærmeste ledere og øvrige ansatte. Det er relevant å presentere litteratur på endringsmottakeres opplevelser for å kunne belyse superbrukernes opplevelser, samt for å belyse hvordan superbrukerne opptrer i møte andre endringsmottakere og deres opplevelser. Deretter vil jeg grundig redegjøre for superbrukeres rolle innenfor teknologisk endring, med tilhørende empiri på de ulike arbeidsoppgavene og rollene superbrukere kan ha i endring. Dette fordi superbrukerne i min studie har hatt flere ulike roller på samme tid. Avslutningsvis vil jeg gjøre rede for transformasjonsledelse som hensiktsmessig lederstil i endring.

Organisasjonsendring

Organisasjonsendring er et vidt begrep som kan defineres på ulike vis, og omfatte mange forskjellige typer endringer (Grant & Marshak, 2011; Saksvik, 2012; Saksvik et al., 2007). Organisatorisk endring kan defineres som større, omfattende endringer i organisasjoner (Saksvik et al., 2007), og kan omhandle at man identifiserer målsettinger man ønsker å nå med endringen og løser utfordringene som oppstår på vei mot målet (By, 2005).

Organisasjonsendringer kan også innebære intervensjoner. Dette innebærer planlagte, atferdsmessige og teoribaserte endringer som har som formål å endre måten arbeidet er organisert, designet og administrert på for å forbedre ansattes velvære på arbeidsplassen (Nielsen & Noblet, 2018; Nielsen & Randall, 2012). Organisasjonsendringer foregår sjeldent på en lineær måte, er ofte rotete og komplisert, og inneholder mange vendinger og forandringer av mange uforutsette problemer (Saksvik, 2012). I forskningslitteraturen er det presentert flere rammeverk for å klassifisere organisasjonsendringer.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en prosessbasert forståelse på organisasjonsendring. Derfor vil prosessbaserte forklaringer på organisasjonsendringer være relevante, fremfor mer systematiske, lineære og oppskriftsbaserte teorier, som for eksempel Lewin (1951) eller Kotter (1995). Ifølge Weick og Quinn (1999) kan organisatorisk endring ta form som en kontinuerlig- eller episodisk prosess. Kontinuerlige prosesser er aktive og utviklende, og foregår over tid. Episodiske endringsprosesser er planlagte og kommer gjerne av at organisasjonen må holde følge med eksterne krav og konkurrenter. Episodiske endringsprosesser er sjeldnere, er gjerne planlagt av toppledelsen, er disruptive og dramatiske, og kan skape emosjonelle reaksjoner fra endringsmottakere (Weick & Quinn, 1999).

Endringsprosessen i min studie har en episodisk form, da den er planlagt av toppledelsen, omfattende og foregår grunnet behov for å møte eksterne krav. Dessuten er rollen til endringsagenter sentral i episodiske endringsprosesser (Weick & Quinn, 1999), slik den også

er i endringsprosessen i min studie. Denne studien baseres på en teknologisk endringsprosess, og derfor vil jeg presentere kjennetegn på teknologiske endringsprosesser i de følgende avsnittene.

Teknologisk organisasjonsendring

Teknologiske organisasjonsendringer omhandler endring som har som formål å forbedre prestasjonen til organisasjonen ved å innføre eller endre teknologiske systemer. Forbedring av systemer skjer ofte gjennom bedre pålitelighet, fart og funksjonalitet (Markus, 2004). Endringsprosessen jeg studerer er mer kompleks enn vanlige teknologiske endringsprosesser, berører flere aspekter ved organisasjonen, og kan kalles et technochange-prosjekt (Markus, 2004). Dette er endringsprosesser hvor teknologiske systemer innføres og driver prosessen, samtidig som kulturen i organisasjonen omorganiseres og omformes underveis. Omorganiseringen forekommer i flere ledd, eksempelvis i ulike arbeidsprosesser, på ulike avdelinger og på flere nivåer i organisasjonshierarkiet. Teknologien som implementeres i endringsprosessen har som formål å betydelig forbedre arbeidsprosesser for å føre til bedre prestasjoner, samtidig som menneskene ivaretas og strukturen omformes (Hartl & Hess, 2019; Markus, 2004).

Et eksempel på technochange-prosjekt er implementering av ERP-systemer («enterprise resource planning»). ERP-systemer har flere likhetstrekk med systemet i endringsprosessen i min studie, og er således relevant for denne studien. ERP-systemer har blitt mer vanlige i organisasjoner, og er komplekse teknologiske programvarepakker som fungerer som virksomhetsstyringssystemer og gjør det mulig å integrere og automatisere data om forretningsprosesser på tvers av funksjoner og gjennom en hel organisasjon, relatert til områdene produksjon, lager, logistikk, innkjøp og økonomi (Klaus et al., 2000). Markus og kolleger (2000) poengterer at mange av problemene som er relaterte til implementering av ERP-systemer kommer av at systemet ikke er tilpasset organisasjonen. Ifølge Boonstra (2006)

er en årsak til det at ERP-systemer har en tendens til å påtvinge en fastsatt logikk på organisasjonen, som ikke trenger å passe organisasjonen. Godt tilpassede ERP-systemer er viktig for ytelsen til organisasjonen, og det er helt sentralt at implementeringen er vellykket og at de ansatte er i stand til å bruke systemet (Boonstra, 2006; Woldesenbet & Klay, 2016). Som følge av min forståelse av endring som en prosess, vil jeg belyse en passende prosessstilnærming til endringsprosessen i denne studien.

Prosesstilnærming til organisasjonsendring

Pettigrew (1985) foreslo et prosess-kontekstuelte perspektiv på organisasjonsendring ved å argumentere for at endring må forstås på flere nivåer samtidig. Patrick Dawson (2003) videreutviklet dette, og redegjorde for flere nivåer: endringens innhold, konteksten endringen foregår i, implementeringsprosessen og organisasjonens policy over tid. I min studie er prosessen og konteksten endringen foregår i relevante. Prosessen innebærer implementeringen av endringen, samt hvorvidt endringen blir varig. Endringsprosesser innebærer planleggingen, presentasjonen, implementeringen, og opplevelsene til de involverte av endringsprosessen (Burke, 2017). Konteksten forstås som de tidligere og nåværende interne og eksterne omstendighetene ved endringsprosessen, samt innflytelsen fremtidige forventninger og projeksjoner har på nåværende endringssituasjon (Dawson, 2003). Konteksten er viktig for å forstå omstendighetene for at endringsprosessen finner sted, samt for å belyse studiens relevans for forskningsfeltet. De kontekstuelle faktorene i min studie gjelder både de interne faktorene ved organisasjonen som er studert, eksempelvis sammensetning av ansatte, samt den eksterne konteksten endringsprosessen foregår i og bakgrunnen for endringen (mer om dette i metodekapittelet).

På grunn av min prosessforståelse av organisasjonsendring, har jeg valgt å inkludere en prosessstilnærming på endring. Tilnærmingen er valgt fordi den presenterer viktige psykososiale faktorer for ansatte i endring, og vil utgjøre et passende rammeverk for å forstå

superbrukernes opplevelser og utøvelse av rollen i endring. Rammeverket inkluderer Saksvik og kolleger (2007) sine praktiske psykososiale kriterier for sunne omstillingsprosesser: bevissthet om normer og mangfold, tilstedeværende ledelse, konstruktiv konflikthåndtering og rolleavklaring.

Bevissthet om lokale normer og mangfold sikter til de uformelle samspillsreglene mellom de ansatte i organisasjoner, og at reaksjonene mennesker har på endring kan være svært forskjellige grunnet ulike personlige forskjeller, tidligere erfaring, samt opplevelse og forståelse av endring. Kunnskap om lokale normer er viktig for å skape tillit underveis i endringsprosesser, og håndtering av endring på måter som går imot de lokale normene kan skape motstand (Saksvik et al., 2007). Tilstedeværende ledelse omhandler behovet ansatte har for tilstedeværende ledere i endringsprosesser. Ansatte har behov for å ha ressurspersoner tilgjengelig for å få innsikt i hva endringer vil ha å si for seg selv, sin rolle og sine arbeidsoppgaver, og ressurspersonene må være mennesker med innsikt og påvirkningskraft på endringsprosessen. I disse tilfellene er det ofte endringsagenter som kommuniserer med de ansatte for å få gi informasjon og for å få en god forståelse av ansattes opplevelser i prosessen (Saksvik et al., 2007).

Konstruktiv konflikthåndtering omhandler å håndtere og gi rom for vanskelige reaksjoner, stress, frustrasjon og motstand fra de ansatte. Konfliktnivået øker med endring, og god håndtering øker sjansene for at problemene blir løst på en god måte. For at konflikter skal bli håndtert godt er det viktig å skape et respektfullt og samarbeidsvillig klima, og at konflikter forblir problemorientert fremfor person- eller relasjonsorientert (Saksvik, 2012). Rolleavklaring handler om at ansatte vil oppleve utfordringer i arbeidet om de ikke vet hva rollene deres innebærer og hva som forventes av dem (Saksvik, 2012). I endringsprosesser vil ansattes roller og arbeidsoppgaver forandres og reorganiseres, og dette kan føre til usikkerhet (Saksvik et al., 2007). Tidlig rolleavklaring kan redusere stress ved å redusere uklarhet i roller

og konflikt mellom roller. Det er spesielt viktig med tanke på at enkelte ansatte kan få flere roller som følge av endringsprosessen (Tvedt et al., 2009). Relatert til endringsprosesser er de ansattes opplevelser av endring, som vil redegjøres for videre. Dette er hensiktsmessig for å både belyse superbrukernes opplevelser av endringsprosessen, og for å undersøke hvordan de utøver rollen i møte med andre ansattes opplevelser av endringen.

Opplevelser av endring

Ansattes individuelle opplevelser og reaksjoner er en av faktorene som påvirker hvorvidt man lykkes med å skape suksessfulle organisasjonsendringer (Oreg et al., 2011; Saksvik et al., 2007). Derfor er det hensiktsmessig med en god forståelse av de negative og positive effektene av reaksjoner på endring, og påfølgende betydningsfulle faktorer for hvordan man kan tilrettelegge for positive reaksjoner. Ansattes opplevelser og reaksjoner på endring er antatt å være avhengig av oppfatningen og vurderingen av den personlige effekten endringen har. Det betyr at opplevde reaksjoner på endring er komplekse, og utgjøres av en sammensetning av ens personlige holdninger, meninger og følelser (Oreg et al., 2011). Negative reaksjoner og opplevelser av endring er forløpere til motstand mot endring, og motstand fra ansatte er helt vanlig i forbindelse med organisasjonsendringer (Saksvik et al., 2007). Som konsekvens av å både være endringsmottakere og endringsagenter, kan superbrukere både føle på motstand og måtte håndtere motstand fra andre ansatte. Motstand kan oppstå av negative opplevelser, savn for at de trygge omgivelsene endres, samtidig som at man begynner å frykte det ukjente (Saksvik, 2012). En studie av Hong og Kim (2002) fant at motstand mot endring var en av de største hindringene for en suksessfull implementering av ERP-system. Organisasjoner som gir rom for konstruktive konflikter øker sannsynligheten for at ansatte kommer seg gjennom endringsprosessen på en god måte (Morsing, 1998), og superbrukernes håndtering av ansatte som reagerer negativt på endring er derfor viktig.

Positive reaksjoner på organisasjonsendringer gjør at ansatte i organisasjoner blir mer fokuserte på selve arbeidet og mindre motvillige til endringen (Khaw et al., 2022). Ansatte blir derimot motvillige når de reagerer negativt på endring og anser den som skadelig for seg selv (Khaw et al., 2022). Når organisasjonsendringer har negative utfall, eksempelvis økt arbeidsbelastning, lavere jobbkontroll og økt kompleksitet i jobben, så har endringsmottakere en tendens til å reagere negativt. Spesielt om endringen er rask og strekker seg gjennom hele organisasjonen (Beare et al., 2020). I endring med negative utfall kan endringsmottakere oppleve mer stress og være mindre tilfredse og involverte i jobben (Oreg et al., 2011), oppleve mer usikkerhet knyttet til fremtidig arbeidssituasjon (Nguyen & Kleiner, 2003), samt oppleve redusert jobbkontroll (Proctor & Doukakis, 2003) og rolleklarhet (Korunka et al., 2003). Negative opplevelser kan altså være kostbare for organisasjoner, men det finnes flere betydningsfulle faktorer som kan tilrettelegge for positive opplevelser hos ansatte i endringsprosesser.

Graden endringsmottakere opplever deltakelse, involvering og autonomi i endringsprosesser er relatert til positive opplevelser av organisasjonsendring. Deltakelse i denne sammenhengen innebærer både planleggingen og implementeringen av endringsprosessen, og deltakelse skaper en følelse av handlingsfrihet og kontroll hos endringsmottakere (Armenakis & Bedeian, 1999). Deltakende endringsmottakere opplever ofte mer positive emosjoner, og det kan føre til at de får en større forståelse for formålet med endring (Bartunek et al., 1999). Tilrettelegging av et aktivt og engasjerende arbeidsmiljø med rom for at ansatte tar initiativ og er autonome, er hensiktsmessig i endringsprosesser.

Autonomi på arbeidsplassen skapes av at ansatte opplever selvstendighet og valgfrihet i utformingen av arbeidet. Det kan innebære at de velger fremgangsmåte for å løse oppgaver og blir involvert i viktige avgjørelser (Deci et al., 2017; Morgeson & Humphrey, 2006).

Autonomi og involvering i teknologiske endringsprosesser er helt sentralt for å lykkes med å

adoptere ny teknologi (Christensen et al., 2020; Mirvis et al., 1991), og ansatte som deltar i teknologiske endringsprosesser viser mer positive reaksjoner til endring (Schraeder et al., 2006).

Involvering av ansatte i endring er hensiktsmessig fordi ansatte er best egnet til å tilpasse endring til organisasjonen og dens ansatte. Involvering er en måte å benytte seg av ansattes ekspertise på, og får ansatte til å føle seg sett. I tillegg skaper det større eierskap hos ansatte, og forbedrer samarbeidet mellom ansatte og ledere (Nielsen, 2013). Om ansatte opplever at teknologien som implementeres fratrukker dem autonomi og at arbeidsprosessene deres styres mer av teknologi enn dem selv, kan dette føre til dårligere helse (Christensen et al., 2020). God opplæring kan imidlertid styrke autonomi gjennom å skape mestring og følelse av kontroll, og således skape god helse (Christensen et al., 2020), og muligens dempe reaksjonen av redusert autonomi som følge av teknologi. Deltakende, engasjerte, autonome og forpliktete endringsmottakere opplever endring som mindre stressende, er mer villige til å utøve ekstra innsats for organisasjonen, samt mer sannsynlige til å støtte og akseptere endring (Amiot et al., 2006; Holt et al., 2007; Madsen et al., 2005; Oreg et al., 2011; Shapiro & Kirkman, 1999). Dessuten kan deltakelse, organisasjonsforpliktelse og engasjement dempe noen av de negative opplevelsene i endringsprosesser (Begley & Czapka, 1993), og føre til at endringsmottakere føler seg mer kompetente og opplever større tillit til kolleger og ledere (Oreg et al., 2011).

Endringsmottakere som har tillit til ledere, som opplever ledere som støttende og som føler seg respektert av ledere, er mer mottakelige og samarbeidsvillige i endringsprosesser (Oreg et al., 2011). På den andre siden vil endringsmottakere som opplever lite støtte fra arbeidsmiljøet og ledere være mer sannsynlige å ha kyniske holdninger til endringsprosessen, og motstå endringen generelt (Oreg et al., 2011). Miljøet som endringsprosesser foregår i påvirker endringsmottakeres reaksjoner på endring, og opplevelse av et positivt arbeidsmiljø

predikerer endringsmottakeres villighet og åpenhet for endring (Miller et al., 1994). Hvorvidt ledere og endringsagenter tilbyr god informasjonsgiving og åpen, støttende og effektiv kommunikasjon om endringsprosesser påvirker også ansattes reaksjoner i stor grad (Saksvik et al., 2012).

Superbrukere i teknologisk endring

En superbruker kan beskrives på flere måter. I endringsprosessen i denne studien har superbrukerne frivillig valgt å bidra, og ble på forhånd tatt med for å ha sentrale roller i denne komplekse endringsprosessen. I min studie forstår jeg superbrukere som ansatte som har fått ekstra opplæring i teknologiske systemer for å fasilitere endringsprosessen, og for å primært sett være tilgjengelig for å brukerstøtte og lære opp kolleger i systemene (Boffa & Pawola, 2006; Åsand & Mørch, 2006). Denne definisjonen er utgangspunktet for studien, og forskningen som inkluderes om superbrukere gjennom denne oppgaven vil utelukkende omhandle superbrukere i teknologiske endringsprosesser. Superbrukerne i min studie har hatt ansvar for testing av det nye teknologiske systemet og opplæring av øvrige ansatte på avdelingen, det vil si å lære opp både ledere og andre medarbeidere på en tilpasset og passende måte. Til tross for at de er ansvarlige for testing og opplæring, har de ikke deltatt i å velge ut det nye systemet.

Det er vanlig å benytte superbrukere i forbindelse med innføring av nye teknologiske systemer i mange forskjellige bransjer og sektorer (Boffa & Pawola, 2006; Åsand & Mørch, 2006). Mange av studiene som finnes på superbruker-rollen inkluderer sjeldent sine definisjoner av begrepet og benytter ofte forskjellige betegnelser på rollen. For eksempel fant en omfattende reviewstudie av Shea og Belden (2015) på superbrukeres påvirkning på implementeringsprosesser i helsesektoren at det i litteraturen brukes over ti andre begreper på superbrukere, deriblant «champion», «power user» og «opinion leader». Til tross for at studiene de gjennomgikk brukte forskjellige begreper om rollen, definerte de den

tilsynelatende likt: et individ som er internt ansatt i en organisasjon, og som fasiliterer for endring for å implementere et nytt teknologisk system (Shea & Belden, 2015). Det er varierende hvorvidt studier på superbrukere inkluderer hva rollen innebærer (Shaw et al., 2012; Shea & Belden, 2015). De mest fremtredende rollene superbrukere har er å lære opp og brukerstøtte kolleger underveis i den teknologiske endringsprosessen, samt å utvikle og teste systemene (Pellizzari et al., 2018; Shea & Belden, 2015; Sitthidah & St-Maurice, 2016; Åsand & Mørch, 2006). Oppfyllelse av disse to rollene er helt sentralt for å lykkes med ERP-implementering (Markus, 2000). Disse rollene samsvarer med rollene til superbrukerne i min oppgave, og jeg vil derfor fortelle mer om dem i det følgende.

McAlearney og kolleger (2012) påpeker at opplæringer må foregå over lang nok tid, gis av godt egnede mennesker og inkorporere aktive læringsmuligheter. Det er også viktig at opplæringer er tilpasset brukergruppen som mottar den (McAlearney et al., 2012; Pellizzari et al., 2018). Opplæring av de ansatte i teknologiske systemer er viktig for å gi de de en følelse av å strekke til i arbeidet, at de kan prestere og at de kan løse problemer som oppstår i arbeidet (Ryan & Deci, 2020). Teknologiske organisasjonsendringer medfører forstyrrelser i arbeidet til de ansatte og kan hindre deres evne til å strekke til og tilpasse seg endringen (Ryan & Deci, 2000). Flere studier viser at opplæring i teknologi er en helt avgjørende faktor for å lykkes med teknologiske organisasjonsendringer (Gagnon et al., 2012; Keshavjee et al., 2006; Åsand & Mørch, 2006). Viktigheten av god opplæring illustreres i en studie av Harley og kolleger (2006) som fant at manglende forståelse for ERP-system var en av de viktigste kildene til lederes negative reaksjoner på endringen. Dette samsvarer med Markus og kolleger (2000) sin studie på ERP-implementeringer. De påpeker i tillegg at tilstrekkelig testing av systemet før det skal brukes til operative oppgaver, er en svært viktig del av implementeringen av ERP-systemer (Markus et al., 2000). I en studie av Albertsen og kolleger (2014) ble det forsket på implementering av et nytt IT-system for å kunne selvstyre

vaktlister i tre forskjellige grupper med skiftarbeidere. De fant at implementeringen av systemet hadde forskjellige konsekvenser for hver av gruppene fordi systemet ikke var tilpasset de individuelle gruppene. Systemet ble dårlig mottatt i gruppe 1 grunnet at noen ansatte hadde vansker med å bruke systemet, samt at det foregikk samtidige nedbemanninger i gruppen. I gruppe 2 ble systemet veldig godt mottatt og førte til en bedre arbeid-hjem-balanse, mens i gruppe 3 førte det til en svekket arbeid-hjem-balanse (Albertsen et al., 2014).

Det er også vanlig at superbrukere har andre oppgaver og roller i endringsprosesser. Superbrukere kan være viktige i planlegging av implementerings- og opplæringsprosesser (Culler et al., 2009; Pellizzari et al., 2018; Rizoto-Vidala-Pesoa & Kuznecova, 2017; Åsand & Mørch, 2006), fungere som kontaktpersoner mellom henholdsvis ansatte og systemutviklere (Notte, 2011; Pellizzari et al., 2018; Simmons, 2013), og mellom ansatte og prosjektgruppa som er ansvarlige for endringsprosessen (Crosson et al., 2011; Pellizzari et al., 2018). Disse rollene samsvarer også med rollene til superbrukerne i min studie. Shea og Belden (2015) beskriver at forskningsfeltet på superbrukere, på tvers av bransjer og sektorer, er fragmentert og inkonsekvent når det kommer til informasjonen om studiene som er gjort. Dette gjelder blant annet benyttelse av forskjellige begreper, informasjon om aspekter ved rollen i de ulike studiene, samt den kontekstuelle informasjon om studiene. Derfor etterspørres det mer kontekstuell informasjon om studier på superbrukere (Shea & Belden, 2015). I tillegg til å ha disse mer formelle rollene, kan superbrukere kan også inneha andre, mer uformelle mellommenneskelige roller relatert til organisasjonsendringer. Derfor vil jeg presentere andre roller superbrukere kan inneha.

Superbrukere som endringsagenter og endringsmottakere

Selv om det ofte er toppledelsen som tar avgjørelsen på hvorvidt organisasjonsendringer skal gjennomføres og planlegger fremgangsmåten på prosessen, er det ofte andre ressurser i organisasjonen som gjennomfører oppgavene og tiltakene underveis i

endringsprosessen, eksempelvis mellomledere (Bryant & Stensaker, 2011), eller superbrukere (Halbesleben et al., 2009). Det er flere studier som påpeker at det ofte er mellomledere eller superbrukere som kommuniserer retning, er ansvarlige og bidrar til en positiv kultur gjennom endringsprosesser (Amini & Sadat Safavi, 2013; Guth & MacMillan, 1986; Howell & Higgins, 1990b). Dette sammenfaller med atferden til endringsagenter.

En endringsagent er en person som har egenskapene til å stimulere, fasilitere og koordinere endringsinitiativ, og som tar ansvaret med å lede endring i en organisasjon (Lunenburg, 2010). En av de viktigste oppgavene til endringsagenter er å være med og gjøre ansatte klare for endringen, blant annet gjennom å påvirke deres holdninger til endringen. Hvorvidt endringsagenten er til å stole på og har et godt forhold til de ansatte er dermed viktig (Armenakis et al., 1993). Endringsagentrollen er sjeldent en definert rolle i endringsprosesser, og oppstår heller som følge av atferd underveis i prosessen. Sagt på en annen måte, en endringsagent er noe en ansatt fremstår som, som følge av atferd og handlinger. Når det er sagt, kan det stilles krav til positiv endringsagentatferd i en annen definert rolle, eksempelvis som superbruker eller mellomleder (Bryant & Stensaker, 2011).

Superbrukere kan ta rollen som endringsagent med å kommunisere og følge opp målsettingene med endring, og utviser endringstro, endringsaksept og engasjement på en måte som engasjerer og motiverer andre ansatte i organisasjonen (Keshavjee et al., 2006; Notte, 2011). Halbesleben og kolleger (2009) bygger på viktigheten av superbrukerne for ansattes holdninger, og påpeker at superbrukere kan påvirke kollegers holdninger og vurderinger av nye systemer som videre skaper en positiv kultur. Bruk av endringsagenter er viktig for å drive ERP-implementeringer gjennom hindringer som kan oppstå i prosessen. Holdningen til nye ERP-systemer er sterke påvirkningsfaktorer for hvorvidt implementeringen blir suksessfull eller ikke (Sumner, 2000), og endringsagenter er viktigere for ERP-implementeringer enn andre teknologiske endringsprosesser. Det er grunnet at ERP-

implementeringer er svært omfattende og tar lengre tid enn vanlige teknologiske endringsprosesser. Som konsekvens belager disse endringsprosessene seg dermed på organisasjonens forpliktelse over tid (Nah et al., 2007).

En studie av Yuan og kolleger (2015) viste at sykehusavdelinger som hadde superbrukere som var proaktive, ga utfyllende forklaringer om handlingene sine, uttrykte positivitet til systemet, samt delte informasjon om endringsprosessen åpent, forbedret de teknologiske ferdighetene til de ansatte, sammenlignet med avdelingene som ikke hadde superbrukere som viste slik atferd. De fant også at de frivillige superbrukerne var mer engasjerte i rollen sammenlignet med de som ble valgt til å være superbrukere (Yuan et al., 2015). Denne proaktive atferden samsvarer med Vaag og kolleger (2022). De påpeker at superbrukeres evne til å være proaktive og initiativrike i formingen av opplæring av andre ansatte bør være et seleksjonskriterium. Dette innebærer at superbrukerne er «litt i forkant» og proaktive i å gjennomføre tiltak som forbedrer læringsprosessen hos øvrige endringsmottakere (Vaag et al., 2022).

Superbrukere som opptrer som gode endringsagenter kan altså formgi endringsprosessene til andre ansatte for å forbedre holdningene og opplevelsene deres av endringen. Imidlertid er superbrukerne også selvstendige endringsmottakere, og i forskningslitteraturen er det argumentert for at endringsmottakere kan være mer enn bare mottakere av endring (Walk & Handy, 2018). Superbrukerne kan være mer aktive i sin reaksjon og opplevelse på endring, og dermed utøve og håndtere rollen mer aktivt. Håndtering kan her beskrives som en person sine kognitive og atferdsmessige forsøk på å håndtere, justere, redusere og tolerere kravene som stilles i relasjonen mellom personen og miljøet (Judge et al., 1999). Ifølge Griffin og Hesketh (2003) er proaktive håndteringsstrategier de beste og mest effektive håndteringsstrategiene i endringsprosesser. Walk og Handy (2018) argumenterer for at endringsmottakere kan være proaktive formgivere av jobben sin underveis

i endringsprosesser. De kan engasjere seg med endringer samtidig som de bruker endringsprosesser som muligheter til å forme arbeidet for å sikre overensstemmelse med hvordan de ønsker at prosessen skal være. Dette samsvarer med Hornung og Rousseau (2007), som i tillegg påpeker at endringsmottakere som tar initiativ i prosessen har en tendens til å reagere mer positivt på organisasjonsendringer. Superbrukernes mulighet til å forbedre opplevelser ved å forme endringsprosessen kan altså være både i lys av rollen som endringsmottaker og endringsagent.

Å være både endringsagent og endringsmottaker kan skape utfordringer og konflikt mellom roller, og dette samsvarer med rollen som mellomleder (Balogun, 2003; Bryant & Stensaker, 2011). Det eksisterer begrenset forskning på denne rolle-tematikken hos superbrukere. Ettersom superbrukere må håndtere endring på personlig plan, samtidig som de implementerer, leder og er emosjonelt til stede for øvrige ansatte i endringsprosessen, er det relevant å gjøre rede for litteratur på rolleklarhet, rollekonflikt og rolleoverbelastning. Rolleklarhet oppstår når roller ikke er klart beskrevet og kommunisert når det kommer til atferd, oppgaver og kriterier for god måloppnåelse (Bauer & Simmons, 2000). Uklarhet i roller kan føre til lavere mestringstro og jobbtilfredshet (Kawai & Mohr, 2015), sosial loffing (Høigaard et al., 2010; Yan et al., 2021) og dårligere jobbprestasjon (Li & Bagger, 2008). Rollekonflikt oppstår når kravene som stilles til ansatte er motstridende og i konflikt med hverandre, og dette kan føre til mer stress og sykefravær hos endringsmottakere (Bridger et al., 2008; Lund et al., 2005). Rolleoverbelastning oppstår når ansatte har for mange krav sammenlignet med tiden det tar å tilfredsstille kravene (Coverman, 1989). Rolleoverbelastning kan, i likhet med rolleklarhet, føre til økt stress og arbeidsbelastning, samt dårligere psykisk velvære (Bolino & Turnley, 2005) på grunn av at mye av ansattes energi går til å strekke til i flere roller. I tillegg er rolleoverbelastning relatert til mer

jobbfravær, lavere jobbforpliktelse og høyere grad av turnoverintensjoner (Duxbury et al., 2015), samt svekket prestasjon på jobb (Brown et al., 2005).

Videre kan superbrukere også påta seg lederroller underveis i endringsprosesser, som teamlederroller (Miech et al., 2018) og atferd tilsvarende transformasjonsledere (Howell & Higgins, 1990a; Howell & Higgins, 1990b; Howell & Shea, 2006). Howell og Higgins (1990b) undersøkte superbrukeres personlighetskarakteristikk, lederatferd og påvirkningstaktikker underveis i teknologiske endringsprosesser. De fant at superbrukere viste signifikant høyere verdier på alle målene, og at superbrukere rapporterte om atferd som samsvarer med transformasjonslederatferd i større grad enn øvrige ansatte. Som følge av at superbrukere kan ta en lederrolle i endring, forstår jeg ledelse i denne oppgaven som en prosess hvor én person forsøker å påvirke en annen, for å koordinere og tilrettelegge for handlinger, aktiviteter og relasjoner i en organisasjon (Yukl, 2010). Altså er det ikke en entitetsforståelse av ledelse, men en prosess superbrukere tar del i for å påvirke medarbeidere. Dette er relevant for hvordan superbrukerne i min studie utøver rollen, og derfor vil jeg redegjøre for transformasjonsledelsesteorien med tilhørende empiri nedenfor.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en ledelsesstil-teori som beskriver et atferdsmønster som har til hensikt å påvirke, stimulere og inspirere ansatte til å oppnå positive individuelle og organisasjonsmessige utfall (Bass & Riggio, 2006). Kjernen av transformasjonsledelse handler om endring, innovasjon og entreprenørskap (Crawford et al., 2003), og transformasjonsledere er proaktive, karismatiske, ærlige, forståelsesfulle og lette å identifisere seg med (Bass & Riggio, 2006). Transformasjonsledelsesteorien inneholder fire hovedkomponenter.

Idealisert påvirkning er den første komponenten, og handler om at transformasjonsledere handler på måter som gjør at de fremstår som forbilder for ansatte.

Gjennom atferd oppnår transformasjonsledere tillit, beundring og respekt. Det gjør at ansatte identifiserer seg med transformasjonsledere. Komponenten er betinget av transformasjonslederens atferd, og hvordan atferden tas imot av ansatte (Bass & Riggio, 2006). Inspirerende motivasjon er den andre komponenten. Dette innebærer at transformasjonsledere motiverer og inspirerer ansatte gjennom å tilby en meningsfull og utfordrende arbeidshverdag, og leder gjennom organisasjonens felles mål og interesser. Dette skaper en god og entusiastisk kultur. Inspirerende transformasjonsledere forplikter seg til det beste for organisasjonen (Bass & Riggio, 2006). Den tredje komponenten er intellektuell stimulering og den omhandler at transformasjonsledere stimulerer ansattes evne til å være kritiske, kreative og innovative. Nye meninger oppmuntres til og inkluderes i prosessen med å løse problemer, og arbeidskulturen kjennetegnes av stor takhøyde (Bass & Riggio, 2006). Individuelt hensyn er den siste komponenten, og omhandler transformasjonsledere sin evne til å ta hensyn til alle ansattes individuelle behov. Dette skaper en støttende arbeidsplass som oppmuntrer til utvikling. Transformasjonsledere praktiserer «management by walking around», og vektlegger ansattes totale livssituasjon. De delegerer oppgaver til ansatte, og monitorerer deretter arbeidssituasjoner for å eventuelt tilføre eller redusere oppgaver og belastning (Bass & Riggio, 2006).

I møte med endring tenderer transformasjonsledere å reagere med å bli mer motiverte til å være deltakende og aktiv i prosessen og til å støtte endringen (Faupel & Süß, 2019). De blir gjerne mer forpliktete og villige på en måte som demper motstanden som kommer fra organisasjonen, og bidrar til å i stedet skape positive opplevelser av endringsprosessen (Busari et al., 2019; Peng et al., 2020). Ifølge Boehm og kolleger (2015) påvirker transformasjonsledere arbeidsmiljøet, og i tur skapes det en sterkere kollektiv tillit til lederne gjennom endringsprosessen. Transformasjonsledere motiverer og myndiggjør ansatte på en måte som reduserer deres følelse av stress underveis i organisasjonsendringer (Warrick, 2011).

Transformasjonslederatferd skaper tillit (Yue et al., 2019), autonomi (Jain & Duggal, 2018; Pattnaik & Sahoo, 2021) og engasjement (Faupel & Süß, 2019) hos medarbeidere, og er en passende ledelsesstil å ha i forbindelse med endringsprosesser.

Metode

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan superbrukere opplever organisasjonsendring, og hvordan de utøver rollen underveis i endringsprosessen. I denne delen av oppgaven skal jeg gjøre rede for bakgrunnen for studien. Jeg skal også gå gjennom mitt vitenskapelige ståsted og mine metodiske valg, samt redegjøre for datainnsamling. Dette inkluderer intervju som datainnsamlingsmetode, utvalg, rekrutteringen av informanter, gjennomføringen av intervjuene og transkriberingen. Deretter vil jeg beskrive prosessen med analyse av datamaterialet, og fortelle om de etiske betraktningene som er gjort i studien.

Bakgrunn for studien

Denne studien er det avsluttende prosjektet for masterstudiet i Arbeids- og Organisasjonspsykologi ved NTNU. Studien er en del av et større endringsprosjekt i logistikk- og forsyningsstrukturen i Helse Midt-Norge. I løpet av masterstudieforløpet fikk vi som kull informasjon om flere organisasjoner som ønsket gjennomføring av masterprosjekt på sine interne prosjekter. Jeg kom i kontakt med prosjektlederen for endringsprosjektet i Helse Midt-Norge, som fortalte om prosjektet. Etter å ha gjennomført begynnende litteratursøk på mulige tematikker som kunne belyses, blant annet superbrukere, falt valget på et samarbeid med dem. Gjennom prosjektlederens beskrivelser av endringsprosessen ble det tydelig at det var en kompleks og omfattende endring.

Bakgrunnen for endringsprosessen handler om behovet organisasjonen har for å tilpasse seg det eksterne markedet. Organisasjonen ønsker å forbedre håndtering av varer med

hensyn til leveransene de har til eksterne kunder, samt forbedre arbeidsprosesser internt ved hjelp av ny og moderne teknologi. Superbrukerne og øvrige medarbeidere for endringsprosessen påvirkes av endringen først og fremst i form av nye arbeidsoppgaver på grunn av nye systemer, nye nærmeste ledere, ny fysisk arbeidsplass, samt ny organisering og struktur.

Endringsprosjektet begynte «prøvedrift» i juni 2022, var i operativ drift i utgangen av november 2022, og den totale endringsprosessen vil vare i opptil to år. Prøvedrift innebar en periode over seks måneder hvor en gruppe ansatte på avdelingen deltok i utvikling og testing av et nytt teknologisk system på en helt ny fysisk arbeidsplass. Gruppen besto av eksterne konsulenter, superbrukere, samt superbrukernes nærmeste ledere. Denne perioden innebar å bli flyttet fra sin vanlige arbeidshverdag til et testmiljø der deltakerne av prøvedriften sammen skulle forme hvordan deres nye arbeidshverdag skulle være etter at operativ drift var igangsatt på ny fysisk arbeidsplass og med nytt teknologisk system.

Vitenskapsteoretisk ståsted

I kvalitativ forskning er det viktig å redegjøre for hvorfor og hvordan en studie er gjennomført, hvorfor den er gjennomført i en gitt kontekst, hvilke metodiske og vitenskapelige valg som er gjort, hvordan datamaterialet er analysert og hvilke teorier som er brukt. Dette handler om transparens i formidlingen av valgene som er tatt med tanke på pålitelighet og gyldighet (Tjora, 2021). For å sikre transparens og kvalitet i forskning er det av betydning å gjøre rede for mitt vitenskapsteoretiske ståsted. Dette fordi ontologi og epistemologi underbygger all forskning. Ontologi omhandler teorier om hva som eksisterer, hva som er sant og hva vi kan vite noe om, og epistemologi omhandler forestillinger om hva kunnskap er, hva som er mulig å vite og hvordan man kan generere kunnskap (Braun & Clarke, 2022). Med andre ord, underbygger de det ideelle med forskningen, meningen med

forskningen og hva som er tillatt i forskningen. De legger altså betydelige føringer for undersøkelser og tolkninger av datamaterialet i studien (Braun & Clarke, 2022).

Mitt ontologiske ståsted faller innenfor kritisk realisme, og mitt epistemologiske ståsted faller innenfor kontekstualisme. Dette fordi jeg mener at datamaterialet i studien min ikke representerer en direkte refleksjon av virkeligheten, men er betinget av de sosiale, språklige og kulturelle faktorene ved konteksten til informantene. Virkeligheten jeg får vite noe om er den oppfattede og tolkede virkeligheten til informantene i studien, som jeg i tur og skift aktivt analyserer gjennom refleksiv tematisk analyse. Virkeligheten jeg får kunnskap om kan således ikke eksistere uten besitteren av kunnskapen, og er dermed både mediert av min og informantenes fortolkninger, i tillegg til samspillet mellom oss. Den produserte kunnskapen er på denne måten sett på som lokal og situert, og resultatene er avhengig av konteksten de er dratt ut fra (Braun & Clarke, 2022; Clarke et al., 2015).

Et induktivt fokus regnes som mest relevant og tilpasset det overordnede forskningsspørsmålet i studien, da opplevelsene til informantene var det som ble vektlagt mest. Det induktive fokuset illustreres også i intervjuguidene (se appendix). Spørsmålene i intervjuguidene er åpne. Både de forhåndsleste og de spontane oppfølgingsspørsmålene er åpne i formen og jeg har gjennom dem forsøkt å belyse superbrukernes opplevelser av endringsprosessen, fremfor å bekrefte eller avkrefte teoretiske antakelser om rollen. Dette har altså vært mulig delvis på grunn av at det ikke er kunnskapen informantene har om superbruker-rollen som har vært viktig, men heller opplevelsene deres av å inneha denne rollen i organisasjonsendringen de er inne i. Selv om teori ikke er like viktig i induktive studier, så preges disse studiene mer av forskerens bakgrunn, holdninger og antakelser. Det forsterker viktigheten av at forskeren er refleksiv (Braun & Clarke, 2022), noe som vil utdypes i senere avsnitt.

Kvalitativ metode og kvalitativt rammeverk

På grunn av fokuset på de subjektive opplevelsene til informantene angående superbruker-rollen i endring har jeg valgt en erfaringsbasert kvalitativ forskningstilnærming i denne studien. En erfaringsbasert kvalitativ forskningstilnærming er opptatt av informantenes opplevelser og hvordan de gjør mening ut av opplevelsene sine. Fokuset i denne tilnærmingen er å undersøke informanters opplevelser av fenomener, fremfor fenomener i seg selv. Forskere innenfor den erfaringsbaserte orienteringen anser språk som et verktøy for å kommunisere mening, og det som blir fortalt av informantene anses i denne oppgaven som en refleksjon av deres personlige tilstander (Braun & Clarke, 2022).

I denne studien er det lagt til rette for å få rike beskrivelser av superbruker-rollen gjennom relativt lange semistrukturerte intervju med både superbrukere selv og med noen av deres nærmeste ledere. Studien inkluderer superbrukernes nærmeste ledere for å ytterligere belyse superbruker-rollen i endringsprosessen mer inngående, og anses som en styrke ved studien. Disse nærmeste lederne benevnes som mellomledere og nærmeste ledere om hverandre. Forskningsspørsmålet for studien var som nevnt todelt, med hensikt om å undersøke superbrukernes opplevelser, men også hvordan de utøver rollen i lys av organisasjonsendringen. Utøvelsen av rollen kan belyses både gjennom beskrivelsene til superbrukerne, men også av deres nærmeste ledere som har sett hvordan de har utøvet rollen fra et annet perspektiv og effektene av handlingene deres.

Lederne kan dessuten ha oppfattet og sett opplevelsene til superbrukerne i et annet lys, og i tillegg være i stand til å kontekstualisere opplevelsene i større grad. På den måten kan de beskrive superbrukernes opplevelser på en annen måte. Informantene i studien hadde ganske ulike forklaringer på tilsynelatende like situasjoner, og alle intervjuene var således fordelaktige i seg selv for å få dyp innsikt i den totale opplevelsen av superbruker-rollen (mer om dette i delen om dataanalyse). Dette samsvarer med en kvalitativ forskningstilnærming, da

tilnærmingen legger vekt på å få innsikt i enkeltindividers unike perspektiver og rike beskrivelser av fenomener (Howitt, 2019; Tjora, 2021).

Datainnsamling

Følgelig vil jeg redegjøre for kvalitative intervju, rekruttering av informanter, gjennomføring av intervju, samt transkriberingen av intervjuene.

Kvalitativt intervju

Formålet med studien er å få innsikt i superbrukernes opplevelser og utøvelse av rollen i endringsprosess, og kvalitative intervju egner seg til studier av opplevelser og beskrivelser (Tjora, 2021). Studien er eksplorerende, og semistrukturerte intervju ble derfor ansett som mest passende. Jeg gikk opprinnelig inn i intervjuene for å belyse superbruker-rollen generelt sett, og visste ikke hvilke aspekter av rollen jeg ønsket å basere prosjektet på til slutt. Semistrukturerte former for intervju innebærer åpne spørsmål og tilrettelegger for at informantene svarer på de samme spørsmålene i henhold til forhåndslagt intervjuguide, samtidig som den åpner for at informantene kan gå i dybden på aspekter de kan fortelle mer om (Tjora, 2021). Konteksten av den teknologiske endringsprosessen var også interessant å finne ut av, og selv om kvalitative semistrukturerte intervju primært utforsker informantenes subjektive perspektiv på fenomener, så kan beskrivelsene deres også brukes til å forstå sammenhenger som strekker seg utover dem som individer (Tjora, 2021).

Intervjuguide

Før intervjuene kunne gjennomføres ble det utarbeidet to semistrukturerte intervjuguider, én guide for superbrukere og én for mellomledere. Hensikten med intervjuene var å samle inn så mye informasjon som mulig om endringsprosessen, forberedelsene på endringsprosessen, foreløpige resultater av prosessen, samt å belyse superbrukernes rolle i endringsprosessen. Intervjuguidene var derfor brede. De var også nesten identiske, sett bort

fra at mellomlederne ble stilt spørsmål om forholdet deres til superbrukere, mens superbrukerne ble spurt om deres faktiske rolle. I tillegg ble mellomlederne stilt noen flere spørsmål relatert til ledelsen av prosessen.

Begynnelsen av intervjuguidene inneholdt en kort introduksjon om studien, en gjennomgang av informasjonsskrivet og informasjon om hva samtykket deres til studien ville innebære. Deretter ble det stilt spørsmål om deres stilling, arbeidsoppgaver og hva de gjør en vanlig arbeidsdag. Slike kjente spørsmål regnes som oppvarmingsspørsmål, og brukes ofte i intervjusituasjoner for å tilrettelegge for at informantene føler seg trygge nok i intervjusituasjonen til at de forteller åpent og ærlig om sine personlige opplevelser (Howitt, 2019, Tjora, 2021). Dessuten ga svarene deres på de innledende spørsmålene innsikt i arbeidshverdagen før endringsprosessen begynte, underveis i prøvedriften og etter at de gikk inn i ny operativ drift. Det illustrerte forskjellen i arbeidshverdagen deres og var nyttig innsikt for å tidlig få et bilde av hva endringsprosessen hadde endret.

Videre inneholdte intervjuguidene spørsmål tilknyttet temaene endringsprosess, opplevelse av endringsprosess, endringsprosessens påvirkning og superbruker-rollen. Temaet om endringsprosessen var i stor grad for å innhente informasjon om endringen, mens resten av temaene var utforskende for å få tak i informantenes opplevelser av prosessen. Intervjuguidenes avslutning inneholdt spørsmål om informantene ønsket å tilføye noe eller om vedkommende hadde spørsmål.

Spørsmålsformuleringene var i stor grad åpne med en forespørsel om å fortelle om en situasjon eller tema, eksempelvis «Hva er din opplevelse av prosessen?». Intervjuguidene inneholdte også flere forslag til oppfølgingsspørsmål for å sikre at informantene ga svar som var relevante for problemstillingen, for eksempel «Opplever du at endringsprosessen har påvirket arbeidsmiljøet?». Det ble også stilt andre oppfølgingsspørsmål enn de som var inkludert i intervjuguidene. Det kan skje når forsker ønsker at informanter skal oppklare svar

eller utdype svarene sine. Forsker har ansvar for å føre informanten inn på spesifikke tema som er relevante for studien, men kan også tilpasse intervjuguide og spørsmålsformuleringer etter svarene som blir gitt. Kvalitativ forskning er mer opptatt av nyansene i holdninger og opplevelser enn å kvantifisere innsamlede data. På den måten er variasjon i rekkefølge, spørsmålsformuleringer og utdypning av eventuelle digresjoner og sidehistorier oppmuntret til, da det gir mulighet for å samle inn uforutsett og annerledes datainformasjon (Tjora, 2021).

Utvalg og rekruttering

Totalt seks informanter ble rekruttert til forskningsprosjektet, fire superbrukere og to mellomledere, alle fra en liten avdeling tilhørende logistikk- og forsyningsstrukturen i Helse Midt-Norge. Mellomlederne er superbrukernes nærmeste ledere. Med hensyn til anonymitet vil jeg ikke gi utfyllende informasjon om spesifikasjoner ved endringsprosessen. Utvalget består av tre kvinner og tre menn, med variasjon i alder, bakgrunn, utdanning, og arbeidserfaring både i deres arbeidsstillinger og med endringsprosesser generelt. Med hensyn til anonymitet vil jeg ikke gi informasjon om informantenes stillingstitler.

Informantene ble valgt for å få så utdypende informasjon som mulig om superbrukernes rolle og opplevelse i endringsprosessen. Utvalg i kvalitative intervju bør velges med utgangspunkt i at informantene skal kunne gi rike og reflekterte uttalelser vedrørende problemstillingen som studeres, og slike utvalg kalles strategiske utvalg (Tjora, 2021). I denne studien ble et strategisk utvalg basert på bestemte kriterier valgt. Et kriteriebasert utvalg innebærer å ha bestemte kriterier for informanter som kan besvare problemstillingen på en så god måte som mulig (Dalen, 2004). Kriteriene var at informantene måtte ha deltatt på det som kalles prøvedrift, inneha minst én av de to rollene superbruker eller mellomleder og naturligvis være tilbøyelige til å delta i intervju. De nevnte kriteriene ble valgt for å belyse forskningsspørsmålet fra ulike perspektiver.

Informantene ble rekruttert ved hjelp av en kontaktperson i organisasjonen, som passet på at kriteriene for utvalget ble fulgt. Gjennom noe dialog ble de potensielle informantene gjort oppmerksomme på studien gjennom denne kontaktpersonen, og samtidig gitt frivillig mulighet til å stille til intervju på en bestemt dato. Etter at kontaktpersonen ble gitt informasjon om utvalg, gikk det et par dager før intervjuene ble holdt på arbeidsplassen til informantene. Intervjuene ble holdt bare to uker etter at logistikkavdelingen hadde blitt operative på den nye fysiske arbeidsplassen, og denne perioden var særdeles hektisk. Den hektiske endringsprosessen gjorde at de konkrete informantene var mindre tilgjengelige til å nås digitalt. I tillegg ble intervjulokalet booket for at intervjuene skulle avholdes kort tid etter jeg først kom i kontakt med kontaktpersonen. Som konsekvens fikk jeg ikke personlig opprettet kontakt med informantene i forkant av intervjuene (mer om dette i metodiske betraktninger).

Gjennomføring av intervju.

Intervjuene ble gjennomført i løpet av én uke i desember 2022. Fire av intervjuene ble utført fysisk på informantenes arbeidsplass, mens to av intervjuene foregikk digitalt gjennom kommunikasjonsplattformen Microsoft Teams. Intervjuene hadde en varighet på 55-65 minutter. Lokasjonen og tidspunktet for intervjuene med enkelte av informantene ble fasilitert av en annen ansatt i organisasjonen til informantene. Dette skjedde ved at vedkommende forespurte en gruppe ansatte om deltakelse i intervju, og at de som var interesserte i å delta kunne møte på et angitt lokale. Møtelokalet befant seg et godt stykke unna den fysiske arbeidsplassen de ansatte vanligvis befant seg på, og gjorde at det var lite trafikk av andre ansatte i området rundt møtelokalet.

Intervjuene begynte med at vi presenterte oss for hverandre og pratet uformelt. Jeg uttrykte takknemlighet til alle informantene for å stille opp til intervju. Deretter informerte jeg kort om studien og dens hensikt, den antatte varigheten av intervjuet, bruk av lydopptak,

intervjuguiden, samt gjennomgikk informasjons- og samtykkeskjema med informasjon om frivillig deltakelse, konfidensialitet og anonymitet (se etiske betraktninger). Signerte samtykkeskjema ble samlet inn både til de fysiske og digitale intervjuene. Deres samtykke til å være med som informanter i studien ble også spurt om og tatt opp gjennom lydopptak.

Videre fortalte jeg om at intervjuguiden skulle brukes som rammeverk for å sikre at alle informanter besvarte et sett med forhåndsdefinerte spørsmål i uspesifikk rekkefølge, og at ønsket var at vi skulle prate så fritt som mulig utover denne. På forhånd reflekterte jeg over hvordan informasjonen vedrørende studien skulle gis, og konkluderte med at det ble viktig å ikke kommunisere noen former for antakelser om funnene ved studien. Ønsket var å i så stor grad som mulig utforske og samle informasjon om informantenes unike opplevelser, og la dataen styre studien. Hensikten med å gi denne innledende informasjonen var å gi de innsikt i hva dataen kan brukes til, samt å gi oversikt over rammene for intervjusituasjonen. Helt til slutt i den innledende fasen av intervjuet stilte jeg informantene spørsmål om enkle arbeidsrelaterte aspekter. Disse aspektene bidrar til å ufarliggjøre intervjusituasjonen noe, skaper trygghet hos informanten om at de behersker situasjoner, samt tilrettelegger for en trygg og avslappet dynamikk mellom intervjuer og informant slik at informantene kan fortelle åpent om sine opplevelser (Tjora, 2021).

Den neste delen av kvalitative intervju er hoveddelen eller refleksjonsfasen. I denne delen var fokuset å la informantene beskrive sine erfaringer grundig, og intervjuguiden ble brukt fleksibelt. Rekkefølgen på spørsmål og tema varierte mellom informantene. Informantene fikk påvirke retningen til intervjuet og jeg så det som hensiktsmessig å gå videre hvor samtalen ble dratt. Hvordan intervjuer fremstår og handler i intervjusituasjoner påvirker resultatet av intervjuet, og her opplevde jeg at tidligere erfaring med intervjusituasjoner var veldig nyttig med tanke på det å aktivt lytte til informanten. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) omhandler aktiv lytting å lytte til det som blir sagt, hvordan det

blir sagt og hva som ikke blir sagt, og aktiv lytting anerkjennes som like viktig som å være dyktig i å stille spørsmål i intervjusituasjoner. På forhånd ønsket jeg å være bevisst på det å være en aktiv lytter.

Kunnskap om temaet som det intervjues om er også viktig (Brinkmann & Kvale, 2018), spesielt når det kommer til å stille oppfølgingsspørsmål til informantene. Til dette opplevde jeg at min samlede erfaring og kunnskap om organisasjonsendringer gjennom nåværende og tidligere jobber, samt kunnskap om forskningslitteraturen på organisasjonsendringer fra studiet på psykologisk institutt, bidro. Eksempelvis bidro kunnskap om vanlige emosjonelle reaksjoner som oppstår i møte med endring, i tilfeller der ansatte beskrev følelser og opplevelser på litt overfladisk nivå. I disse tilfellene stilte jeg oppfølgingsspørsmål for å finne opphavet bak følelsene, og som konsekvens kom det i enkelte tilfeller frem at følelsene var påvirket av forventningene deres til endringen.

Angående superbrukertematikken hadde jeg mindre forhåndskunnskap, og opplevde at dette hjalp med å ikke kommunisere antakelser til informantene. På forhånd forhørte jeg meg med arbeidskolleger og veilederen min på masterprosjektet vedrørende intervjuguidene, som alle har god kunnskap på forskningsfeltet og intervjusituasjoner. Deres innvendinger på intervjuguide bidro til små endringer i spørsmålsformuleringer. Det ble derimot ikke gjennomført pilottester av intervjuguiden. Jeg fikk således ikke prøvd meg i en så reell intervjusituasjon som mulig i forkant av intervjuene. Dette kom til syne i ett av intervjuene, da jeg noen ganger tidlig i intervjuet gikk for raskt videre til neste spørsmål eller neste kommentar før informanten hadde blitt ferdig med sitt resonnement. Ifølge Howitt (2019) bør intervjuer bruke stillhet til sin fordel. Benyttelse av stillhet på en effektiv måte i intervjusituasjoner kommuniserer til informanter at det er rom for å gi lengre, reflekterte og grundige svar, fremfor å konstant bli avbrutt (Howitt, 2019). I denne situasjonen opplevde jeg det som fordelaktig at jeg var påkoblet og tilpassningsdyktig i intervjusituasjonen, da det

gjorde at jeg raskt tilpasset meg informantens pauser i kommunikasjon av resonnement, slik at vedkommende fikk tenkt seg grundig om i sine besvarelser.

Intervjuene ble avrundet med forespørsler om informantene hadde noen spørsmål eller tilføyelser. Jeg fortalte så om veien videre for forskningsprosjektet, repeterte hva som vil skje med dataene som er samlet inn og informerte om hvordan de kan ta kontakt med meg. Alle informantene kommuniserte på eget initiativ at de var villige til å besvare ytterligere oppfølgingsspørsmål om det skulle være behov for det. Avslutningsvis takket jeg informantene for deltakelse i studien og fortalte at de kunne ta kontakt om det var noe de lurte på. Etter endt intervju noterte jeg for hånd mine umiddelbare tanker, refleksjoner og konkrete aspekter jeg mente var viktig å huske på om intervjuet i en journal.

Transkribering

Alle intervjuene ble ordrett transkribert i Microsoft Word. Transkriberingsprosessen foregikk noe tid etter alle intervjuene ble gjennomført. Imidlertid ble det tatt notater rett etter hvert intervju med det som ble ansett å være sentral informasjon eller interessante refleksjoner fra intervjuet. Dette kom til god nytte da selve transkriberingen begynte, da det hjalp med å sikre at verdifull informasjon ikke gikk tapt.

Transkriberingen var detaljert og nøyaktig, der alle pauser, latter, sukk, smil og annen kroppsspråk-relatert informasjon ble inkludert. Disse bemerkningene gjør det enklere å tolke den kontekstuelle informasjonen ved det som blir sagt, eksempelvis ved ironiske kommentarer. Mangel på slike bemerkninger kan gjøre det vanskeligere å samle inn all informasjonen fra dataene underveis i analyseprosessen i tematiske analyser (Braun & Clarke, 2022). Det ble også enklere å forstå konteksten da jeg skulle inkludere sitater i forbindelse med dataanalysen. Eksempelvis ble lengre latter markert med [latter] og korte tilfeller av latter markert med «haha» eller «hehe». Spesielle situasjoner hvor kroppsspråk kom tydelig frem og samtidig var viktig for konteksten, ble eksempelvis beskrevet slik (ser oppgitt ut i

rommet). Ordlyder, eksempelvis ved nøling, ble beskrevet slik de fremsto for meg, som «ehm», «mhm», «hmm». Det hendte seg også at informantene gjenfortalte historier og samtaler de hadde opplevd annerledes enn de vanligvis snakket. Disse ble beskrevet med enkle anførselstegn, slik: «... helt til det var noen som sa at ‘skal du ikke bare melde deg på?’ Da tenkte jeg litt på det også bare gjorde jeg det.» Videre ble alle dialekter oversatt til bokmål, slik Tjora (2021) anbefaler. Dette ivaretar anonymitet og gjør det lettere å tolke transkripsjonen underveis i analyseprosessen. Informantene ble gitt fiktive navn både i transkripsjonen og i analysen av resultatene (mer om dette i etiske betraktninger).

Dataanalyse

Videre vil jeg redegjøre for analysen av datamaterialet. Jeg vil først beskrive analysetilnærmingen jeg har valgt, før jeg deretter vil greie ut om hvordan analyseprosessen min har foregått.

Refleksiv tematisk analyse

Jeg har benyttet meg av refleksiv tematisk analyse (RTA) som analysetilnærming i denne studien. Tematisk analyse brukes for å utvikle, analysere og tolke mønster på tvers av kvalitative datasett. RTA omfavner forskeren som en sentral del i dataanalyse, og tillegger verdi til en subjektiv, situert, bevisst og kritisk forsker (Braun & Clarke, 2022). RTA tilbyr robuste retningslinjer fremfor rigide regler, og er et fleksibelt rammeverk hvor man kan bevege seg frem og tilbake mellom de ulike fasene (Braun & Clarke, 2022), og dette er hovedårsaken til at jeg valgte den som analysemetode. Det er mye variasjon i bruk av RTA, og analysemetoden kan brukes i alt fra enkle, beskrivende analyser, til mer komplekse og teoretiske analyser. Denne variasjonen og fleksibiliteten skaper behov for at forskeren er aktiv, engasjert og bevisst i tilnærmingen til data. Jeg har i stor grad benyttet en induktiv tilnærming til datamaterialet i denne studien, og det innebærer at det er datamaterialet som tilbys fra informantene som har formet analysen, fremfor mer deduktive tilnærminger som

bruker eksisterende teori til å forme analyse. Det er viktig å presisere at kvalitative studier som oftest består av begge tilnærmingene til data i større og mindre grad, men at én tilnærming ofte preger analysen mer enn den andre (Braun & Clarke, 2022).

Refleksivitet handler om min disiplinerte praksis med å kritisk reflektere over min bakgrunn, erfaringer, rolle, forskningsprosessen, formålet med forskningen, samt forskningens påvirkning på forskningsfeltet og samfunnet generelt (Braun & Clarke, 2022). Refleksivitet påvirker hvorvidt forskningen min er gyldig og pålitelig (Berger, 2015). Gyldighet omhandler hvorvidt forskningen er nøyaktig og sannferdig, og om forskningen måler det den mener å måle. Intern og ekstern gyldighet, henholdsvis hvorvidt forskningen er korrekt og gyldig, og hvorvidt forskningen kan overføres til andre situasjoner er viktig (Brink, 1993). Pålitelighet omhandler hvorvidt forskningen tar hensyn til informantenes konsistens, stabilitet og gjentakelser i beretninger, samt forskerens evne til å samle inn data på en nøyaktig måte (Brink, 1993). I kvantitativ forskning handler pålitelighet om forskningen kan repliseres. Dette er ikke av interesse i induktiv kvalitativ forskning på grunn av at subjektiviteten min påvirker forskningsresultatene i stor grad. I RTA behandles subjektiviteten min som verdifull, fremfor problematisk «bias». Refleksiv forskning anser kunnskap som situert og påvirket av praksisen bak produksjonen av kunnskapen, blant annet av meg som utøver forskningen. Subjektivitet og refleksivitet anses derfor som nøkkelressurser for suksessfull forskning med RTA, men på samme måte som man omfavner subjektivitet må man også kritisk reflektere over denne subjektiviteten (Braun & Clarke, 2022).

I prosessen med å kritisk reflektere over min subjektivitet som forsker har jeg gjort flere grep. I forkant av gjennomføring av intervjuene kjøpte jeg en fysisk journal, som i ettertid er brukt mye. Denne journalen er brukt både for å drive refleksivt arbeid, men også som en refleksjonsbok hvor jeg har skrevet ned tanker og refleksjoner om intervju, funn og andre aspekter. Journalen har blitt brukt for å reflektere, stille spørsmål og huske på detaljer.

Den ble også brukt hyppigere i perioder med stagnasjon, som et utløp for frustrasjon og som en måte å argumentere og diskutere med meg selv over ulike potensielle retninger i arbeidsprosessen. Journalen har vært behjelpelig med å klarne hodet i forskningsprosessen, og har bidratt til å skape klarhet om oppgaver og produksjon av rapport. Dette samsvarer med Braun og Clarke (2022) sine beskrivelser av at refleksive og reflekterende journaler er fine å bruke for å skrive ned tanker som kan reflekteres og undersøkes nærmere på senere tidspunkt.

Tidligere påpekte jeg at de fleste kvalitative studier som oftest består av både en induktiv og deduktiv tilnærming til data i større og mindre grad. At denne studien er påvirket av mine teoretiske forkunnskaper, kan belyses gjennom mine forkunnskaper med organisasjonsendringer og organisasjonspsykologi generelt. Min relevante erfaring involverer en praksisperiode og påfølgende deltidsjobb i en bedrift med ansatte som er spesialister på organisasjonsendringer. Min kunnskap om organisasjonsendring, mer spesifikt menneskelige reaksjoner og opplevelser på organisasjonsendring er forsterket gjennom disse erfaringene, og masterprosjektet har foregått parallelt med min jobb i denne bedriften. Dette kan tenkes å ha påvirket genereringen av koder og tema i studien, og dermed påliteligheten ved studien. Temaene i denne studien har ikke oppstått av seg selv, men er heller et produkt av datamaterialet i relasjon til mine og informantenes erfaringer, samt samspillet mellom oss. Et annet aspekt som er verdt å nevne i denne sammenhengen er at jeg har erfaring fra en annen arbeidsplass i organisasjonsendring, som nylig benyttet superbrukere for å innføre et nytt teknologisk system på arbeidsplassen. Denne organisasjonsendringen var forskjellig fra endringsprosessen i denne studien med tanke på omfang, teknologisk system og bransje. Imidlertid har denne erfaringen påvirket min kunnskap om superbruker-rollen i organisasjonsendring og hjulpet meg med å forstå og skille praksisen av superbruker-rollen i forskjellige typer organisasjoner. Den konkrete analyseprosessen, blant annet med tanke på meningsfokus, vil beskrives nærmere i seksjonen om dataanalyse.

Analyseprosessen

Utgangspunktet for analyseprosessen er de seks fasene ved tematisk analyse av Braun og Clarke (2022). Disse fasene er datafamiliarisering, koding av data, generering av tema, gjennomgang og videreutvikling av tema, definering og navngivelse av tema og til slutt skriving av rapport. I det følgende skal jeg redegjøre for fasene, og hvordan jeg har gjennomført og forholdt meg til fasene i prosessen.

Fase 1: Datafamiliarisering. Den første fasen i tematisk analyse er datafamiliarisering. Denne fasen innebærer å bli kjent med datamaterialet og hensikten er å bli i stand til å identifisere data som kan være relevant for problemstillingen. Det er tre prosesser involvert i denne fasen. De første to prosessene innebærer å gjøre dypdykk i datamaterialet og å forholde seg til datamaterialet på en kritisk og analytisk måte. Man kan være kritisk til datamaterialet ved å stille spørsmål til innholdet og å interagere med materialet som data fremfor informasjon. Den tredje prosessen handler om å ta notater underveis (Braun & Clarke, 2022). Jeg ble kjent med datamaterialet ved å høre på lydopptakene, transkribere alle seks intervjuer på egenhånd, lese gjennom transkripsjonene flere ganger, samt ved å notere i journal underveis i gjennomhøringen av transkripsjonene. Hensikten med prosessen min var å holde meg til det helhetlige bildet. De fleste notatene som ble skrevet ned var uformelle og relativt generelle, og jeg skrev også ned tanker og spørsmål til meg selv ment for refleksjon til den videre arbeidsprosessen med masterprosjektet.

Fase 2: Koding av data. Fase to handler om å utarbeide koder til datamaterialet. Koding er en mer systematisk og konkret prosess enn familiarisering, og innebærer å utforske, identifisere og navngi trekk ved datamaterialet som er relevante for oppgavens problemstilling. I tematisk analyse representerer koder analytisk viktige konsepter som er tilknyttet til spesifikke deler av data, og koder navngis på en måte som fanger opp essensen i denne dataen. Kodingsprosessen er fleksibel og kodene kan endres underveis, ved å for

eksempel koble flere koder sammen eller skifte navn på etablerte koder (Braun & Clarke, 2022).

Analyseprosessen i dette forskningsprosjektet har vært, som tidligere nevnt, induktivt orientert. Kodingsprosessen foregikk i kommentarfunksjonen i Microsoft Word, hvor relevante koder ble markert som kommentarer. Selv om analysen var induktivt orientert og min endelige problemstilling utviklet fra data, så må det tas hensyn til min teoretiske forkunnskap fra organisasjonsendring i arbeidslivet og gjennom studier. Behovet for å ta hensyn til dette ble tydelig da eksisterende koder endret navn og ytterligere koder dannet, som følge av flere gjennomlesninger av koder og transkripsjon. Kodene som ble lagt til var i større grad latente koder enn de første mer semantiske kodene, og latente koder regnes som mer forskerdrevet og konseptuelle enn semantiske koder. Det er også vanlig at flere latente koder blir dannet i senere deler av analyseprosessen (Braun & Clarke, 2022). Det totale kodeutvalget jeg sto igjen med til slutt var en blanding av semantisk og latent, og er forenlig med Braun & Clarke (2022) som beskriver de to kodetilnærmingene som to endepunkter på et kontinuum som blir kombinert i de fleste analyser, fremfor å være enten/eller-valg. Se tabellen nedenfor for eksempel på hvordan jeg kodet et utdrag av datamaterialet. Notater ble skrevet i journal også underveis i denne prosessen, og det ble i tillegg dannet kommentarer med refleksjoner som tilleggskommentarer til koder. Disse refleksjonskommentarene var ofte mer abstrakte tanker eller bredere koder som fanget mer mening enn selve kodene, og ble markert i fet skrift. Etter jeg hadde gjennomlest flere ganger, og frekvensen av ny kodegenerering begynte å avta, ble kodene ført over i Excel-fil og plassert inn i egne faner for å markere i hvilke intervju kodene kom fra. Nye kolonner ble dannet for å begynne temagenerering.

Tabell 1*Tekstutdrag med koder*

Tekstutdrag	Koder
«Det er ikke effektivt i det hele tatt, i hvert fall ikke med de sakene som vi har nå med skanningen for det er så tungvint.	Opplever ikke forbedring med nytt system
Hadde sett for meg stor arbeidsplass med masse god plass på gulvet, at problemene vi hadde forsvant, at vi ble mindre sårbar, men neida.»	Opplevelse av uinnfridde forventninger

Fase 3: Generering av tema. Tema genereres ved å gruppere og slå sammen lignende koder til å utgjøre et felles tema som er relevant for problemstillingen til studien. Formålet med temaer i tematisk analyse er å plukke opp om mønstre av informantenes meninger som sirkulerer rundt et felles organiserende konsept (Braun & Clarke, 2022). Jeg begynte denne fasen med å gruppere sammen koder. Fra disse genererte jeg ord som virket å samle en felles mening ved kodene, og disse utgjorde mine første temaer. Temaene varierte fra mer semantiske til mer latente i formen. Tilnærmingen min i denne prosessen var fremdeles i stor grad induktiv, selv om min teoretiske forforståelse av menneskers opplevelser av endringsprosesser naturligvis vil påvirke hvilke temaer som genereres.

Jeg sto igjen med ganske mange temaer etter den initielle genereringen, og disse ble skrevet inn temakolonnen i Excel. På grunn av begrensningene ved Excel og min håndtering av verktøyet, ble det mange temaer å holde oversikt over i selve regnearket, noe som igjen påvirket oversikten over hvorvidt lignende temaer gikk igjen. Det gjorde at jeg sto igjen med en del temaer etter denne fasen. I prosessen med å utforske de ytterligere kom jeg frem til at flere av temaene ikke gikk igjen på tvers av datamaterialet, men heller i enkelte deler. Disse ble skilt ut av det totale antallet temaer. Dette er forenlig med Braun og Clarke (2022) sin

beskrivelse av at prosessen med begynnende temautforskning handler om å utforske enkeltstående temaers mening i relasjon til forskningsspørsmålet, men også som en del av den bredere analysen. På grunn av lite oversiktighet i Excel, så ble alle temaene skrevet ned for hånd i journalboken. Her ble det tydelig at noen av temaene bar preg av å være «emneoppsummeringer» fremfor temaer slik det er definert i tematisk analyse. Det er sentralt å forstå forskjellen mellom tema og «emneoppsummeringer» i tematisk analyse, hvorav sistnevnte er en oppsummering av alle responser som omhandler et gitt emne (Braun & Clarke, 2022). I prosessen med å omgjøre disse «emneoppsummeringene» til temaer, skrev jeg ned korte definisjoner om hva jeg mente gikk inn under hver av dem, og det gjorde at det kom frem likheter. Etter noe tid ble flere av disse slått sammen til å utgjøre enhetlige tema.

Fase 4: Gjennomgang og videreutvikling av tema. Fase fire handler om å gjennomgå og videreutvikle de genererte temaene. Denne gjennomgangen tar hensyn til sammenhengen mellom temaer og tilhørende koder, men også temaer og datamaterialet som helhet. Fasen er viktig for å utelukke svakere og overlappende temaer (Braun & Clarke, 2022). Jeg gikk gjennom utsagn, koder og tema vekselvis i denne fasen for å sørge for at temaene representerte meningsinnholdet. Her ble flere temaer slått sammen da det ble synlig at flere av dem omhandlet samme meningsinnhold, mens andre temaer ble skilt fra hverandre. Dette er vanlig underveis i denne fasen, og intern homogenitet innad i temaer og ekstern heterogenitet mellom temaer var føringer for sammenslåingen (Braun & Clarke, 2022). Disse føringene gjorde at de fleste temaene endret ordlyd og konseptuell definisjon flere ganger, og at enkelte temaer ble undertemaer av andre mer overordnede temaer. For eksempel ble temaet «følelse av kompetanse» delt i to: «opplevelse av å ikke strekke til med system og rutiner» og «opplevelse av å ikke strekke til i roller», for så å bli undertemaer av et mer overordnet tema «opplevelse av at ting var bedre før». Temaer ble gjentatte ganger altså abstrahert til høyere analytiske nivåer, i relasjon til det helhetlige datamaterialet og problemstillingen. Temaene jeg

sto igjen med etter denne fasen, var tilnærmet like temaene i oversikten som blir presentert i tabell 2.

Fase 5: Definerings og navngivelse av tema. Jeg hadde helt siden begynnelsen skrevet definisjoner og oppsummeringer av potensielle tema, og definisjonene av de temaene jeg sto igjen med til slutt ble videreutviklet noe i denne fasen. Temaene ble lagt inn i eget Word-dokument som overskrifter, med definisjon under, etterfulgt av tekstutdrag som belyste temaet. Beskrivelsene av hvert tema ble skrevet med omhu, og jeg la vekt på å være kortfattet og presis. Dette sammenfaller med det Braun og Clarke (2022) mener er en god test av kvaliteten på temaer. Nemlig at om forskeren ikke klarer å skrive kortfattede definisjoner av meningen bak et tema, så kan det være behov for flere revideringer. Fasen er dessuten nødvendig for å sikre at hvert tema er avgrenset og relatert til den overordnede problemstillingen (Braun & Clarke, 2022). Denne fasen overlappet noe med neste fase, skriveprosessen, og de siste justeringene på navn på temaene skjedde underveis i skriveprosessen etter samtale med veileder.

Fase 6: Skrive rapport. Den siste fasen i tematisk analyse er å skrive rapporten av funnene. Min rapport er skrevet inn under «resultater» i denne oppgaven. Som nevnt foregikk denne fasen delvis parallelt med definerings og navngivelse av temaene. Dette er mulig på grunn av at tematisk analyse er fleksibel og dynamisk som analysemetode. Rapportskrivningen gjorde at jeg fikk behandlet datamaterialet og dataanalysen på en annen måte enn jeg hadde gjort tidligere i prosessen, og jeg fikk se funnene mine i nytt lys. Braun og kolleger (2019) påpeker at rapportproduksjon er en fase man tydelig ser hvor gode temaene er, hvor godt de fungerer sammen med hverandre og om de er passende temaer til forskningsspørsmålet, og dette var også tydelig i denne studien. Som følge av at skriveprosessen foregikk parallelt med ferdigstillingen av selve dataanalysen, justerte jeg temaer, undertemaer og rekkefølge på dem flere ganger mens jeg skrev. Samtaler med veileder førte også til flere justeringer.

Tilbakemeldingen her var at temaene med fordel kunne svare ut forskningsspørsmålet på en tydeligere måte, og temaer gikk eksempelvis fra å hete «ting var bedre før» til «opplevelse av at ting var bedre før». I tillegg ble flere undertemaer fjernet på grunn av at de fremsto som mindre fremtredende enn tidligere, eksempelvis undertemaet «betydning av eierskap» under «opplevd viktighet», og undertemaet «opptre som forbilde» under «utøvelse av rollen». Rapporten belyser temaene fra dataanalysen som er gjennomført, og inneholder tekstutdrag ment for å eksemplifisere temaene. De inkluderte tekstutdragene er valgt med hensyn til informantenes anonymitet og naturligvis for å belyse temaene på en passende måte.

Etiske betraktninger

I det følgende vil jeg greie ut om de etiske betraktningene jeg har gjort i denne forskningsprosessen. De etiske betraktningene i dette forskningsprosjektet gjelder frivillig deltakelse, informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet (Howitt, 2019; Tjora, 2021). Forskningsprosjektet ble meldt til Sikt, tidligere Norsk senter for forskningsdata (NSD), før informanter ble kontaktet om potensiell deltakelse. Godkjenningsskjemaet er vedlagt (se vedlegg 4), og prosjektet ble godkjent 14. november 2022. Godkjenningen fra Sikt involverte både prosjektbeskrivelse, intervjuguider og informasjons- og samtykkeskjema.

Informert samtykke

Informantene ble gitt informasjon om studien skriftlig gjennom informasjonsskrivet (se vedlegg 3), og muntlig før intervjustart slik at de kunne stille spørsmål før de samtykket til å delta i studien. Informasjonsskrivet beskrev bakgrunnen og formålet med studien, hva deltakelse ville innebære, hvordan data ville bli behandlet, samt informasjon om frivillig og informert samtykke. Det var også inkludert informasjon om informantenes rett til å trekke seg fra prosjektet, og rett til innsyn og redigering av personopplysninger. Informantene ble gitt skrivene før intervjustart og hadde mulighet til å lese gjennom hele skrivet på egenhånd før intervjuet begynte. I tillegg ble det brukt god tid i innledningen av intervjuene på å gjennomgå

informasjonsskrivet nøye, og jeg satte av god tid til spørsmål. Informasjonsskrivet inkluderte et samtykkeskjema avslutningsvis, og alle informantene bekreftet med signatur at de var informerte om studien og var villige til å delta i forskningsprosjektet. Ingen valgte på noe tidspunkt å trekke sitt samtykke.

Konfidensialitet og anonymitet

Informantene i studien ble gitt informasjon om at alle personopplysninger ville bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket, samt at de ville bli anonymisert i oppgaven. Personopplysninger ble anonymisert i transkripsjonen og forble anonyme gjennom resten av prosjektet. Tekstutdragene fra intervjuene ble anonymisert umiddelbart, og revidert flere ganger for å sikre utelukkelse av potensielt identifiserende informasjon. Personopplysningene ble også behandlet konfidensielt. Lagringen av lydfilene foregikk på eksternt minnebrikke eid av instituttet, og brikken ble oppbevart innelåst frem til prosjektslutt, og deretter slettet. Samtykkeskjemaene ble også oppbevart innelåst frem til prosjektslutt.

For å tilrettelegge for at tekstutdrag og øvrig informasjon om informantene ikke kunne identifiseres av kolleger i organisasjonen, ble informantene gitt fiktive navn både i transkripsjon, analyse og den ferdige publikasjonen. Dette for å gjøre det umulig å tolke hvilken rekkefølge intervjuene ble avholdt i, som kunne vært mulig om man hadde benyttet benevnelse som for eksempel «informant 1», «informant 2». De fiktive navnene til informantene i studien er Lone, Turid, Mikkel, Ingrid, Espen og Henrik.

Resultater

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere funn som svarer på problemstillingen. Problemstillingen var todelt, og ment å utforske hvordan superbrukere opplever organisasjonsendring og hvordan de utøver rollen underveis i endringsprosessen. Med formål om å tilby en oversiktlig fremstilling av tema, ble temaene gruppert etter de to delene av

problemstillingen. Imidlertid er de to delene nært tilknyttet, og aspekter innunder både opplevelse av rolle og utøvelse av rolle går igjen på tvers. Både superbrukerne og mellomlederne sine beskrivelser var relevante for begge delene av problemstillingen. Selv om studien omhandler superbrukernes opplevelser og rolleutøvelse, bidro deres nærmeste ledere med å belyse omstendighetene rundt superbrukernes opplevelser, beskrive opplevelsene deres på andre måter enn superbrukerne selv, og klargjøre flere aspekter rundt superbrukernes opplevelser med opplæring og prøvedrift. I tillegg bidro de med å beskrive hvordan superbrukerne utøvet rollen, blant annet i interaksjon med andre ansatte.

I den ferdige analysen sto jeg igjen med tre overordnede hovedtemaer med tilhørende undertemaer. Hovedtemaene var: opplevelse av at ting var bedre før, opplevd viktighet og utøvelse av rollen. De to første hovedtemaene belyser opplevelsesaspektet av problemstillingen, mens det siste hovedtemaet representerer utøvelsen av rollen i endringsprosessen. Temaene viser tendenser i funnene fra analysen, mens de tilhørende undertemaene representerer ulike fasetter og perspektiver av hovedtemaene (se tabell 2).

Tabell 2

Oversikt over tema

Tema	Undertema
Opplevelse av at ting var bedre før	<ul style="list-style-type: none"> - Opplevelse av å ikke strekke til med system og rutiner - Opplevelse av å ikke strekke til i roller - Opplevelse av redusert handlingsfrihet
Opplevd viktighet	<ul style="list-style-type: none"> - Betydningen av medvirkning og involvering - Betydningen av støtte fra nærmeste ledere
Utøvelse av rollen	<ul style="list-style-type: none"> - Interaksjoner med kolleger - Rolleomfang - Formgivere av arbeidet

Opplevelse av at ting var bedre før

Det første overordnede temaet som kom frem i analysen omhandler informantenes opplevelser av at situasjonen de sto i før endringsprosessen og underveis i prøvedrift på noen vis var bedre enn situasjonen etter ny operativ drift hadde begynt. Det kom her frem ulike aspekter ved nåsituasjonen som informantene opplevde som mer problematisk og utfordrende enn før, og deres reaksjoner på disse aspektene. I utgangspunktet beskrev de holdningene til seg selv og sine kolleger som generelt positive til endringen. Imidlertid kom det frem enkelte aspekter som de ikke var like fornøyde med, og reaksjonene deres på disse. Samlet sett beskrev informantene opplevelsene sine rundt nytt teknologisk system, nye arbeidsrutiner og nye arbeidsroller, samt hvordan de har håndtert disse. Hovedtemaet «Opplevelse av at ting var bedre før» ble videre delt inn i tre undertema: «Opplevelse av å ikke strekke til med system og rutiner», «Opplevelse av å ikke strekke til i roller» og «Handlingsfrihet». Disse vil bli gått inn på nærmere.

Opplevelse av å ikke strekke til med system og rutiner

En sentral følelse informantene beskrev var opplevelsen av å ikke strekke til med nytt system og rutiner som følge av endring. Det var flere årsaker til at de som helhetlig avdeling

ikke strakk til, og dette er viktig kontekstuell informasjon for å forstå opphavet til superbrukernes opplevelser av prosessen. Årsakene var at systemet de innførte i utgangspunktet var lite tilpasset deres behov; at testingen av det nye systemet var utilstrekkelig; samt at de utviklet systemet parallelt med at endringsprosessen foregikk. Den parallelle utviklingen var grunnet behovet avdelingen hadde for at systemet ble mer skreddersydd til deres behov. Videre førte det til flere praktiske konsekvenser for organisasjonen, deriblant at de som avdeling ikke klarte å oppfylle bestillingene sine. I tillegg skapte det frustrasjon, stress, følelse av håpløshet og frykt for fremtiden blant informantene. De praktiske og emosjonelle konsekvensene av å ikke strekke til må ses i sammenheng med hvor viktig endringsprosessen var for informantene. Det var tydelig at endringsprosessen var viktig for alle de ansatte på avdelingen, og det å få en bedre egnet arbeidsplass for å forbedre håndteringen av varer til det beste for sine eksterne kunder fremsto som et stort ønske for dem. Den positive troen og forventningene de hadde før endringsprosessen begynte, ble i prøvedrift snudd til frykt for fremtiden. Da operativ drift begynte gikk frykten videre til håpløshet, frustrasjon og tvil om deres systemløsninger var best for deres situasjon.

Mikkel: «Vi så jo på en måte for oss ‘hvordan blir det her i full operativ drift?!’. Med alle de problemene her og hvor lite intuitivt det er å trykke på den enheten som vi skanner med og såne ting. Vi visste det ble kaos, og det ble det.»

Espen: «Den dagen driften startet og vi opplevde de systemutfordringene, så tror jeg nok lufta gikk ut av ballongen til ganske mange. Vi følte på en litt sånn håpløshet da, og var frustrerte. Og spørsmålet er jo om det her er løsninga, om det blir bedre, om vi håndterer varene på bedre vis. Så det vil jo vise seg. Også tror kanskje det jeg har kjent mest på, det er det ansvaret vi har med leveransene. Å få direktetelefon fra avdelinger som ringer og sier at ‘nå er det krise hvis vi ikke får varene våre’. Det er det jeg har

kjent på som utfordrende fra driftsstart. Og det tror jeg nok også har klart å treffe andre medarbeidere.»

Informantene fortalte om at opplæringen superbrukerne fikk i det nye teknologiske systemet underveis i prøvedriftsperioden var utilstrekkelig av flere grunner. De påpekte at de opplevde at opplæringen ikke var tilpasset deres arbeidshverdag, deres rolle som superbrukere og deres individuelle behov. Det var tydelig at fremgangen i opplæringen var bundet til systemutviklerne, og følgelig var superbrukerne lite aktive og sto mye i ro uten fremgang. Det kom også frem at opplæringen inneholdt primært teknisk-teoretiske aspekter, og lite informasjon om hvordan superbrukerne best kunne lære opp kolleger i systemene. I tillegg opplevde superbrukerne lite effekt av de teknisk-teoretiske aspektene i opplæringen, siden de til vanlig jobbet mer praktisk enn teoretisk. Dette førte til emosjonelle reaksjoner fra superbrukerne.

Mikkel: «Ofte så kunne det være to ressurser på en superbruker, også var vi jo helt avhengige av dem for å få fremgang. Og det tok tid å få løst ting, så da sto vi der ‘nei hva skal vi finne på nå?’, liksom.»

Espen: «Når opplæringen nærmet seg slutten så hadde vi en veldig kort gjennomgang om hvordan det var lurt å håndtere det her videre. Det som ble gjennomgått av den gjennomgangen, det har ikke truffet godt nok. Det burde vært mer pedagogisk opplæring, helt klart.»

Lone: «De første ukene gikk på at vi satt oppe her og gikk gjennom systemet. Jeg er veldig praktisk av meg. Jeg må gjøre samtidig som jeg lærer. Så for min del så var det ikke så veldig nyttig da vi satt oppe her med teori. Det var først da vi kom ned og kunne begynne og fikse selv, på egenhånd. Det er da opplæringen egentlig startet for min del.»

Henrik: «Nei, jeg var ganske langt nede da vi var her på sommeren da. Og ble ikke helt som jeg tenkte i forhold til opplæring, prøvedrift og sånn da.»

Opplevelse av å ikke strekke til i roller

I tillegg til opplevelsen av å ikke strekke til med nytt system og nye rutiner, kom det frem at superbrukerne også hadde opplevelser av å ikke strekke til innenfor rollene de hadde. Undertemaene er forbundet med hverandre, der svekket kompetanse innenfor system og rutiner påvirker opplevelsen av å ikke strekke til med roller. Som følge av systemproblemer, hadde superbrukernes kolleger ofte behov for hjelp. Følgelig ble superbrukerne bundet for å ta hensyn til kollegene sine og prøve bistå i lys av sine roller som superbrukere. Det var en utfordring for dem å oppleve at den reduserte kompetansen de hadde med systemet og de nye rutinene, gikk utover hvorvidt de fikk til å hjelpe kollegene sine med systemhenvendelser. Informantene påpekte at de hele tiden har forsøkt å gi ekstra innsats for å hjelpe, og at dette medførte konsekvenser.

Mikkel: «Men jeg blir stående mye og forsøker å løse folk sine problemer da. Noen ganger så står det liksom tre, fire mann bak meg og venter på at jeg skal bli ferdig å hjelpe den første. Det er jo mye jeg ikke kan og da, så jeg føler jo at jeg strekker ikke helt til. Kjenner litt på den der da.»

Henrik: «Prøver jo å strekke til da. Vi er slitne. Det har jo vært veldig mye overtid. Men det må jo til da.»

En annen utfordring for superbrukerne var å strekke til i kombinasjonen mellom alle rollene de hadde på avdelingen. De formelle rollene og oppgavene superbrukerne hadde i endringsprosessen var å utvikle og teste nye systemer, planlegge implementerings- og opplæringsprosesser, lære opp og brukerstøtte kolleger, samt utøve sine vanlige roller på avdelingen. Superbrukerne fortalte at det var belastende å ikke lengre strekke til og levere like

godt med sine «vanlige roller» på avdelingen, med å produsere og løse oppgaver som alle andre. Det opplevdes som individuelt belastende av flere grunner. Blant annet fortalte de at arbeidsoppgavene de vanligvis hadde som ikke var direkte bundet til systemet, ble overført til andre kolleger, og økte arbeidsmengden deres. Et annet aspekt handlet om at det personlig var utfordrende å se at de ikke leverte like godt med de oppgavene de vanligvis hadde.

Lone: «Jeg vet jo at halve jobben som jeg skulle gjort, den blir jo lempet over på andre. For jeg har ikke tid og kapasitet til å ta det. Foreløpig så har det gått greit for meg, men det går jo innover meg.»

Mikkel: «Jeg er jo frustrert, men prøver jo å løse det da. Og samtidig vært bare superbruker, uten å holde på med vanlig produksjon. Da kunne jeg gitt litt mer da som superbruker på en måte. Som superbruker må du må klare å legge bort jobben din litt, for å hjelpe andre da. Og det er litt utfordrende kjenner jeg. Føler at jeg havner veldig bakpå på andre ting, å produsere for eksempel. Men tenker at jeg må bare hjelpe andre, hvem andre skal gjøre det?»

Opplevelse av redusert handlingsfrihet

Som følge av endringsprosessen opplevde superbrukerne redusert handlingsfrihet i arbeidet. Den ene fasetten av denne opplevelsen var tilknyttet at de nye teknologiske systemene og rutinene styrte arbeidsprosessene til dem som avdeling i større grad. Det var et stort behov for å hele tiden forholde seg til systemet for å løse arbeidsoppgaver. Dette medførte problemer med tanke på at systemet ikke fungerte optimalt. Systemet ble beskrevet som fast og rigid, og gjorde det mer tungvint for dem som avdeling å løse arbeidsoppgaver. Dette har skapt noe frustrasjon, men det var tydelig at alle informantene var klare over formålet med systemene for deres logistikkdrift. Relatert til denne forståelsen, fremsto alle informantene positive til at systemet ville være bra for avdelingen på sikt. Den andre fasetten

av opplevelsen av redusert handlingsfrihet handlet om at systemet ikke bare styrte arbeidsprosesser i større grad, men også at systemet hadde overtatt enkelte av oppgavene som superbrukerne hadde hatt tidligere. Dette fremsto som en belastning for superbrukerne.

Lone: «Systemet er veldig rigid. Og det er ikke mye du, du kan ikke klusse veldig mye på utsiden. Du må holde deg til systemet.»

Mikkel: «Nå liksom må vi forholde oss til systemet hele tiden. Før så kunne vi bestemme litt selv hvordan vi gjorde ting. Du får ikke gjort noe uten at det det funker i systemet på en måte. Så det er litt mer styrt nå da. Og det har jo mye med det at det skal være mindre feil i varehåndtering og sånne ting. Og det er jo ikke mindre feil nå. Så det er mye rot akkurat nå ja. Men har jo troa på at det kan bli bedre etter hvert.»

Henrik: «Nei. Jeg gjør nesten mindre oppgaver nå da enn jeg gjorde før. Jeg organiserte mer før da. Før kunne du finne ut av litt løsninger selv. Systemet styrer oss mer nå da. Så det er jo litt kjedelig. Men sånn er det jo bare.»

Opplevd viktighet

Det andre hovedtemaet i analysen omhandler informantenes beskrivelser av aspekter de i endringsprosessen opplevde som viktige eller betydningsfulle. Dataen som omhandler dette temaet indikerer at informantene brydde seg om arbeidsplassen sin, og satte pris på å være med og bestemme hvordan egen og kollegers arbeidshverdag ble formet gjennom endringsprosessen. Det var tydelig at superbrukerne selv opplevde arbeidsplassen som viktig, og de poengterte at arbeidsplassen var viktig for de andre ansatte på avdelingen også. På den ene siden utgjøres temaet av informantenes beskrivelser av hva som har vært viktig for dem gjennom endringsprosessen, og på den andre siden utgjøres det av informantenes beskrivelser av når de opplevde seg selv som viktige i løpet av og for endringsprosessen. Hovedtemaet ble

delt inn i to undertemaer: «betydningen av medvirkning og involvering», «betydningen av støtte fra nærmeste ledere».

Betydningen av medvirkning og involvering

En gjennomgående tendens i datamaterialet var betydningen av medvirkning og involvering for superbrukerne, og det var tydelig at de hadde positive opplevelser av dette i endringsprosessen. Superbrukerne hadde lite erfaringer med endringsprosesser på denne størrelsen, og lite erfaring med å få medvirke i noe de anså som betydningsfullt i arbeidet. De opplevde det som givende og overraskende at lederne lot de få medvirke i endringsprosessen, men var også klare på at ansvaret de følte på knyttet til medvirkningsmulighetene var noe skremmende å kjenne på. Samtidig har de bevist til seg selv at de kan håndtere ansvaret godt.

Turid: «Jeg trodde ikke vi skulle ha så mye makt. Så det er vi så glade for. De har liksom spurt: ‘Ja, hvordan skal vi gjøre det her?’. Jeg var sånn: ‘Kan vi bestemme det?’. Så det har jo vært litt nytt for meg, og det synes jeg er veldig skremmende. Å ha det ansvaret da. Synes det er kult også. Og jeg får det jo til!»

Gjennom endringsprosessen hadde superbrukerne også følt på et ansvar overfor sine kolleger til å medvirke og tale deres sak i forbindelse med utformingen av det teknologiske systemet og den fysiske arbeidsplassen. Fra resultatene er det tydelig at det var en viss avstand mellom hva de trodde endringsprosessen kom til å forbedre, og hva den endte opp med å gjøre. Dette skapte følelser av frustrasjon og fremtidsbekymring, og gjorde at superbrukerne gjentatte ganger ga tydelige beskjeder til ledelsen om hva de mente. Responsen de fikk på disse beskjedene var gode, og aspektene de tok opp ble tatt tak i og forandret på. Dette overrasket superbrukerne.

Mikkel: «Jeg sa klart ifra om hva jeg mente om forskjellige prosesser og system og sånt. Det var jo veldig mye stopp og ting var veldig lite intuitivt. Kjente på mye

frustrasjon da, for vi så jo for oss at ting skulle bli mye enklere i alle mulige ledd egentlig. Også føles det så tungt, også skal vi jobbe med det her nå i mange år fremover. Så da tenkte jeg at er det noen gang vi må si fra så er det nå liksom. Og noe av det er tatt tak i og endret i systemet, så det funker jo å si fra også.»

Betydningen av støtte fra nærmeste ledere

Et annet viktig aspekt for superbrukerne i endringsprosessen, var støtten de opplevde fra deres nærmeste ledere. Det kom frem at superbrukerne opplevde at atferden lederne viste underveis i endringsprosessen smittet over på dem, og at de følte seg sett og hensyntatt av lederne. Støtten var spesielt til stede når det var vanskelig for superbrukerne å strekke til i alle rollene de hadde. Det var tydelig at lederne deres var relativt nye i rollene sine, og tidspunktet hvor superbrukerne opplevde mer medvirkningsmuligheter og støtte ble koblet opp mot tidspunktet lederne ble en del av avdelingen. Superbrukerne fortalte også om et godt arbeidsmiljø underveis i prøvedriftsperioden, hvor superbrukerne konverserte åpent om ideer og forbedringsmuligheter med sine ledere og utgjorde felles team.

Henrik: «De er jo nye da. Så de kommer jo inn med glød da. De virker jo engasjerte og interesserte. Og det smitter jo. Det er klart det.»

Lone: «Ja, de har vært veldig mye involvert i alt. De har vært kjempeflinke. I prosessen så har jo vi vært mye involvert med dem, altså vi har vært et team rett og slett. De har alltid vært der. De er alltid der for å svare om du trenger det. Så det skal de ha mye skryt for altså.»

Lone: «Når jeg ikke har klart å gjøre alt så har lederen min vært veldig fin, altså, og sagt at det er sånn det er akkurat nå, og hjulpet med oppgaver og sånt.»

Turid: «Vi fikk liksom inntrykk av at de så oss mennesket da. At ‘vi ser dere. ‘Selvfølgelig skal du være hjemme med ungen din’. Selvfølgelig får du liksom, ‘du er

et menneske, og du har et liv utenom jobben også', så der synes jeg de er veldig fine. På en måte det at det at vi er ikke bare maskiner som skal inn og gjøre jobben. De kom jo for ikke lenge siden. Så de har vært veldig tydelige synes jeg. Og tatt oss med i prosessen, fortalt oss ting og latt oss få lov til å komme med ting. Og så har ting blitt forandret også, fordi at vi har kommet med ønskene våre eller sagt ifra.»

Utøvelse av rollen

Det tredje og siste hovedtemaet omhandler hvordan superbrukerne har utøvet og håndtert rollen gjennom endringsprosessen. Det er naturlig at deres utøvelse av rollen er påvirket av deres opplevelser. Det kom her frem hvordan superbrukerne har interagert med kolleger, hva deres delvis definerte- og mindre definerte roller og arbeidsoppgaver har vært, og hvordan de har utformet endringsprosessen underveis til det beste for dem selv og for kollektivet. Dette temaet er delt inn i tre undertema: «Interaksjon med kolleger», «Rolleomfang» og «Formgivere av arbeidet». Undertemaene oppsummerer ulike deler av superbruker-rollen i endringsprosessen, både fra perspektivet til mellomlederne og til superbrukerne selv.

Interaksjon med kolleger

Superbrukerne i studien samhandlet mye med kolleger gjennom endringsprosessen, blant annet på grunn av opplæring og brukerstøtte. Systemutfordringene førte til mye frustrasjon hos ansatte på hele avdelingen, og det var tydelig at ansattes frustrasjon kom til uttrykk i interaksjonene med superbrukerne. Superbrukerne møtte denne frustrasjonen på flere måter. Blant annet erkjente de tidlig at de ikke alltid hadde kommet opp med alle løsninger før den operative driften begynte, og inkluderte derfor de ansatte i prosessen med å løse problemene. I tillegg brukte de den erfaringen de hadde fra tidligere endringsprosesser til å formidle på en beroligende måte at måten endringen foregikk på var helt normal. At superbrukerne viste til erfaring, kan tenkes å ha skapt større troverdighet. Videre balanserte de

denne beroligende tonen med at de samtidig utviste positiv endringstro om at situasjonen kom til å bli bedre.

Mikkel: «Ja, det er jo litt sånn når de kommer til meg for å få løst problemer så er de jo frustrerte. Jeg er jo frustrert selv og. Vi spiller jo mye på hverandre da, finner ut løsninger sammen, med systemet og med rutiner. Ikke alltid vi [superbrukerne] har tenkt på alt liksom.»

Henrik: «Man ser en del av det samme da. Det var litt sånn kaos da og [ved forrige organisasjonsendring]. Og da sa de jo at i begynnelsen så vil det bli litt kaos. Men så vil man få den her oppsvingen 'om x antall tid så vil dere være her (gestikulerer med arm høyt)'. Og det har jeg sagt til de andre at det vil vi også få her.»

Flere av superbrukerne fortalte om at de har følt på ansvar og eierskap for endringsprosessen og deres kolleger. Følelsen av ansvar har ført til at de opptrådte hensynsfullt overfor kolleger, og de opplevde å prestere bedre i arbeidet med ekstra ansvar. Med tanke på at de har vært en del av avdelingen i flere år, hadde de innsikt i kolleger sine liv og hadde god forståelse for at folk er forskjellige og reagerer ulikt. Det var tydelig at de hadde brukt denne innsikten til å tilpasse og ta hensyn til de ansattes totalbelastning. Denne tilpasningsmuligheten hadde ikke deres nærmeste ledere i like stor grad på grunn av at de var nye tilskudd til organisasjonen, og således mindre innsikt i livene til de ansatte.

Turid: «Jeg har nok tatt en lederrolle. Jeg føler jo ansvaret, så jeg har sagt til de andre 'spør meg, ring meg, når som helst'. Og bedt dem om å ta fri eller ta pauser. Hvis det er noe så vil jeg hjelpe dem. For jeg jobber bedre med ansvar. Men ansvaret tynger jo litt på skuldrene. Så det er jo litt sånn en blanding. Jeg vil at mine kolleger skal ha det bra. For jeg vet at det er flere som har ting på privaten og sånne ting. Folk er jo forskjellige.»

Det er tydelig at det hadde vært mange situasjoner med frustrasjon i interaksjonene mellom superbrukerne og de øvrige ansatte. I disse situasjonene beskrev superbrukerne også forsøk på å møte ansatte med forståelse og positivitet. En av superbrukerne påpekte at denne forståelsen var enklere å vise siden de noen uker tidligere hadde gått gjennom det samme som kollegene deres opplevde. Superbrukerne la til rette for et arbeidsmiljø med stor takhøyde, men satte også tydelige grenser for dårlig oppførsel.

Lone: «For min del så har jeg forståelse for at folk er stressa, og av og til så kan ting komme rett ut. Jeg sier det heller sånn som det er selv jeg, i stedet for å pakke det inn. Og folk er stressa og frustrerte når de kommer og spør, og systemet er litt tungrodd. Men jeg ser forbi det, for det er vi alle. Vi kan ikke begynne å fokusere på hvordan vi spør om ting. Vi har jo faktisk hatt nesten 6 måneder med systemet. Så at de kommer opp og er frustrerte, det var jo vi også i begynnelsen. Det er tungvint, og du skal lære deg det samtidig som du skal jobbe. Jeg tar det ikke innover meg. Må bare prøve å håndtere det så godt som mulig. Jeg tenker vi må ta situasjon for situasjon, også kan vi heller snakke om det etterpå når ting har roet seg. Hvis jeg føler folk er ufin så tar jeg det der og da selvfølgelig, også snakker vi ut om det. Vi har forståelse for at frustrasjonen er der, men det er ikke greit å ikke være okay. Det har skjedd en gang, og det må man bare ta tvert også er man ferdig med det.»

Videre fortalte superbrukerne om at det var helt naturlig for dem å ta ansvar på grunn av eierskapet de følte, og forsøkte å gå foran og handle på positive måter som smittet over på andre. Superbrukerne kommuniserte at de følte seg som forbilder i endringsprosessen, og ønsket å fremstå som idealer andre ansatte kunne følge i arbeidet. De trodde også at endringsprosessen ikke ville lykkes om de ikke opptrådte på denne måten, og tydeliggjorde ansvaret de følte på. Alle informantene beskrev også at arbeidsmiljøet generelt sett var preget av at de fleste ansatte strebet etter å være selvstendige, og hadde ønsker om å bidra til

fremdrift i arbeidet på avdelingen. Superbrukerne påpekte også at ansattes streben etter selvstendighet var motiverende for dem i prosessen med kunnskapsoverføring, og de ønsket at alle skulle kunne så mye som mulig for å tilrettelegge for selvstendighet. Dessuten var det å hjelpe andre riktig av egen interesse også, da de opplevde at de investerte i en arbeidshverdag hvor kollegene deres kunne stå mer på egne bein i fremtiden.

Mikkel: «Jeg har bare eierskap til jobben min. Interessert i å få til ting. Så jeg prøver å få det til å smitte over på andre, få inn positivitet og kommunisere at «det her løser vi!». Har lyst til å vise at vi får det til.»

Lone: «Vi er jo nødt til å være positiv. For hvis vi klapper sammen så tror jeg det er mange som følger etter. Man blir jo på en måte et lite forbilde. Du må bare pushe på, uansett. Må løfte opp andre, opp og frem. Heie på dem. Dra folk med rett og slett. Det er du nødt til å gjøre. Hvis jeg sitter med masse kunnskap så ønsker jeg at mange andre skal lære seg det samme. Det gjør også at min jobb blir lettere senere. Jo mer folk kan, jo bedre blir det. Jo mer selvstendige blir folk også.»

I forbindelse med superbrukernes opplæring beskrev flere av informantene at det i liten grad ble gjennomgått hvordan superbrukerne best kunne bistå og lære opp kolleger. Imidlertid var det tydelig at det ble foretatt en gjennomgang av hvordan det generelt sett var lurt å kommunisere med de andre ansatte i forkant av opplæringsprosessen. Gjennomgangen veiledet superbrukerne til å være forsiktige med å uttrykke negativitet om systemet eller prosessen. Superbrukerne uttrykte allikevel at de ønsket å være ærlige med kollegene deres, og ønsket ikke å fortelle om en situasjon som ikke var reell. I stedet la superbrukerne vekt på å uttrykke positivitet om at situasjonen kom til å forbedre avdelingens situasjon lengre frem i tid. Slik ærlighet kan ha lagt til rette for en mer tillitsfull relasjon mellom superbrukerne og de øvrige ansatte på sikt.

Mikkel: «Det ble jo sagt på forhånd. At vi måtte være litt forsiktig med det vi sa og fortalte om systemet og sånt. For de var redde for at det skulle bli negativitet, at folk skulle begynne å grue seg. Men jeg har jo vært meg selv og vært ærlig når jeg har pratet med dem. Sagt at det er mye stopp, det er mye feil. Prøvd å liksom sagt 'Men det blir helt sikkert bra, og jeg har troa.' Så de ikke får det at jeg snakker bare positivt også kommer de også er det bare drit. Så må være ærlig også tenker jeg.»

Rolleomfang

Informantene i studien fortalte om at omfanget og innholdet i superbruker-rollen ikke var tydelig for dem før de begynte endringsprosessen. Dette gjorde at det var vanskelig å på forhånd vite konkret hvilke arbeidsoppgaver superbrukerne skulle ha i endringsprosessen. De ansvarsområdene superbrukerne hadde etter at avdelingen ble operativ var å overstyre og håndtere det teknologiske systemet til enhver tid, lære opp og brukerstøtte kolleger, og håndtere andre tekniske problemer. Det teknologiske systemet fungerte ikke, og følgelig var avdelingen helt avhengig av at superbrukerne håndterte systemdataen for å opprettholde den daglige driften. Det var tydelig at superbruker-rollen gjennom endringsprosessen hadde vokst til å inkludere flere arbeidsoppgaver, ansvarsområder og roller enn disse definerte formelle ansvarsområdene. Dette kan være en konsekvens av manglende klarhet i rollen på forhånd, eller at avdelingen ikke var helt forberedt på hvordan prosessen kom til å bli. Rollen hadde vokst seg større, og informantene fortalte videre om at avdelingen skulle innføre nye faste teamlederroller som bedre reflekterte hvordan superbrukerne hadde operert. Flere informanter ga også interessante illustrasjoner på forskjellene de så i hvordan de selv brukte superbrukere, sammenlignet med hvordan andre avdelinger hadde brukt rollen.

Lone: «For at jeg har jo gått inn med den tanken at når man er superbruker så skal man egentlig kunne mye overalt. Superbrukerbegrepet er veldig diffust for meg i utgangspunktet. Det er ikke noe spesifikt punkt vi skal gjøre.»

Espen: «Med tanke på den relativt snevre opplæringa de fikk så opplever jeg at de har fått et for stort ansvar faglig og teknologisk sett enn de hadde forutsetningene for å ha. Men vi skal jo på sikt over til å ha teamleadroller, så du kan si at det er en forsmak på det som kommer da. Oppgaven til en sånn rolle er jo å ha litt oversikt over hvor belastningen er i forhold til hva som skal ut og hvor mange man trenger til hver posisjon. I tillegg til å ha faglig ansvar for et område.»

Ingrid: «Jeg tror nok medarbeiderne heller går til de [superbrukerne] enn til oss når det kommer til daglige henvendelser om logikken og så videre. Tror nok vi ubevisst har lagt mer i den superbruker-rollen enn det som ligger i den. Nå har vi jo gitt de ansvaret for opplæring, testingen av systemet, flyten og driften. Alt. De har liksom bare måttet sjekke at det fungerer. Mye som er blitt lagt på dem da. Det har på en måte blitt lagt inn et ekstra sett med mellomledere. På andre avdelinger så har vi jo også diverse superbrukere som kan dokumentasjonssystemet bedre. Det er en tilnærming som gir mer kompetansepreg enn lederpreg da kanskje. De tror jeg ikke blir ansett som en lederskikkelse, men med noen med ekstra kompetanse. Superbrukerne våre har vært en så stor del av dette prosjektet, altså de var jo med i prosjektet i over et halvt år, og har vært med og ledet prosjektet.»

Formgivere av arbeidet

Det kom også frem at superbrukerne utformet endringsprosessen og egne arbeidshverdager til det beste for dem selv og for kollektivet. Denne utformingen av arbeidet foregikk på flere måter. Superbrukerne fortalte at de lagde en bruksanvisning for å gjøre opplæringen av andre ansatte bedre. Som konsekvens ble noen av oppgavene som ansatte skulle lære, ikke lengre bundet til tiden til superbrukerne. De øvrige ansatte kunne føle på selvstendighet, samtidig som deler av arbeidstiden til superbrukerne kunne allokere til andre aspekter av endringsprosessen. Det var tydelig at superbrukerne selv var frustrerte over lite

selvstendighet og stort systemfokus i sin opplæring, og dette kan se ut til å ha vært motivasjonen for utformingen av ansattes opplæring. Denne handlingen var altså fordelaktig både for superbrukerne personlig, men også for kollektivet. Superbrukerne utformet arbeidet på fordelaktige vis for kollektivet også da de organiserte deler av den fysiske arbeidsplassen for å tilrettelegge for en bedre og mer effektiv fremtidig arbeidshverdag for alle ansatte. Som konsekvens fikk de mer ansvar og muligheter. Superbrukerne utøvet også formgivende handlinger til det beste for kollektivet gjennom å omfordele deler av personalet til hvor det var mest behov for arbeidskraft til enhver tid.

Lone: «Vi satte oss jo tidlig ned og laget en liste. Det er steg for steg med hvor man trykker på skanneren. At vi laget de punktene på alle de fysiske arbeidsstasjonene har gjort at folk har følt seg litt mer selvstendige også. For de kan bare gå til en lapp og lese, de trenger ikke stå og vente på at en av oss skal bli ledig sånn at de kan spørre, som vi måtte. Så det tror jeg har hjulpet masse for dem. Det har de sagt også. Også har de kommet tilbake med forbedringspunkter for lista.»

Ingrid: «De har stadig villet gjort mer. Også trengte vi å hente en vare på baklageret, som vi kaller det. Så de organiserte hele baklageret samtidig da. De gjorde jo mer enn å bare lete. De har stadig ønsket mye av prosjektet, og var skuffet når ting ikke ble som det ble. Superbrukerne har liksom alltid følt på det eierskapet og tatt mer ansvar. Så har de fått mer ansvar og muligheter også som følge av det.»

Turid: «Vi skulle jo ha flyttet ressurser. Men det har jeg gjort også. Jeg gikk og sa til ledelsen at jeg gjerne ville ha med ei på teamet. Og da fikk jeg det, så hun er hos oss nå.»

Diskusjon

Superbrukere er en mye brukt og viktig rolle i teknologiske endringsprosesser (Boffa & Pawola, 2006; Howell & Higgins, 1990a; Howell & Higgins, 1990b; Miech et al., 2018; Shea, 2021; Shea & Belden, 2015). Med inntreden av stadig ny teknologi vil antallet organisasjoner som ønsker å forbedre sine teknologiske systemer øke i nærmeste fremtid, og derfor er det viktig å finne ut mer om hva denne rollen innebærer fra et individuelt perspektiv. Formålet med denne studien er å utforske hvordan superbrukere opplever organisasjonsendring og hvordan de utøver rollen underveis i endringsprosessen i en logistikkavdeling i Helse Midt-Norge.

De to første hovedtemaene handler hovedsakelig om opplevelsene til superbrukerne. Resultatene viste at superbrukere opplever å ikke strekke til i endring på grunn av utilpasset systeminnføring og opplæring, samt innehavelse av flere roller. Superbrukere har også en opplevelse av redusert handlingsfrihet som følge av det nye systemet. Videre har det betydning for dem å oppleve medvirkning, involvering og støtte fra sine ledere. Det siste hovedtemaet omhandler i hovedsak hvordan superbrukerne har utøvet rollen. Resultatene viste at de utøver rollen gjennom interaksjoner med kolleger, med stort faglig ansvar og gjennom å formgi endringen. Samtidig som innholdet i resultatene anses som tilhørende de spesifikke hovedtemaene, er det flere aspekter som går igjen på tvers av problemstillingen. Aspekter fra alle temaene kan således belyse og berike både superbrukeres opplevelse og utøvelse. Likevel tilstreber jeg å drøfte funnene på en oversiktlig måte i dette kapitlet.

Hoveddelen av diskusjonskapitlet vil deles i fem. Først vil jeg diskutere hvordan superbrukere opplever opplæring og redusert handlingsfrihet i lys av relevant litteratur. Videre vil jeg trekke sammenhenger mellom disse opplevelsene og deres utøvelse av superbrukerrollen gjennom at de tilpasser utformingen av ansattes opplæring og arbeidsplass, og diskutere dette i lys av teori og empiri. Følgende vil jeg drøfte hvordan de opplever støtte, medvirkning,

involvering og myndiggjøring fra sine ledere, i lys av blant annet transformasjonsledelsesteori. Deretter vil jeg drøfte superbrukernes opplevelse av å ha flere roller opp mot empiri på rolleutfordringer. I tillegg vil jeg knytte hvordan de utøver flere roller i møte med kolleger, opp mot empiri og teori på endringsagenter, mellomlederrollen og transformasjonsledelse. Diskusjonskapittelet avsluttes med praktiske implikasjoner, anbefalinger for videre forskning og metodiske betraktninger.

Superbrukeres opplevelser av opplæring og redusert handlingsfrihet

Resultatene demonstrerer at opplæringen i nytt system og nye rutiner har konsekvenser for superbrukeres opplevelser av endringsprosessen. I min studie opplevdes opplæringen som lite formålstjenlig for superbrukerne. Dette var blant annet grunnet at de opplevde at opplæringen var i overkant teoretisk- og systemfokusert, og at de var avhengige av andre for å få fremdrift i å lære seg nye aspekter ved systemet. Superbrukerne opplevde seg som lite aktive, handlingsfrie og autonome i læringsprosessen med systemet. Dette samsvarer med studier som påpeker at en stor del av opplæringsprogrammer i teknologiske endringsprosesser er fokusert på konkret systembruk, fremfor praktisk håndtering (Yuan et al., 2015; Åsand & Mørch, 2006). Det stemmer også overens med McAlearney og kolleger (2012) sin studie på opplæring i teknologiske system i sykehussektoren, som påpeker at opplæringsprogram som inkorporerer aktive læringsmuligheter hvor endringsmottakere aktivt får ta i bruk systemer på egenhånd, legger bedre til rette for læring.

Superbrukerne er tydelige på at de arbeider praktisk på avdelingen, og opplevde ikke systemopplæringen som gjeldende før de begynte å håndtere systemet på egenhånd i praksis. At superbrukerne er praktiske, og arbeider og lærer best i praksis, tolker jeg som deres lokale normer, slik Saksvik og kolleger (2007) beskriver kategorien. Når endringstiltak som opplæringsprogram går imot superbrukeres lokale normer, kan det føre til motstand (Mikkelsen & Saksvik, 1999). Beskrivelsene deres av at de fant mest nytte i å håndtere

systemet i praksis, samsvarer også med Esteves (2013) sin studie på ERP-opplæringsprogrammer. Han beskriver at den mest betydningsfulle opplæringen i ERP-systemer er ikke teknologisk, men heller at mottakerne får utviklet evnen til å forstå hvordan systemet integrerer med avdelingens arbeidsprosesser, samt hvordan ens personlig arbeid påvirker andre som benytter systemet. Dette innebærer altså en aktiv komponent, fremfor kun å motta systemopplæring (Esteves, 2013).

Som konsekvens av lite tilpasset opplæring, opplever superbrukere å ikke strekke til med enkelte av de mest sentrale oppgavene de har i endringsprosessen, som er å opplære og brukerstøtte de ansatte i nye system og rutiner. Opplevelse av å ikke strekke til i teknologiske endringsprosesser, kan gjøre superbrukere mindre tilbøyelige til å håndtere endring på en god måte (Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2020). På den måten kan deres følelse av å ikke strekke til føre til at de har mer negative opplevelser av endringsprosessen. Med tanke på superbrukeres store ansvar i endringsprosessen i min studie kan konsekvensene av at de opplever å ikke strekke til på denne måten gå utover hvorvidt organisasjonen lykkes med endringsprosessen.

Videre demonstrerer resultatene at innføringen av ny teknologi har konsekvenser for superbrukeres opplevelse av handlingsfrihet i min studie. Superbrukere opplever mindre handlingsfrihet og autonomi i arbeidsrollene sine grunnet at systemet styrer arbeidsprosessene deres mer enn de selv gjør, og fordi noen av de manuelle arbeidsoppgavene de hadde før endringsprosessen ble overtatt av systemet. De manuelle arbeidsoppgavene som superbrukerne mistet som følge av det nye systemet var viktige og givende for superbrukerne og tapet ble beskrevet som «kjedelig». At systemet ikke fungerer optimalt er negativt både fordi de selv ikke kan være handlingsfrie i å finne løsninger for å opprettholde operativ drift, og fordi at de som avdeling da er mindre effektiv. Dette kan negativt påvirke superbrukeres jobbtillfredshet, motivasjon og endringsaksept (Oreg et al., 2011). Opplevelser av at systemet

styrer mer av arbeidsprosessene deres enn dem selv og at de ikke kan omgå det, har likhetstrekk med Griep og kolleger (2021) sin studie som påpeker at innføring av teknologi kan føre til opplevelser av mindre kontroll i arbeidet for ansatte.

Superbrukernes opplevelser av redusert handlingsfrihet og at teknologien overtar arbeidsoppgaver samsvarer også med Cascio og Montealegre (2016) og Coover og Thompson (2014) sine beskrivelser av psykososiale konsekvenser av innføring av teknologi på arbeidsplasser. Disse opplevelsene kan ha en undertrykkende effekt på superbrukerne, og kan føre til mindre motivasjon i arbeidet (Cascio & Montealegre, 2016; Coover & Thompson, 2014). At superbrukerne opplever at teknologien overtar arbeidsoppgaver og fratir dem autonomi, handlingsfrihet og handlingsrom, kan begrense deres følelse av verdi og mening i arbeidet (Berg et al., 2008), og kan føre til frustrasjon og motstand mot endringen (Christensen et al., 2020).

I min studie kan opplevelsene til superbrukerne ses i sammenheng med organisasjonens øvrige automatiseringsteknologi. En organisasjon sin grad av automatisering avhenger av mengden oppgaver som er kontrollert av teknologi relativt til mengden oppgaver som er kontrollert av ansatte. Den laveste graden av automatisering kan føre til høye arbeidskrav og utmattelse, mens den høyeste graden kan føre til at ansatte opplever arbeidet som kjedelig og lite stimulerende (Griep et al., 2021). For organisasjonen i min studie er denne automatiseringsgraden verken spesielt lav eller spesielt høy. At superbrukerne opplever at oppgavene frafaller dem og oppleves «kjedelig» selv om de fremdeles styrer mange av oppgavene, representerer verdifulle funn for organisasjonen med tanke på fremtidige teknologiske endringsprosesser. Denne endringsprosessen er antakeligvis ikke organisasjonens siste, og det kan tenkes at det er lurt å innføre tiltak på forhånd for å forberede ansatte på det som kommer slik at prosessen oppleves transparent og de ansatte ser fordelene av teknologien fremfor ulempene (Ivanov et al., 2020).

For å oppsummere, så kan superbrukeres reaksjoner på tilpasset opplæring og redusert handlingsfrihet som følge av teknologi ha konsekvenser for både dem selv og endringsprosesser som helhet. Det er viktig å presisere at dette er hypotetiske utfall av opplevelsene til superbrukerne i min studie. For til tross for tilpasset opplæring og redusert handlingsfrihet i å gjennomføre arbeidsoppgaver, fremsto superbrukerne som positive til at endringsprosessen og det nye systemet ville komme frem med et større rom for muligheter for dem som helhetlig avdeling. Det kan være flere årsaker til dette. Forskning viser blant annet at de følelsene superbrukerne har av lite tilpasset opplæring, mindre kontroll og redusert handlingsfrihet kan avta i tilfeller hvor organisasjoner tilrettelegger for involvering og et støttende arbeidsmiljø for de ansatte (Griep et al., 2021). Det kan tenkes at støtten, medvirkningen og involveringen superbrukerne opplever underveis i endringsprosessen i denne studien gjør at effekten av utilpasset opplæring og redusert handlingsfrihet begrenses.

Jeg velger å se superbrukernes opplevelse av opplæring og redusert handlingsfrihet i sammenheng med hvordan de utformet de andre ansattes opplæring og den fysiske arbeidsplassen. Det er fordi superbrukernes opplevelser ser ut til å forme hvordan de utøver rollen, og jeg vil drøfte det videre.

Superbrukeres utøvelse gjennom utforming av opplæring og arbeidsplass

Måten superbrukerne i denne studien utformet opplæringen til deres kolleger står i kontrast til hvordan de opplevde egen opplæring. Opplæringen de selv hadde ble beskrevet som lite formålstjenlig, blant annet på grunn av det teoretiske systemfokuset og lite selvstendig handlingsrom for å utforske de teknologiske systemene. Som konsekvens, kan det tenkes at forbedringsmuligheter ved opplæringen ble tydelig for superbrukerne. Superbrukerne utformet opplæringen til de ansatte blant annet med å lage en bruksanvisning med konkrete steg for å gjennomføre arbeidsoppgaver, samtidig som de var tilgjengelige for å støtte de ansatte dersom de hadde behov for det. I tillegg ble listene plassert rundt på den

fysiske arbeidsplassen, i nærheten av de ansattes konkrete arbeidsstasjoner. Dette fasiliterer for at de ansatte er selvstendige og autonome i å manøvrere seg mellom bruksanvisningen og systemet, og får praktisk prøve seg frem med håndteringen av systemet i eget tempo ute på arbeidsstasjonene. Superbrukeres tilpasning av at opplæringen foregår i praksis på ansattes fysiske arbeidsplass samsvarer med teorien om situert læring, som påpeker at det tilrettelegges bedre for læring dersom opplæring foregår i et miljø hvor den lærte kunnskapen skal benyttes (Brown et al., 1989).

Dessuten er denne typen opplæring bedre tilpasset avdelingens lokale normer slik det beskrives av Saksvik og kolleger (2007), med tanke på at ansatte gis mulighet til å lære i praksis på arbeidsstasjonene. Resultatene indikerer at superbrukernes involvering i å utvikle og tilpasse system, rutiner og opplæringsprogrammer på måter som samsvarer med avdelingens kultur og normer, er en fordel for organisasjonen og dens ansatte. Utforming av disse etter organisasjonen og dens ansatte er svært viktig for å lykkes med teknologiske endringsprosesser (Boonstra, 2006; Markus, 2000; Nielsen et al., 2010; Pellizzari et al., 2018; Saksvik et al., 2007; Woldesenbet & Klay, 2016). I denne studien er det relevant å se dette i sammenheng med at superbrukernes nærmeste ledere var nye tilskudd i organisasjonen. Lederne var ikke en del av den gamle arbeidsplassen, og hadde dermed ikke grundig kjennskap til arbeidsrutiner, arbeidsoppgaver, kultur og normer derfra. Bevissthet om lokale normer er sentrale aspekter å ta høyde for i endring (Saksvik et al., 2007), men på grunn av at de var nye i rollene hadde ikke lederne forutsetninger for å tilrettelegge for at endringen fulgte avdelingens lokale normer. At superbrukerne da la til rette for at organisasjonens lokale normer ble tatt høyde for er dermed interessante funn i denne studien. Funnene indikerer at superbrukerne kan ha sentrale roller i endring, spesielt dersom organisatoriske forhold ligger til rette for det.

Superbrukernes måte å fasilitere for selvstendighet hos de ansatte i denne studien kan tenkes å ha dempet noe av ansattes potensielle frustrasjon knyttet til å måtte være avhengige av andres tilgjengelighet for fremdrift, slik superbrukerne selv opplevde i sin opplæring. De ansatte ble i tillegg gitt muligheter for å komme tilbake med forbedringspunkter til bruksanvisningen. På denne måten involveres de ansatte av superbrukerne, og får ta del i å bestemme hvordan endringsprosessen deres ser ut. Resultatene viser at måten superbrukerne utformet opplæringen på ble godt mottatt av de ansatte. Involveringen i opplæringen kan tenkes å gjøre at de ansatte føler på en kontroll over prosessen og skape følelser av betydningsfullhet i dem (Armenakis & Bedeian, 1999), samt en større forståelse for formålet med endringsprosessen i en periode med systemproblemer (Bartunek et al., 1999). I tillegg kan det at superbrukerne ga muligheter for medvirkning og involvering i ansattes opplæring, gjøre at det fasiliteres for følelser av kompetanse med systemet. Dette kan i tur forsterke tilliten de ansatte har til superbrukerne i prosessen (Oreg et al., 2011). Superbrukernes tilpasning av opplæringen av de andre ansatte tok dermed høyde for utfordringene de selv opplevde i egen opplæring.

Opplæringen ble videre utformet på et vis hvor de ansatte var uavhengige av superbrukerne. Det er formålstjenlig fordi det er flere ansatte enn superbrukere, og selvstendighet i å finne ut av systemet gjør at de ansatte ikke blir bundet til tiden til superbrukerne. For organisasjonen er dette hensiktsmessig fordi det gjør at så mange som mulig blir i stand til å manøvrere systemet så fort som mulig, og på den måten forbedrer tiltaket effektiviteten til organisasjonen. Dessuten har organisasjonen behov for at superbrukerne overstyrer vareflyten som systemet i utgangspunktet skal håndtere. At superbrukere frigjør tiden sin for å være tilgjengelige for å gjennomføre oppgaver som organisasjonen er avhengig av, kan dermed være helt avgjørende for at endringsprosessen skal lykkes.

Resultatene viser at opplæringen som superbrukerne formet i min studie var ganske annerledes enn den de selv fikk. Med tanke på at superbrukerne i denne studien ikke har særlig erfaring med endring fra tidligere, og samtidig fikk lite veiledning i opplæringen på hvordan de best kunne lære opp de øvrige ansatte, fremstår utformingen av ansattes opplæring som en kreativ idé de var proaktive med å komme opp med. I tillegg var superbrukerne i min studie proaktive med å på eget initiativ organisere det såkalte baklageret på den fysiske arbeidsplassen. Dette tiltaket gjør det enklere for kollektivet å gjennomføre arbeidsoppgaver mer effektivt. Resultatene indikerer at proaktivitet er en trend i superbrukeres oppførsel. Både utformingen av opplæringsprogrammet og utformingen av baklageret samsvarer med Vaag og kolleger (2022) sin studie på superbrukere. De påpeker at superbrukere ofte er proaktive og kreative i å forme opplæringsprogram på måter som forbedrer læringsprosessen til andre endringsmottakere, samt gjennomfører ekstra oppgaver og er «litt i forkant» i arbeidet (Vaag et al., 2022).

I resultatene relateres noen av disse proaktive handlingene til det sterke eierskapet som superbrukerne føler for endringsprosessen, og det ble beskrevet at superbrukerne i studien var skuffet over at prosessen de hadde bidratt så mye til å forme, ikke ble som de så for seg. På denne måten kan eierskapet være motivasjonen bak de proaktive handlingene. Det sterke eierskapet som resultatene demonstrerer, har likhetstrekk med beskrivelsen i artikkelen til Howell og Higgins (1990a) om at endringsagenter identifiserer seg med endring som sin egen idé. Eierskapet kan dermed forstås som en motivasjonsfaktor for å utforme opplæringen og arbeidsplassen på mer hensiktsmessige vis for kollektivet. Således kan den forbedrede opplæringen og den nye organiseringen av baklageret representere en arbeidsplass som er nærmere det superbrukerne står inne for som sin egen idé.

Det kan også tenkes at den teknologiske endringsprosessen påvirker superbrukernes proaktive handlinger. Som beskrevet i teori og empiri-kapittelet, viste Yuan og kolleger (2015)

at frivillige superbrukere er mer engasjerte i rollen sammenlignet med ufrivillige superbrukere. Med tanke på at superbrukerne i min studie frivillig ønsket å delta i endringsprosessen, kan deres proaktive handlinger og engasjement være påvirket av deres personlighet. For å bygge på dette, er individuelle forskjeller en av de sterkeste prediktorene på atferd når omstendighetene er kaotiske eller ustrukturerte (Mischel, 1973). Det kan derfor tenkes at personlighetskarakteristikk er særlig fremtredende og påvirker atferd i større grad underveis i teknologiske endringsprosesser. Mer spesifikt kan det bety at superbrukernes personligheter kan være predisponerte til å utvise slik proaktiv atferd som dette i teknologisk endring (Mischel et al., 1973).

De tiltakene superbrukerne gjorde i denne studien var til det beste for avdelingen og endringsprosessen. I tråd med litteraturen på at endringsmottakere kan være proaktive formgivere av endringsprosesser (Griffin & Hesketh, 2003; Walk & Handy, 2018), kan det tenkes at handlingene også er positive for superbrukerne selv. Det er tydelig i resultatene at superbrukere har ønsker om å opprettholde effektiviteten i sine vanlige roller underveis i endringsprosesser. Deres utforming av opplæring på en måte som frigjør noe av tiden deres kan dermed være positivt for å opprettholde effektiviteten i deres vanlige roller. I tillegg stemmer det superbrukerne gjorde med baklageret i min studie overens med de organiserende oppgavene de hadde før teknologien overtok disse oppgavene gjennom endringsprosessen. På denne måten kan det tyde på at superbrukere former arbeidet etter egne preferanser for å gjenvinne kontroll over enkelte meningsfulle oppgaver de opplever at fratras dem i teknologisk endring. Dette kan ses i sammenheng med Petrou og kolleger (2015) som beskriver at innvirkningen som endringsprosesser har på endringsmottakeres daglige arbeidsoppgaver, påvirker hvorvidt endringsmottakere aktivt utformer arbeidet underveis i endring. I min studie hadde superbrukernes organiserende arbeidsoppgaver blitt tatt fra dem og overlatt til systemet gjennom prosessen. Med tanke på at disse oppgavene var viktige for dem, kan det tenkes at de

føler behov for å utforme arbeidsoppgavene sine for å sikre mer overensstemmelse med egne preferanser (Berg et al., 2008; Griffin & Hesketh, 2003; Walk & Handy, 2018), og dette kan forbedre opplevelsen deres av endringsprosessen (Hornung & Rousseau, 2007).

Hvorvidt motivasjonen for disse handlingene var selvsentrert eller kollektivt sentrert i min studie, altså gjort i lys av rollen som endringsmottaker eller rollen som endringsagent, kan jeg bare spekulere i. Dessuten har ikke denne studiens design noen forutsetninger for å kunne si noe om hvilken opplevelse som førte til handlingen til superbrukerne. Handlingene de gjennomførte hadde uavhengig av årsaken bak dem, positive utfall både for superbrukerne og for kollektivet, i likhet med flere av de andre proaktive handlingene superbrukerne har gjennomført gjennom endringsprosessen i min studie. Forhåpentligvis kan funnene inspirere for videre forskning på å være både endringsagent og endringsmottaker samtidig, og da spesielt som superbruker. Dessuten kommer det frem i resultatene at superbrukeres proaktive og positive atferd fører til at deres nærmeste ledere gir de mer ansvar og flere muligheter til å utforme arbeidet, og disse oppgavene fremstår som givende og positive for superbrukerne. At ledere gir superbrukere ytterligere ansvar og muligheter til å utforme arbeidet som følge av deres positive handlinger, representerer en måte organisasjoner kan tilrettelegge for ansattes følelse av mening i arbeidet underveis i teknologisk endring (Berg et al., 2008; Griep et al., 2021; Ivanov et al., 2020; Walk & Handy, 2018). Ledere som gir superbrukere mer ansvar og muligheter til å utforme arbeidet minner om myndiggjørende ledelse («empowering leadership»). Jeg vil derfor drøfte superbrukeres opplevelse av sine ledere i endringsprosessen videre.

Superbrukeres opplevelse av ledere

Myndiggjørende ledelse handler om at ledere delegerer autoritet til ansatte, deler informasjon, spør om tilbakemeldinger og oppmuntrer til at ansatte tar selvstendige avgjørelser (Sharma & Kirkman, 2015). Dette har likheter med transformasjonsledelse.

Transformasjonsledere er myndiggjørende, og tilrettelegger for at ansatte skal være sine egne ledere i arbeidet. Slike ledere imøtekommer medarbeideres behov ved å myndiggjøre dem, og tilpasser deres personlige mål med organisasjonens mål (Bass & Riggio, 2006). Resultatene demonstrerer at superbrukeres initiativ, eierskap og ansvar gis mulighet til å utfoldes i praksis. I denne studien ble superbrukerne involvert og fikk medvirke i prosessen med utvikling av systemet og den fysiske arbeidsplassen underveis i prøvedriften. I tillegg gis superbrukerne muligheter til å formgi egen arbeidshverdag på måter som er positive både for dem selv og for kollektivet, og med tanke på at formgivingen også er positivt for kollektivet, gis de mer ansvar. Det er grunn til å tro at involveringen og medvirkningen superbrukerne opplever, forsterker eierskapsfølelsen deres for endringsprosessen, og legger til rette for at de føler seg sett (Nielsen, 2013).

Ansaret superbrukerne opplever ble beskrevet som skremmende i begynnelsen. Likevel opplever superbrukerne å lykkes i å håndtere ansaret og reagerer proaktivt med å yte ekstra i prosessen. Myndiggjøringen har på denne måten motivert superbrukerne til å ta ytterligere ansvar og initiativ til å involvere seg i prosessen. Dette sammenfaller med at transformasjonsledere som myndiggjør medarbeidere, fasiliterer for mer deltakende medarbeidere (Busari et al., 2020), og får medarbeidere til å overgå seg selv og hva de tenkte var mulig for seg selv (Bass & Riggio, 2006). Superbrukere opplever dermed at de har betydning for organisasjonen. Lignende forhold vises også i Peng og kolleger (2020) sin forskning. De fant at transformasjonsledere forsterker oppfatningen ansatte har av egen betydning i arbeidet, og ved å forsterke denne oppfatningen legger de til rette for sterkere emosjonelt engasjement fra de ansatte (Peng et al., 2020). Resultatene demonstrerer at superbrukerne har et godt forhold til sine ledere, og ser lederne i et godt lys. Det er grunn til å tro at superbrukernes oppfatning av ledere påvirkes av å bli myndiggjort på en måte som gjør at de føler seg som betydningsfulle individer for endringsprosessen. Dette samsvarer med en

meta-studie av Kim og kolleger (2018) som fant at ansatte som blir myndiggjort av ledere gir gode evalueringer av lederne og anser dem som effektive og gode for organisasjonen (Kim et al., 2018).

Resultatene viser at superbrukerne blir tatt hensyn til og at lederne deres respekterer deres helhetlige livssituasjon, i tråd med individuelle hensyn i transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2006). Dette fremstår som spesielt betydningsfullt for superbrukerne fordi formidlingen om at organisasjonsmessige hensyn tilsettes for familiære hensyn skjedde i en periode hvor avdelingen sto i en spesielt kaotisk endringstilstand rett etter operativ drift ble påbegynt. Som konsekvens av respekten superbrukerne opplever kan de bli mer villige til å yte ekstra for endringsprosessen (Oreg et al., 2011). Superbrukerne opplever seg også tatt hensyn til med tanke på å ikke strekke til i rollene sine. De møtes med en forståelse for at situasjonen de står i er kaotisk og at det ikke bestandig er enkelt å gjennomføre alle oppgaver.

Videre opplever superbrukere at ledere påvirker dem gjennom å fremstå interesserte og engasjerte, og utstråler glød på en måte som smitter over på superbrukerne. På denne måten opptrår lederne som ideelle rollemodeller overfor superbrukerne og fasiliterer for at superbrukerne identifiserer seg med dem i prosessen. En måte transformasjonsledere opptrer som rollemodeller er gjennom å fostre en kritisk og utfordrende mentalitet overfor eksisterende normer blant de ansatte. En annen måte er å gjøre tjenester for ansatte. Når individer utsettes for tjenester, føler de en forpliktelse til å gjengjelde tjenesten (Peng et al., 2021). Når superbrukere opplever seg hensyntatt og myndiggjort, kan de føle behov for å gjengjelde tjenesten, og dette kan de gjøre gjennom å forplikte seg til endringen. God støtte fra blant annet ledere er viktig i endring, slik superbrukerne opplever i denne studien. Noe som har blitt vist å være enda viktigere enn god støtte i endring, er rolleklarhet (Korunka et al., 2003), og jeg vil derfor drøfte superbrukeres opplevelse av flere roller.

Superbrukeres opplevelse av flere roller

Resultatene indikerer at superbrukerne har flere roller og oppgaver i endringsprosessen. Rollene antyder at superbrukerne er endringsmottakere og endringsagenter som tar strategiske valg i planlegging av opplærings- og implementeringsprogram, implementerer endring, formidler informasjon og er emosjonelle balansører for de ansatte i endringsprosessen. Flere av rollene deres var ikke tydelig definert på forhånd, og superbrukerrollen beskrives som «diffus». Dette representerer manglende rolleavklaring slik det poengteres av Saksvik og kolleger (2007). Mangel på denne rolleavklaringen gjør at superbrukere har problemer med å vite hva som forventes av dem (Saksvik et al., 2007). I lys av deres roller, må de ta hensyn til øvrige ansatte og opplever derfor at de må prioritere bort sin vanlige rolle på avdelingen. Som følge av dette opplever de frustrasjon av å ikke prestere like godt i arbeidet, og de er klare på at de opplever å ikke strekke til i rollene. Deres motstridende opplevelser av å måtte prioritere noen oppgaver foran andre, samt å hele tiden forsøke å strekke til i flere roller, sammenfaller med henholdsvis rollekonflikt slik det presenteres av Bridger og kolleger (2008), og rolleoverbelastning (Coverman, 1989).

Superbrukere beskriver altså opplevelser av rolleklarhet, rollekonflikt og rolleoverbelastning, og at de strever med å strekke til og prestere i arbeidet. Slike rolleutfordringer kan være destruktivt for superbrukerne, øvrige ansatte, samt endringsprosessen på avdelingen, fordi superbrukerne er helt sentrale aktører for å lykkes med endringen (Guth & MacMillan, 1986; Halbesleben et al., 2009; Nah et al., 2013; Sumner, 2000; Yuan et al., 2015). At superbrukere kan ha flere roller er ikke noe nytt i forskningslitteraturen, og dette ble beskrevet i teori og empiri-kapittelet. Imidlertid har jeg ikke funnet studier som poengterer at superbrukere kan ha *så* mange roller på *samme* tid i endring. Følgelig er det ikke forsket på disse rolleutfordringene fra et superbrukerperspektiv,

og således bidrar denne studien med viktige funn som forhåpentligvis kan inspirere til videre forskning på superbrukeres opplevelse av endring.

En slik rollesituasjon kan være utfordrende for superbrukere i endring, da flere og ulike roller medfører flere og ulike forventninger. På samme måte som superbrukere opplever å måtte prioritere mellom oppgaver, medfører ulike forventninger at superbrukere havner i posisjoner der de må prioritere og velge å møte noen forventninger fremfor andre. Dette er utfordrende fordi et for stort fokus på å tilfredsstille én part fremfor en annen kan skape ytterligere kollektive forstyrrelser i endringsprosessen (Bryant & Stensaker, 2011). Det kommer frem i resultatene at superbrukerne ble bedt om å være forsiktige med å gi øvrige ansatte for ærlige tilbakemeldinger om problemene med det nye teknologiske systemet, underveis i prøvedriftsperioden. Dette representerer en forventning superbrukerne fikk fra sine ledere om å formidle positive tilbakemeldinger om endringsprosessen til de ansatte. Hvordan denne forventningen ble håndtert av superbrukerne, vil ses i sammenheng med hvordan de interagerer med de ansatte ellers i prosessen, og jeg vil drøfte det videre.

Superbrukeres utøvelse av roller i møte med kolleger

Resultatene demonstrerer at superbrukerne i lys av sin rolle som endringsagent, opplevde en forventning fra sine ledere om å illustrere en endringstilstand som ikke var helt sann overfor de ansatte. I tillegg til dette hadde superbrukerne selv egne forventninger, da det var viktig for dem å være ærlige i tilbakemeldingene til sine kolleger. Å balansere ulike forventninger og krav sammenfaller med en mellomleder-rolle i endring (Bryant & Stensaker, 2011). En slik situasjon kan være spesielt utfordrende for superbrukerne på grunn av deres manglende erfaring med rollen. Manglende erfaring gjør at de trolig går gjennom en større personlig utvikling (Bryant & Stensaker, 2011). Med tanke på superbrukernes overraskede holdninger til å få medvirke og bli involvert i endringsprosessen i denne studien, er det grunn til å tro at de går gjennom en ganske stor personlig utvikling.

Til tross for lite erfaring, balanserte superbrukerne disse forventningene på en tilsynelatende hensiktsmessig måte, da de illustrerte den reelle situasjonen overfor de ansatte, samtidig som de kommuniserte positivitet. Det er grunn til å tro at denne måten å håndtere forventningene på har vært viktig for tillitsforholdet mellom dem og de øvrige ansatte. Det er på grunn av at en av de viktigste oppgavene til superbrukere som endringsagenter er å gjøre ansatte klare for endringen ved å påvirke holdningene deres, og da blir et godt og tillitsfullt forhold mellom superbrukerne og øvrige ansatte viktig (Armenakis et al., 1993). Om superbrukerne kun etterlever forventningene til deres ledere og kommuniserer at systemet fungerer bedre enn det gjør i realiteten, kan det gjøre at de øvrige ansatte opplever at forventningene deres ikke blir møtt og kan føre til sterkere emosjonelle reaksjoner. Dette ses i sammenheng med at endringsprosessen var svært viktig for hele avdelingen, blant annet på grunn av et stort ønske om å forbedre avdelingens håndtering av varer til det beste for deres eksterne kunder. Når effekten av endringsprosesser oppleves som viktig, og endringen samtidig har mer negative enn positive utfall, kan endringsmottakere reagere sterkere negativt på endring. Dette kan føre til motstand mot endringen (Choi, 2011; Khaw et al., 2022; Oreg et al., 2011). Kommunikasjon om en tilstand som ikke er sann kan også svekke tillitsforholdet superbrukerne har til sine kolleger, og på den måten føre til alvorlige konsekvenser for hvorvidt endringsprosessen blir vellykket eller ikke. Det er fordi tillit til ressurspersoner og ledere er en av de største påvirkningsfaktorene på ansattes reaksjoner på endring (Oreg, 2006). Det at superbrukerne var ærlige om tilstanden til organisasjonen på det gitte tidspunktet, men samtidig uttrykte overordnet positivitet til endringsprosessen generelt, representerer hensiktsmessig endringsagent-atferd (Keshavjee et al., 2006; Notte, 2011). Slik kan superbrukerne redusere usikkerheten til de ansatte (Goodman & Trass, 2004).

Resultatene demonstrerer at det er flere aspekter som tyder på at superbrukerne utøver ledelse gjennom endringsprosessen. Grunnet at prøvedriftsperioden i begynnelsen av

endringsprosessen foregikk på den nye fysiske arbeidsplassen med utelukkende eksterne konsulenter, mellomledere og superbrukere til stede, hadde de øvrige ansatte begrenset kjennskap og kontakt med de nye nærmeste lederne før de ble en del av operativ drift på den nye arbeidsplassen. Som konsekvens hadde ikke de nye nærmeste lederne muligheter til å bygge gode, tillitsfulle relasjoner med avdelingens ansatte. Dette kan tenkes å bidra til at superbrukere fungerer som tilstedeværende ledere for de ansatte, og er de som gir emosjonell støtte og veiledning, samt informasjon om endringsprosessen og rollene deres (Saksvik et al., 2007). Dette tolkes igjen som at superbrukere kan ha spesielt sentrale roller i endring dersom spesielle organisatoriske forhold, som at lederne er nye, ligger til rette for det. Ledelsesfigurer som kommuniserer og deler informasjon med ansatte slik superbrukerne gjorde her, til tross for at informasjonen er usikker og negativ, demonstrerer at de ansatte har betydning for organisasjonen, og skaper mer tillitsfulle relasjoner (Saksvik, 2012). Dessuten vil tilliten som medarbeidere har til ledere og ressurspersoner kunne skape en sterkere kollektiv endringskapasitet i organisasjonen (Yasir et al., 2016). At superbrukerne skaper tillit og er ærlige sammenfaller med atferden til en transformasjonsleder.

Resultatene indikerer at superbrukere benytter seg av ulike former for transformasjonslederatferd i fasiliteringen av endringsprosessen. Superbrukerne støtter og tar hensyn til de ansatte ved å gi rom for frustrerte tilbakemeldinger, og pålegger ikke krav om at det ikke er greit å være frustrert. I min studie benytter superbrukerne seg av sine erfaringer fra prøvedriftsperioden preget av mye frustrasjon, og aksepterer emosjonell atferd fra de ansatte. Dette illustrerer også en arbeidskultur med stor takhøyde, og superbrukere er intellektuelt stimulerende ved å oppfordre til at de ansatte deltar, er kritiske og bidrar i beslutninger med arbeidsrelaterte innspill uten å måtte tenke på å stenge inn frustrasjonen i prosessen. Dette kan også kategoriseres som god, konstruktiv konflikthåndtering, da frustrasjon og motstand bør ønskes velkommen fremfor å fortrenkes (Saksvik et al., 2007). Superbrukerne er dessuten

konstruktive i å håndtere potensiell konflikt ved å sette grenser for de emosjonelle reaksjonene. For å sikre at konflikter ikke eskalerer er det viktig å opprettholde et godt og respektfullt klima, hvor konflikter forblir problembaserte fremfor person- eller relasjonsorienterte (Saksvik, 2012). Den konstruktive konflikthåndteringen kan være forebyggende mot at frustrasjonene til de ansatte blir motstand mot endringsprosessen i seg selv, og slik konflikthåndtering øker sannsynligheten for at de ansatte kommer seg gjennom endringsprosessen på en god måte (Morsing, 1998). Dessuten kan god håndtering av disse negative følelsene være spesielt viktig med tanke på de ansattes høye forventninger og opplevelse av viktighet av endringen, siden disse faktorene kan skape enda sterkere emosjonelle reaksjoner (Oreg et al., 2011).

Resultatene demonstrerer at superbrukerne benytter seg av intellektuelt stimulerende atferd i endringsprosessen. Den intellektuelt stimulerende atferden består av å la de ansatte være kritiske til etablerte normer som har blitt dannet underveis i prøvedriftsperioden. De kritikkverdige etablerte normene som kom frem fra resultatene handlet om systematiske og rutinemessige aspekter. Superbrukerne gir rom for at de ansatte kan være åpne, kreative, kritiske og komme med nye løsninger til rutiner som ble etablert i prøvedriftsperioden. Som et resultat av disse mulighetene, ble flere av løsningene de ansatte kom med, implementert i systemene og rettet på. Superbrukerne erkjenner med dette at de ikke nødvendigvis har tenkt på alle de beste løsningene, og tilpasser endringsprosessen som følge av andres innspill. På denne måten kommuniserer superbrukerne autentisitet gjennom transparens og anerkjennelse om at de ikke alltid vet best. Ledelsesfigurer som er autentiske fremstår som troverdige og tillitsfulle, og får lettere respekt fra medarbeidere (Avolio et al., 2004). Dessuten kommuniserer det at de ansatte er verdifulle for organisasjonen. De myndiggjør de ansatte gjennom å være inspirerende og motiverende, og påpeker at de ansatte har styrker som komplementerer superbrukerne til det beste for endringsprosessen (Bass & Riggio, 2006).

Videre fremstår superbrukere som motiverende idealer ved å omfavne organisasjonens interesser. Superbrukerne i min studie er uselviske, viser sterkt eierskap og har behov for å yte ekstra underveis i endringsprosessen. Å bruke ekstra tid på å legge arbeidsforholdene bedre til rette for medarbeidere, er ikke bare positivt for selve arbeidsoppgavepraksisen, men kommuniserer også at egne interesser legges til side for det beste for kollektivet.

Superbrukere setter til side egne interesser om å være effektive med vanlige arbeidsoppgaver, for å brukerstøtte og lære opp kolleger. Det blir satt en standard for atferd, som med repetisjon over tid kan føre til kulturelle endringer. Superbrukere demonstrerer den uselviske standarden gjennom å gi rom for at kollegene er frustrerte i interaksjonene med dem, fordi de selv hadde fått lengre tid til å tilvenne seg det nye. Det fasiliteres for en følelse av å identifisere seg med organisasjonen når egne interesser settes midlertidig til side. Over tid kan kolleger som konsekvens identifisere seg med superbrukerne, internalisere de delte verdiene og behovene, og bli delaktige i å nå felles mål til det beste for kollektivet (Bass & Riggio, 2006). Når dette skjer, kan avdelingens ansatte samtidig bli lettere inspirert av den fremtiden som superbrukerne illustrerer.

Resultatene indikerer at superbrukere er ideelle forbilder når de er rolige og beherskede i situasjoner preget av høyt stressnivå. Kommunikasjonen om en bedre fremtid, på en trygg, erfaringsbasert og rolig måte fasiliterer for trygghet i øvrige ansatte. Superbrukerne påvirker da de øvrige ansattes selvtillit, håp og optimisme ved å illustrere en bedre fremtid. I min studie bruker superbrukerne erfaringen sin til å demonstrere at de har evnen til å veilede de andre ansatte i positiv retning. Gjennom å ha en rolig og trygg væremåte, skaper det et arbeidsmiljø preget av tillit og trygghet slik at de ansatte kan føle seg mer motiverte og villige til å jobbe mot deres felles visjon for fremtiden (Bass & Riggio, 2006). Når dette kobles til endringstro og positivitet til nye systemer og rutiner, kan det tenkes at det former kulturen på en positiv, proaktiv og endringsorientert måte. Superbrukernes bruk av erfaring fra tidligere

endring for å håndtere endringsprosessen på denne måten forteller om at tidligere opplevelser med endring gir muligheter for å utvikle endringsevne blant endringsmottakere, og samsvarer med funn fra Stensaker og Meyer (2012).

Til tider viser superbrukerne også oppgaveorientert ledelsesatferd, slik det beskrives av Yukl (2012). Oppgaveorientert ledelsesatferd handler om at organisasjoner benytter seg av ansatte, utstyr og andre ressurser på en fordelaktig måte for å nå målsettinger. Slik atferd involverer altså å planlegge arbeidsoppgaver og overvåke ansattes belastning for å sikre at ressursene blir utnyttet på en hensiktsmessig måte (Yukl, 2012). Dette har likhetstrekk med transaksjonell ledelse (Eagly & Antonakis, 2015), som ofte forbindes til transformasjonsledelse i modellen «Full Range of Leadership Model» (Bass & Riggio, 2006). I min studie viser superbrukere oppgaveorientert atferd på flere måter. Det kom frem i resultatene at superbrukere, gjennom sine nærmeste ledere, indirekte allokere for at ekstra ansatte blir medlemmer av andre arbeidsteam som har behov for det. Videre vises oppgaveorientert atferd også gjennom at de håndterer og overstyrer problemer som stadig oppstår i de teknologiske systemene som avdelingen bruker i arbeidet. Det å ta hensyn til ansattes arbeidsbelastning, slik superbrukerne i min studie viser at de gjør, illustrerer både oppgaveorientert atferd og transformasjonslederatferd. De kommuniserer til øvrige ansatte at de er tilgjengelige for dem på grunn av innsikten de har i det helhetlige livet til medarbeiderne, og følger dem opp med å be dem ta seg tilstrekkelig med pauser. Superbrukerne er til stede for de ansatte og gjennomfører tiltak for å opprettholde den daglige driften underveis i prosessen, og dette samsvarer med tilstedeværende ledere i prosesstilnærmingen til Saksvik og kolleger (2007).

Resultatene indikerer altså at superbrukere implementerer endring gjennom å opptre som ledere. De fungerer som mellomledere, og utøver ledelse på en måte som samsvarer med transformasjonslederatferd. At superbrukere kan utvise transformasjonslederatferd samsvarer

med forskning (Howell & Higgins, 1990a; Howell & Higgins, 1990b). Imidlertid er funnene om at superbrukere kan bli mellomledere i endring nytt, basert på min oversikt av forskningslitteraturen på superbrukere. Forhåpentligvis kan disse funnene inspirere til mer forskning på superbruker-rollen i større, planlagte teknologiske endringsprosesser. I min studie, er disse funnene antakeligvis påvirket av konteksten av denne endringsprosessen, og som jeg har drøftet tidligere angår dette eksempelvis at avdelingen hadde nye ledere.

At superbrukernes nærmeste ledere er nye tilskudd i organisasjonen førte også til at det kom frem et interessant funn i denne studien. Resultatene indikerer at superbrukerne og deres nærmeste ledere utgjør et felles team, deler ideer og jobber sammen for å fasilitere og lede endringsprosessen. I senere år har konsepter som uformell- og delt ledelse blitt mer fremtredende i forskningslitteraturen på endringsledelse. Delt ledelse er nært knyttet opp mot ledelsessynet som har vært førende for denne oppgaven, og går ut på at ledelse kan være en dynamisk gruppeprosess hvor flere formelle og uformelle gruppemedlemmer deler ulike ledelsesfunksjoner basert på behovene til gruppa (D’Innocenzo et al., 2016; Morgeson et al., 2010). Ledelse kan distribueres intensjonelt eller naturlig mellom medlemmer i grupper, basert på at oppgaver og funksjoner naturlig tilfaller andre gruppemedlemmer (Bergman et al., 2012; D’Innocenzo et al., 2016). Dette kan tenkes å ha skjedd i endringsprosessen i min studie, da superbrukerne opplever sterkt eierskap og innehar størst kunnskap om avdelingens lokale normer. I dette tilfellet kan det være mest hensiktsmessig at superbrukerne blir myndiggjort av sine ledere på en måte som gjør at de kan medvirke i å forme endringsprosessen på de mest hensiktsmessige måtene for organisasjonen. Det er grunn til å tro at å fordele lederansvar og oppgaver i endringsprosessen kan være hensiktsmessig for superbrukerne og deres nærmeste ledere. Delt ledelse har en positiv effekt på gruppepresentasjoner, spesielt hos grupper som utfører komplekse og utfordrende arbeid, og bidrar til bedre interne interaksjoner og samarbeid (D’Innocenzo et al., 2016; Wang et al.,

2014). Delt ledelse utvikles oftere på arbeidsplasser som er støttende, har felles mål og hvor ansatte er frie til å ytre sine meninger (Carson et al., 2007). Videre viser litteraturen at team med delt ledelse har færre konflikter og større enighet og tillit, sammenlignet med om teamet har en hierarkisk struktur (Bergman et al., 2012). Med tanke på at superbrukerne føler seg respekterte og hensyntatt, beskriver relasjonen mellom dem og deres ledere som et team, samt har fått medvirket i endringsprosessen som følge av sine tilbakemeldinger, er det grunn til å tro at det er et arbeidsmiljø hvor delt ledelse kan utvikles.

Praktiske implikasjoner og videre forskning

I denne studien har jeg identifisert kjennetegn ved superbrukeres opplevelser og utøvelse av rolle underveis teknologisk endring. Vedrørende studiens implikasjoner, vil jeg gå gjennom fire hovedpoeng.

For det første kan kunnskap om superbrukeres opplevelser benyttes av organisasjoner for å bedre tilrettelegge for at superbrukere kan prestere i arbeidet, samtidig som de har positive opplevelser med endring. Ut ifra min kunnskap og oversikt over forskningsfeltet på superbrukere i endring, er denne studien en av de første studiene som fokuserer på superbrukeres opplevelser av endring. Studien identifiserer at superbrukere har både positive og negative opplevelser av endring. De har negative opplevelser vedrørende rolleutfordringer, og involverer rollekonflikt, rolleoverbelastning og mangel på rolleavklaring. Som konsekvens må superbrukere balansere ulike forventninger og krav fra ulike hold i endringen. Én måte organisasjoner kan bistå superbrukere i denne situasjonen på, er å tydelig definere og avklare roller og oppgaver tidlig i endringsprosessen, for å hindre at rolleutfordringer oppstår (Saksvik et al., 2007). Basert på min kunnskap er dette den første studien som identifiserer at superbrukere opplever rolleutfordringer som har likhetstrekk med mellomledere i endring. Videre forskning bør derfor gjennomføres på superbrukeres opplevelse av å inneha flere roller *samtidig*, i teknologiske endringsprosesser.

Andre negative opplevelser superbrukere har omhandler utilpasset opplæring. Min studie representerer én av få studier som har forsket på opplevelse av opplæring fra perspektivet til superbrukere. Med tanke på at en av de mest sentrale oppgavene superbrukere har i teknologiske endringsprosesser er å lære opp og brukerstøtte ansatte i nye systemer, har de fleste studier blitt studert fra ansattes perspektiv og studiene vært rettet mot hva superbrukerne kan inkorporere i opplæringsprogram. Studien bidrar med konkrete momenter som superbrukere påpeker er viktige for dem i opplæringsprosesser de mottar. Momentene inkluderer ønsker om å være handlingsfrie og aktive i møte med nye teknologiske systemer, og at de får anvende systemene i praksis. I denne studien samsvarer disse momentene med de lokale normene på arbeidsplassen til superbrukerne. Funnene er verdifulle for organisasjonen som studeres gjennom å belyse konkrete momenter ved opplæringen som kan medbringes til fremtidige endringsprosesser og videre utviklingsarbeid, for å sikre at fremtidige opplæringsprosesser samsvarer med organisasjonens lokale normer. Funnene bidrar også med spesifikke aspekter som bør kjennetegne godt tilpassede opplæringsprosesser av superbrukere underveis i teknologiske endringsprosesser i industrien i Norge, og dette er verdifullt også for andre organisasjoner som gjennomfører teknologiske endringsprosesser hvor superbrukere involveres. Dessuten bidrar funnene med kunnskap til teknologiske systemutviklere i Norge om hva som bør inngå i opplæringsprogrammene de gir ved innføringen av sine systemer i organisasjoner innenfor industrien. Selv om min studie på superbrukeres opplevelse av deres opplæring har likhetstrekk med litteraturen på opplevelser av opplæringsprogram, trenger ikke dette alltid være tilfellet. Opplevelser og reaksjoner på endring er antatt å være avhengig av oppfatningen og vurderingen av den personlige effekten endringen har, og utgjøres av en sammensetning av ens personlige holdninger, meninger og følelser (Oreg et al., 2011). Endringsmottakere kan reagere helt ulikt på samme endringsprosess, og det er ikke mulig å anta at endringsmottakere på tvers av roller, eksempelvis formelle mellomledere,

superbrukere og ansatte, deler samme oppfatninger og opplevelser av endring (Bartunek et al., 2006; Khaw et al., 2022). Derfor bør videre forskning gjennomføres på hva superbrukere opplever som hensiktsmessige opplæringsprogrammer.

I tillegg opplever superbrukere redusert handlingsfrihet og autonomimuligheter som følge av at teknologiske systemer overtar styring av arbeidsprosesser og fratrukker superbrukere givende arbeidsoppgaver. Dette er viktige arbeidspsykologiske funn på den stadig mer teknologiske arbeidsplassen i industrien. Studien bidrar derfor med å kartlegge forhold og effekter av teknologiske endringsprosesser innenfor logistikksektoren i industrien, slik Ghislieri og kolleger (2018) etterspør. Funnene er av betydning, da de medfører implikasjoner for organisasjoner som gjennomfører lignende endringsprosesser. Det er ingen garanti at endringsmottakere som opplever mindre handlingsfrihet som følge av teknologiske endringsprosesser vil opprettholde positivitet overfor endring og arbeidet generelt, slik superbrukerne i min studie gjør. Dessuten kan denne handlingsfrihetskonssekvensen påvirke andre ansatte i organisasjonen på annet vis enn det som ble beskrevet av superbrukerne, og funnene er dermed relevante for organisasjonen i min studie. At teknologien kan erstatte mennesker på enkelte jobber har vært kjent lenge. En studie av Charles og kolleger (2019) viser at over fem millioner amerikanske logistikk- og forsyningsjobber har forsvunnet siden tusenårsskiftet, og dette har ført til en vekst i forskning på frykt for automatisering og ny teknologi (Ivanov et al., 2020). Organisasjoner som forbedrer og utvikler sine teknologiske systemer kan forbedre effektivitet og sikkerhet, senke kostnader og generere større inntekt (Ghislieri et al., 2018; Ivanov et al., 2020), og følgelig vil ikke denne utviklingen avta. Selv om studier viser at teknologisk automatisering kan overta flere jobber, finnes det også dem som mener dette er overdrevent, og som heller påpeker at teknologien vil komme med mange muligheter for organisasjoner, mennesker og samfunnet for øvrig (Arntz et al., 2017; Kaplan, 2015; Weldon, 2016). Uten å bevege meg inn på hvorvidt teknologi kommer til å overta

ansattes arbeid, så vil teknologien påvirke naturen av arbeidet ansatte utøver, samt ferdighetene de trenger for å utøve arbeidet. Det gjør at organisasjoner må gjennomføre tiltak som tar hensyn til de ansattes frykt og bekymringer for teknologien, samt tilrettelegge for at arbeidet forblir meningsfullt. Organisasjoner med ansatte som gjennomfører arbeidsoppgaver som er i fare for å bli erstattet av teknologi, slik som superbrukerne i min studie, bør berike ansattes arbeidshverdager med oppgaver som er vanskeligere å automatisere med teknologi og som i tillegg er mer meningsfulle for de ansatte. På den måten kan de redusere ansattes frykt for å miste jobben på grunn av teknologi. God kommunikasjon og informasjonsgiving, tilstrekkelig støtte, god opplæring i ny teknologi, myndiggjøring, involvering i beslutningstaking vedrørende teknologiske forbedringer, samt muligheter til å utforme arbeidsplassen på egenhånd er noen tiltak som organisasjoner med fordel kan gjennomføre (Ivanov et al., 2020), slik min studie også indikerer. Implementeringen av teknologi i organisasjoner vil trolig fortsette å øke, og videre forskning bør derfor gjennomføres på de psykososiale forholdene, effektene og konsekvensene av at teknologien innføres. Studien kan forhåpentligvis også inspirere til videre forskning på hvordan endringsmottakere og endringsagenter håndterer konsekvensene av at teknologi implementeres i organisasjoner.

For det andre kan kunnskap om måten superbrukere utøver rollen i endring kaste lys over hvordan man kan tilrettelegge for at de utøver rollen på de mest hensiktsmessige måtene for organisasjoner. Hvordan superbrukere utøver rollen i endring er studert tidligere, men basert på min oversikt av forskningsfeltet er det ingen studier på norske superbrukere innenfor industrien. I tillegg har en del av de tidligere studiene på superbrukeres handlinger blitt studert gjennom kvantitative forskningstilnærminger, og studert hvorvidt konkrete atferds- eller egenskapsmål er til stede eller ikke blant superbrukere (Shea, 2021). Min studie har på en utforskende måte tilegnet seg omfattende informasjon om hvordan superbrukere utøver rollen i interaksjon med øvrige ansatte, og bidrar med funn på bakgrunnen for at superbrukere utøver

rollen på denne måten. Studien er utforskende, og informantene i studien har selv informert om hvordan superbrukere utøver rollen, fremfor å bekrefte at konkret atferd har vært til stede eller ikke. På denne måten identifiserer studien at superbrukere utviser proaktiv endringsagentatferd, samt atferd som tilsvarer alle fire hovedkomponenter av transformasjonslederatferd. Studien støtter dermed Howell og Higgins (1990a; 1990b) sine funn på at superbrukere som uformelle ledere av endring utviser transformasjonslederatferd. Det har betydning for organisasjoner i teknologiske endringsprosesser. For det første er det hensiktsmessig å ha superbrukere som utviser transformasjonslederatferd og -egenskaper, og derfor bør organisasjoner vektlegge slik atferd og egenskaper i seleksjon og rekruttering av superbrukere. Myndiggjørende transformasjonsledere fasiliterer for lignende lederegenskaper i ansatte, og derfor er det hensiktsmessig at organisasjoner har ledere som opptrer på denne måten overfor superbrukere. Det er fremdeles få studier som har forsket på hvorvidt superbrukere utviser transformasjonslederatferd i møte med kolleger, spesielt innenfor industrien. Videre forskning bør derfor undersøke dette videre. Det er også hensiktsmessig om superbrukeres transformasjonslederatferd studeres ved hjelp av en kvantitativ tilnærming, eksempelvis ved å bruke spørreskjemaet «Transformational Leadership Inventory» (TLI) (Podsakoff et al., 1999).

Denne studien utvider transformasjonsleder-resultatene med å poengtere at superbrukere i praksis fungerer som mellomledere i endringsprosessen. Jeg har ikke funnet forskning som viser at superbrukere fungerer som mellomledere tidligere, og jeg belyser funnene i min studie med å drøfte kontekstuelle forhold ved endringsprosessen som kan påvirke at superbrukerne i denne studien fungerer som mellomledere. Forholdene drøftes ved hjelp av de konseptuelle kriteriene i prosesstilnærmingen til Saksvik og kolleger (2007), og min studie indikerer samtidig at superbrukerne kan være sentrale bidragsytere i å tilrettelegge for at endringsprosesser opprettholder bevissthet om lokale normer og mangfold,

tilstedeværende ledelse, samt konstruktiv konflikthåndtering. Funnene er viktige for organisasjoner å være bevisste på, da omfattende og kaotiske teknologiske endringsprosesser kan føre til at superbrukere kan få en større rolle i endring. I disse tilfellene er det hensiktsmessig av organisasjoner å tilstrekkelig forberede superbrukere på å håndtere en mellomleder-rolle godt, og bistå superbrukerne med tilstrekkelig opplæring og veiledning i rollen. Samtidig bør organisasjoner tydelig avklare roller og forventninger med superbrukere, på en måte som gjør at det er samsvar mellom superbrukernes forventninger og organisasjonens forventninger. At superbrukere i praksis fungerer som mellomledere i endringsprosessen i denne studien, påvirkes trolig av kontekstuelle forhold som at deres ledere er nye. Videre forskning bør gjennomføres på superbrukeres rolle i omfattende endringsprosesser, for å undersøke om det gjøres tilsvarende funn om at superbrukere kan opptre som mellomledere.

Funnene indikerer også at det foregår en form for deling av lederansvar og oppgaver mellom formelle mellomledere og superbrukere, da noen oppgaver og roller naturlig tilfaller superbrukerne i den teknologiske endringsprosessen. Organisasjoner bør vektlegge og tilrettelegge for gode relasjoner mellom mellomledere og superbrukere, og tilrettelegge for at oppgaver suksessfullt kan tilfalle andre medlemmer av team på en naturlig måte som er mest hensiktsmessig for organisasjonen. Organisasjoner kan gjøre dette gjennom å anse ledelse som en dynamisk prosess, og tilrettelegge for at flere ansatte i organisasjonen kan gjennomføre lederoppgaver gjennom myndiggjøring. Selv om noen studier har forsket på et delt ansvar og ledelse mellom superbrukere og mellomledere i endring (Vaag et al., 2022), er forskningsfeltet på dette relativt nytt. Funnene i denne studien bør inspirere til videre forskning på tematikken, spesielt i relasjonen mellom superbrukere og mellomledere i teknologiske endringsprosesser.

For det tredje indikerer denne studien at superbrukerne utøver rollen på hensiktsmessige vis for å sikre en god endringsprosess for seg selv, øvrige ansatte og avdelingen som helhet. En studie av henholdsvis opplevelse eller utøvelse i vakuum ville ikke nødvendigvis fanget opp hele bildet av superbrukernes opplevelse og rolleutøvelse i denne endringsprosessen. I kombinasjon viser funnene at superbrukerne har utformet deler av endringsprosessen på hensiktsmessige vis for de ansatte, og at dette har sammenheng med deres negative opplevelser av henholdsvis opplæring og redusert handlingsfrihet. Resultatene indikerer at superbrukere «lærer» av negative opplevelser på en måte som tilrettelegger for bedre situasjoner for øvrige ansatte, og indikerer at det er et transaksjonelt forhold mellom deres opplevelse og utøvelse av rollen. Mer spesifikt indikerer resultatene at opplevelsene deres påvirker hvordan de utøver rollen, og hvordan de utøver rollen påvirker opplevelsen deres. Superbrukerne i denne studien fungerer som endringsagenter og endringsmottakere, og derfor kan de påvirke og utforme endringsprosessen både top-down og bottom-up. Denne studiens design har ingen forutsetninger for å kunne fastslå hvorvidt superbrukeres utøvelse av rollen er av personlige eller kollektive grunner, eller om det foreligger signifikante forhold mellom deres opplevelse og utøvelse. Videre forskning bør derfor undersøke forholdet mellom opplevelse og utøvelse blant superbrukere eller mellomledere av endring, i lys av at de er både endringsmottakere og endringsagenter og kan påvirke endringsprosesser på flere vis, samt av flere interesser.

For det fjerde er mange av studiene på superbrukere i teknologisk endring gjennomført innenfor sykehussektoren. Dette gjelder spesielt superbrukerstudier som inkluderer noen former for psykososiale aspekter, fremfor utelukkende tekniske som man ofte finner i superbruker-litteraturen innenfor andre sektorer og bransjer. Deriblant industrien. I tillegg preges forskningsfeltet på superbrukere av å være fragmentert og inkonsekvent når det kommer til benyttelse av forskjellige begreper, informasjon om superbrukeres rolle, samt den

kontekstuelle informasjonen om studiene. Denne studien bidrar til forskningsfeltet på superbrukere med å tilby åpenhet når det kommer til konteksten rundt endringsprosessen og informasjon om alle rollene superbrukere har underveis i endringen. Funnene kan forhåpentligvis inspirere til hvordan forskning på superbrukere i teknologiske endringsprosesser kan gå frem når det kommer til å behandle kontekstuell informasjon. Videre forskning på superbrukere i teknologiske endringsprosesser, på tvers av sektorer, bør være åpen om hva som legges i superbrukerdefinisjonen og superbruker-rollen, være konsekvent med begrepsbruk, og tilby åpen kontekstuell informasjon om studie. En hensiktsmessig konsekvens av dette kan være at det skapes et mer enhetlig begrep av rollen innen forskningsfeltet, eller eventuelt en tydeliggjøring ved å benytte mer spesifiserte begrep og definisjoner.

Metodiske betraktninger

Til slutt er det relevant å drøfte metodiske betraktninger ved studien. Denne studien er gjennomført i samråd med en logistikkavdeling i Helse Midt-Norge, og det har ført til noen utfordringer med tanke på informantenes samtykke. Ved informert samtykke er det behov for at deltakere ikke under noen omstendigheter skal føle seg presset til å delta i forskningen. Dette betyr at de ikke skal føle seg tvunget til deltakelse eller frykte konsekvensene av å ikke delta (Howitt, 2019). I forbindelse med dette, er det en begrensning ved studien at en kontaktperson i organisasjonen organiserte intervjulokale og gjorde informantene oppmerksomme på studien, da vedkommende var en kollega av informantene. Dette reduserte sikkerheten for at informasjonen som ble gitt om studien var riktig, sikret ikke informantenes anonymitet overfor denne personen, og kan ha gjort at informantene følte seg presset til å delta av kontaktpersonen (Howitt, 2019). På grunn av at det aldri ble bekreftet for noen hvem som valgte å delta og fordi jeg kunne bruke god tid til å informere informantene om studien og frivillig deltakelse før intervjustart, vurderte jeg det som at intervjuene kunne bli avholdt.

Som konsekvens av at kontaktpersonen var den som hovedsakelig fasiliterte for at intervjusettingen kunne skje, ble informantene i studien gitt informasjons- og samtykkeskjema først rett før intervjustart. Det var flere årsaker til dette, og de ble nevnt i metodekapittelet. Det at de ikke ble gitt skjemaene før de satt ned til intervju, kan tenkes å ha gjort at informantene følte seg tvunget til å samtykke til deltakelse i studien, siden forsker-informantforholdet ikke er symmetrisk (Tjora, 2021). Informantene kan ha opplevd at jeg som intervjuer hadde makten i intervjusettingen på grunn av at jeg stilte spørsmål og bestemte tema for intervju (Howitt, 2019). I tillegg må denne situasjonen ses i sammenheng med at informantene først fikk informasjon om studien av kontaktpersonen, fremfor meg som forsker. Det tenkes at informantene ikke fikk tilstrekkelig informasjon av kontaktpersonen før de fysisk møtte meg. I følge Howitt (2019) må informanter få god og tilstrekkelig informasjon for å forstå helt konkret hva deltakelse i studie vil si. Dessuten bør informanter også få nok tid til å forstå informasjonen, slik at de kan ta et informert valg (Wilson et al., 2008). For å legge til rette for dette, ga jeg informantene god tid til å lese gjennom skrevet på egenhånd før intervjuet begynte. Da de leste befant jeg meg heller ikke i samme rom. I etterkant av lesning, brukte jeg også god tid til å gjennomgå og utdype informasjons- og samtykkeskjemaet nøye, og ga dem god tid til å stille spørsmål. Jeg vektla deres makt til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt, uten å måtte oppgi grunn. På tidspunktet hvor de var tilstrekkelig informert, kan de ha følt seg forpliktet til å delta for å ikke «svikte» meg som forsker, som tross alt satt rett foran dem (Tjora, 2021), og dette regnes som en begrensning ved studien.

Jeg benyttet intervju som innsamlingsmetode for å samle inn data, og dette har gitt god innsikt i superbrukernes opplevelse av endringsprosessen. Imidlertid kunne det vært hensiktsmessig å benytte andre innsamlingsmetoder for å undersøke hvordan de utøvet rollen. Data fra intervju gir god innsikt i superbrukerne og mellomlederne sine egne refleksjoner og beskrivelser av måten superbrukerne utøvet rollen, men gir ikke direkte tilgang til hvordan

superbrukerne faktisk utøvet rollen i praksis. Her kunne jeg tilført observasjonsdata av superbrukerne i arbeidet som supplement, da superbruker-rollen i praksis er skapt i arbeidet. Dette samsvarer med Tjora (2021) som påpeker at observasjonsstudier bør bli oftere brukt i arbeidspraksisstudier. Det å inkludere flere datainnsamlingsmetoder kalles metodetriangulering, og styrker en studies kvalitet (Howitt, 2019). Observasjon ble likevel ikke benyttet i denne studien, først og fremst av ressursbegrensninger og andre pragmatiske årsaker. Observasjon kunne i tillegg vært utfordrende i denne settingen, på grunn av at måten superbrukerne utøvet rollene sine på ikke var forhåndsdefinert. Det var ikke atferd i én spesifikk situasjon jeg var ute etter, og rolleutøvelsen som superbrukerne viste var interaksjonell og responsiv til omgivelsene.

Generaliserbarhet handler om forskning er relevant og kan overføres til andre lignende situasjoner (Tjora, 2021). Et poeng når det kommer til generaliserbarhet innenfor kvalitativ forskning er å få rikelige beskrivelser om forskningstema (Tjora, 2021). I denne studien opplevde jeg at seks informanter var tilfredsstillende for å få en tilstrekkelig forståelse av superbrukernes opplevelse og rolleutøvelse. Dessuten kan det regnes som en styrke ved studien at både superbrukerne og deres nærmeste ledere ble intervjuet for å undersøke superbrukernes opplevelse og utøvelse av rolle i endringsprosessen, da dette skapte mer bredde i utvalget. Det bidro også til å belyse superbruker-rollen på mer nyanserte måter, slik jeg har beskrevet i resultatkapittelet. I tillegg har jeg beskrevet konteksten ved endringsprosessen på utfyllende måter, for å sikre åpenhet og transparens. Forskningsfeltet på superbrukere preges av å være fragmentert og inkonsekvent, og jeg har tilstrebet å gi en så oversiktlig og konsekvent fremstilling av rollen som mulig. Samlet sett mener jeg disse aspektene styrker studiens generaliserbarhet.

I denne studien har jeg vært refleksiv, og med hensyn til transparens, pålitelighet og generell vitenskapelig kvalitet har jeg redegjort for mine metodiske og vitenskapelige valg

gjennom metodekapittelet. Jeg har tilstrebet å ha et reflektert forhold til min egen rolle som forsker, beskrevet min forhåndskunnskap på tematikken, samt fortalt om tiltak jeg har gjort for å tilrettelegge for refleksivitet. Jeg har beskrevet mitt vitenskapelige ståsted, mine metodiske valg, datainnsamlingsprosessen min, samt dataanalyse. Jeg har hatt en detaljert tilnærming til redegjørelsen av disse, og samtidig belyst studiens resultater ved hjelp av direkte sitater fra informantene i studien. På denne måten kan leseren selv bedømme studiens kvalitet, og dette kan bidra til å styrke studiens gyldighet (Braun & Clarke, 2022).

Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvordan superbrukere opplever organisasjonsendring, og hvordan de utøver rollen underveis i en teknologisk endringsprosess i logistikk- og forsyningsstrukturen i Helse Midt-Norge. Resultatene viser at superbrukere opplever å inneha flere roller samtidig i endring, og opplever rolleutfordringer som følge av det. De opplever også å få lite tilpasset opplæring og redusert handlingsfrihet som følge av innføringen av nye teknologiske systemer. Superbrukere har positive opplevelser av å få støtte og oppleve medvirkning i prosessen, samt å bli involvert og myndiggjort av sine ledere. Når det gjelder rolleutøvelse er superbrukere proaktive i å tilpasse endringsprosessen på hensiktsmessige måter for organisasjonen og dens ansatte, utviser hensiktsmessig transformasjonslederatferd i møte med kolleger, samt fungerer som mellomledere i praksis. Som en av de første studiene på superbrukeres opplevelse av endring, bidrar resultatene til et lite utforsket forskningsfelt. I kombinasjon med hvordan de utøver rollen, kan denne studien gi begynnende innsikt i forholdet mellom superbrukeres opplevelse og utøvelse av rollen. Kunnskapen om hvordan superbrukere opplever og utøver rollen i endring kan benyttes av organisasjoner for å bedre tilrettelegge for at superbrukere presterer og utøver rollen på de mest hensiktsmessige måtene for organisasjoner, samtidig som de har positive opplevelser av endringsprosesser.

Kunnskapen kan også inspirere til videre forskning på superbrukeres opplevelse for å generere større innsikt i hva som sikrer positive opplevelser for denne gruppen.

Referanser

- Albertsen, K., Garde, A. H., Nabe-Nielsen, K., Hansen, Å. M., Lund, H., & Hvid, H. (2014). Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering. *International archives of occupational and environmental health*, 87, 265-274. <https://doi.org/10.1007/s00420-013-0857-x>
- Amini, M., & Sadat Safavi, N. (2013). Critical success factors for ERP implementation. *International Journal of Information Technology & Information Systems*, 5(15), 1-23.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of management*, 32(4), 552-574. <https://doi.org/10.1177/0149206306287542>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2017). Revisiting the risk of automation. *Economics Letters*, 159, 157-160. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2017.07.001>
- Ash, J. S., Stavri, P. Z., Dykstra, R., & Fournier, L. (2003). Implementing computerized physician order entry: the importance of special people. *International journal of medical informatics*, 69(2-3), 235-250. <https://doi.org/10.1197/jamia.M1204>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes

and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002).

Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(2), 217-231. <https://doi.org/10.1348/09631790260098596>

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.

<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

<https://doi.org/10.5465/20159600>

Bartunek, J. M., Greenberg, D. N., & Davidson, B. (1999). Consistent and inconsistent impacts of a teacher-led empowerment initiative in a federation of schools. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4), 457-478.

<https://doi.org/10.1177/0021886399354007>

Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.

<https://doi.org/10.1177/0021886305285455>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis.

Bauer, J. C., & Simmons, P. (2000). Role ambiguity: A review and integration of the literature. *Journal of Modern Business*, 3(1), 41-47.

<https://homepages.uc.edu/~bauerjy/DCP0020.pdf>

- Beare, E. C., O'Raghallaigh, P., McAvoy, J., & Hayes, J. (2020). Employees' emotional reactions to digitally enabled work events. *Journal of Decision Systems*, 29(sup1), 226-242. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1782085>
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of applied psychology*, 78(4), 552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.552>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011. https://www.researchgate.net/publication/266094577_What_is_Job_Crafting_and_Why_Does_It_Matter
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative research*, 15(2), 219-234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of social psychology*, 152(1), 17-42. <https://doi.org/10.1080/00224545.2010.538763>
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>
- Boffa, D. P., & Pawola, L. M. (2006). Identification and conceptualization of nurse super users. *Journal of healthcare information management: JHIM*, 20(4), 60-68.

- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of applied psychology, 90*(4), 740.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Boonstra, A. (2006). Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective. *International journal of project management, 24*(1), 38-52.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.06.003>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Thematic analysis: a practical guide. *Thematic Analysis, 1-338*.
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., & Terry, G. (2019). Thematic Analysis. In P. Liamputtong (Ed.), *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences* (pp. 843-860). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_103
- Bridger, R. S., Brasher, K., Dew, A., & Kilminster, S. (2008). Occupational stress and strain in the Royal Navy 2007. *Occupational Medicine, 58*(8), 534-539.
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqn136>
- Brink, H. I. (1993). Validity and reliability in qualitative research. *Curationis, 16*(2), 35-38.
<https://doi.org/10.4102/curationis.v16i2.1396>
- Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated Cognition and the Culture of Learning. *Educational Researcher, 18*(1), 32-42. <https://doi.org/10.2307/1176008>
- Brown, S. P., Jones, E., & Leigh, T. W. (2005). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of applied psychology, 90*(5), 972. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.972>
- Bryant, M., & Stensaker, I. (2011). The competing roles of middle management: Negotiated order in the context of change. *Journal of Change Management, 11*(3), 353-373.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2011.586951>

- Burke, W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice* (5 ed.).
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181-209.
<https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of applied psychology*, 89(5), 868.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.868>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3, 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Charles, K. K., Hurst, E., & Notowidigdo, M. (2013). Manufacturing decline, housing booms, and non-employment. *Chicago Booth Research Paper*(13-57).
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2273684>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.20434>

- Christensen, J. O., Finne, L. B., Garde, A. H., Nielsen, M. B., Sørensen, K., & Vleeshouwes, J. (2020). The influence of digitalization and new technologies on psychosocial work environment and employee health: a literature review. *STAMI-rapport*.
<https://stami.no/content/uploads/2020/04/Rapport-The-influence-of-digitalization-and-new-technologies-on-psychosocial-work-environment-and-employee-health.pdf>
- Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*, 3, 222-248.
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: time for a change! *European journal of work and organizational psychology*, 13(2), 217-239.
<https://doi.org/10.1080/13594320444000074>
- Coover, M. D., & Thompson, L. F. (2013). Toward a synergistic relationship between psychology and technology. In *The psychology of workplace technology* (pp. 1-17). Routledge.
- Coverman, S. (1989). Role overload, role conflict, and stress: Addressing consequences of multiple role demands. *Social forces*, 67(4), 965-982.
<https://doi.org/10.1093/sf/67.4.965>
- Crawford, C., Gould, L. V., & Scott, R. F. (2003). Transformational leader as champion and techie: Implications for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.12806/V2/I1/TF1>
- Crosson, J. C., Etz, R. S., Wu, S., Straus, S. G., Eisenman, D., & Bell, D. S. (2011). Meaningful use of electronic prescribing in 5 exemplar primary care practices. *The Annals of Family Medicine*, 9(5), 392-397. <https://doi.org/10.1370/afm.1261>
- Culler, S. D., Jose, J., Kohler, S., Edwards, P., Dee, A. D., Sainfort, F., & Rask, K. (2009). Implementing a pharmacy system: facilitators and barriers. *Journal of medical systems*, 33, 81-90. <https://doi.org/10.1007/s10916-008-9167-3>

- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(4), 377-392.
<https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of management*, 42(7), 1964-1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget.
- Dawson, P. (2003). *Reshaping Change: A Processual Perspective* (Vol. 8). Psychology Press.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Duxbury, L., Higgins, C., & Halinski, M. (2015). Identifying the antecedents of work-role overload in police organizations. *Criminal justice and behavior*, 42(4), 361-381.
<https://doi.org/10.1177/0093854814551017>
- Eagly, A. H., & Antonakis, J. (2015). Leadership. In *APA handbook of personality and social psychology, Volume 1: Attitudes and social cognition*. (pp. 571-592). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14341-018>
- Esteves, J.M. (2014). An empirical identification and categorisation of training best practices for ERP implementation projects. *Enterprise Information Systems*, 8(6), 665-684.
<https://doi.org/10.1080/17517575.2013.771411>

- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological forecasting and social change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Gagnon, M.-P., Desmartis, M., Labrecque, M., Car, J., Pagliari, C., Pluye, P., Frémont, P., Gagnon, J., Tremblay, N., & Légaré, F. (2012). Systematic review of factors influencing the adoption of information and communication technologies by healthcare professionals. *Journal of medical systems*, 36, 241-277. <https://doi.org/10.1007/s10916-010-9473-4>
- Ghislieri, C., Molino, M., & Cortese, C. G. (2018). Work and organizational psychology looks at the fourth industrial revolution: how to support workers and organizations? *Frontiers in psychology*, 9, 2365. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02365>
- Grant, D., & Marshak, R. J. (2011). Toward a discourse-centered understanding of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 204-235. <https://doi.org/10.1177/0021886310397612>
- Griep, Y., Vranjes, I., van Hooff, M. M., Beckers, D. G., & Geurts, S. A. (2021). Technology in the workplace: Opportunities and challenges. *Flexible Working Practices and Approaches: Psychological and Social Implications*, 93-116. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74128-0_6
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of psychology*, 55(2), 65-73. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312914>

- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic management journal*, 7(4), 313-327.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250070403>
- Halbesleben, J. R., Wakefield, D. S., Ward, M. M., Brokel, J., & Crandall, D. (2009). The relationship between super users' attitudes and employee experiences with clinical information systems. *Medical Care Research and Review*, 66(1), 82-96.
<https://doi.org/10.1177/1077558708325984>
- Harley, B., Wright, C., Hall, R., & Dery, K. (2006). Management reactions to technological change: The example of enterprise resource planning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1), 58-75. <https://doi.org/10.1177/0021886305284857>
- Hartl, E., & Hess, T. (2019). IT projects in digital transformation: a socio-technical journey towards technochange.
https://doi.org/https://aisel.aisnet.org/ecis2019_rp/162/?utm_source=aisel.aisnet.org%2Fecis2019_rp%2F162&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hong, K.-K., & Kim, Y.-G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information & Management*, 40(1), 25-40.
[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00134-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00134-3)
- Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2007). Active on the job—proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401-426.
<https://doi.org/10.1177/0021886307307555>

- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990a). Champions of technological innovation. *Administrative science quarterly*, 317-341. <https://doi.org/10.2307/2393393>
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990b). Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *The Leadership Quarterly*, 1(4), 249-264. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90004-2](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90004-2)
- Howell, J. M., & Shea, C. M. (2006). Effects of champion behavior, team potency, and external communication activities on predicting team performance. *Group & Organization Management*, 31(2), 180-211. <https://doi.org/10.1177/1059601104273067>
- Howitt, D. (2019). *Introduction to qualitative research methods in psychology*. Pearson UK.
- Høigaard, R., Fuglestad, S., Peters, D. M., Cuyper, B. D., Backer, M. D., & Boen, F. (2010). Role satisfaction mediates the relation between role ambiguity and social loafing among elite women handball players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(4), 408-419. <https://doi.org/10.1080/10413200.2010.495326>
- Ivanov, S., Kuyumdzhev, M., & Webster, C. (2020). Automation fears: Drivers and solutions. *Technology in Society*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101431>
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0029>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of applied psychology*, 84(1), 107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.107>
- Kaplan, J. (2015). *Humans Need Not Apply: A Guide to Wealth & Work in the Age of Artificial Intelligence*. Yale University Press.

- Kawai, N., & Mohr, A. (2015). The contingent effects of role ambiguity and role novelty on expatriates' work-related outcomes. *British Journal of Management*, 26(2), 163-181. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12089>
- Keshavjee, K., Bosomworth, J., Copen, J., Lai, J., Küçükyazici, B., Lilani, R., & Holbrook, A. M. (2006). Best practices in EMR implementation: a systematic review. AMIA,
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information systems frontiers*, 2, 141-162. <https://doi.org/10.1023/A:1026543906354>
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., & Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: a longitudinal study. *Work & Stress*, 17(1), 52-72. <https://doi.org/10.1080/0267837031000109526>
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju (2. utgave. utg.)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Doing interviews* (U. Flick, Ed. 2 ed.). Sage Publications.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.).

- Li, A., & Bagger, J. (2008). Role ambiguity and self-efficacy: The moderating effects of goal orientation and procedural justice. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 368-375.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.07.008>
- Litwin, A. S. (2011). Technological change at work: The impact of employee involvement on the effectiveness of health information technology. *Ilr Review*, 64(5), 863-888.
<https://doi.org/10.1177/001979391106400502>
- Logan, M. S., & Ganster, D. C. (2007). The effects of empowerment on attitudes and performance: The role of social support and empowerment beliefs. *Journal of Management studies*, 44(8), 1523-1550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00711.x>
- Lund, T., Labriola, M., Christensen, K. B., Bültmann, U., Villadsen, E., & Burr, H. (2005). Psychosocial work environment exposures as risk factors for long-term sickness absence among Danish employees: results from DWECS/DREAM. *Journal of occupational and environmental medicine*, 1141-1147.
<https://doi.org/10.1097/01.jom.0000174301.80318.f2>
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing change: The role of the change agent. *International journal of management, business, and administration*, 13(1), 1-6.
https://www.mlsu.ac.in/econtents/1081_Managing%20Change%20The%20Role%20of%20Change%20Agent%20Unit-3.pdf
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human resource development quarterly*, 16(2), 213-234.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>
- Malik, M. I., Sajjad, M., Hyder, S., Ahmad, M. S., Ahmed, J., & Hussain, S. (2013). Role overload: A cause of diminishing employee retention and productivity. *Middle-East*

Journal of Scientific Research, 18(11), 1573-1577.

<https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.18.11.12457>

Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change.

Journal of Information technology, 19(1), 4-20.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000002>

Markus, M. L., Axline, S., Petrie, D., & Tanis, S. C. (2000). Learning from adopters'

experiences with ERP: problems encountered and success achieved. *Journal of*

Information technology, 15(4), 245-265. <https://doi.org/10.1080/02683960010008944>

McAlearney, A. S., Robbins, J., Kowalczyk, N., Chisolm, D. J., & Song, P. H. (2012). The

role of cognitive and learning theories in supporting successful EHR system

implementation training: a qualitative study. *Medical Care Research and Review*,

69(3), 294-315. <https://doi.org/10.1177/1077558711436348>

Miech, E. J., Rattray, N. A., Flanagan, M. E., Damschroder, L., Schmid, A. A., & Damush, T.

M. (2018). Inside help: an integrative review of champions in healthcare-related

implementation. *SAGE open medicine*, 6, 2050312118773261.

<https://doi.org/10.1177/2050312118773261>

Mikkelsen, A., & Saksvik, P. Ø. (1999). Impact of a participatory organizational intervention

on job characteristics and job stress. *International Journal of Health Services*, 29(4),

871-893. <https://doi.org/10.2190/KLPQ-FTH3-WHH5-PPP1>

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a

planned organizational change. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>

Mirvis, P. H., Sales, A. L., & Hackett, E. J. (1991). The implementation and adoption of new

technology in organizations: the impact on work, people, and culture. *Human*

Resource Management, 30(1), 113-139. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300107>

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology, 91*(6), 1321.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Nah, F. F.-H., Islam, Z., & Tan, M. (2007). Empirical assessment of factors influencing success of enterprise resource planning implementations. *Journal of Database Management (JDM), 18*(4), 26-50. <https://doi.org/10.4018/jdm.2007100102>
- Nah, F. F.-H., Zuckweiler, K. M., & Lee-Shang Lau, J. (2003). ERP implementation: chief information officers' perceptions of critical success factors. *International journal of Human-computer Interaction, 16*(1), 5-22.
- Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal, 24*(8), 447-454.
<https://doi.org/10.1108/01437730310505876>
- Nielsen, K. (2013). How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human relations, 66*(8), 1029-1050.
<https://doi.org/10.1177/0018726713477164>
- Nielsen, K., & Noblet, A. (2018). Introduction: Organizational interventions: Where we are, where we go from here? In *Organizational Interventions for Health and Well-being* (pp. 1-21). Routledge.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress, 26*(2), 91-111.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress, 24*(3), 234-259.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>

- Notte, C. (2011). Pre-implementation Planning and Workflow Analysis. *Electronic Medical Records: A Practical Guide for Primary Care*, 57-70. https://doi.org/10.1007/978-1-60761-606-1_4
- Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2016). Understanding the implications of digitisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry. *Computers in industry*, 83, 121-139. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2016.09.006>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: The role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409-1426. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371>
- Peng, S., Liao, Y., & Sun, R. (2020). The influence of transformational leadership on employees' affective organizational commitment in public and nonprofit organizations: A moderated mediation model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29-56. <https://doi.org/10.1177/0091026019835233>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 470. <https://doi.org/10.1037/a0039003>

- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research and the study of organizational change processes. *Research methods in information systems*, 1(1985), 53-78.
- Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268-277. <https://doi.org/10.1108/13563280310506430>
- Rizoto-Vidala-Pesoa, L. M., & Kuzņecova, O. (2017). The role of the super user in achieving business process management maturity. *Information Technology and Management Science*, 20(1), 74-78. <https://doi.org/10.1515/itms-2017-0013>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Saksvik, P. Ø. (2012). Å leve med omstilling. In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det gode arbeidsmiljø* (2 ed., pp. 199-219). Fagbokforlaget.
- 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. <https://doi.org/10.1080/02678370701685707>
- Salkin, C., Oner, M., Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2018). A conceptual framework for Industry 4.0. *Industry 4.0: managing the digital transformation*, 3-23.
- Schraeder, M., Swamidass, P. M., & Morrison, R. (2006). Employee involvement, attitudes and reactions to technology changes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,

12(3), 85-100. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employee-involvement-attitudes-reactions/docview/203143283/se-2>

Shapiro, D. L., & Kirkman, B. L. (1999). Employees' reaction to the change to work teams: The influence of "anticipatory" injustice. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 51-67. <https://doi.org/10.1108/09534819910255315>

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>

Shaw, E. K., Howard, J., West, D. R., Crabtree, B. F., Nease, D. E., Tutt, B., & Nutting, P. A. (2012). The role of the champion in primary care change efforts: from the State Networks of Colorado Ambulatory Practices and Partners (SNOCAP). *The Journal of the American Board of Family Medicine*, 25(5), 676-685. <https://doi.org/10.3122/jabfm.2012.05.110281>

Shea, C. M. (2021). A conceptual model to guide research on the activities and effects of innovation champions. *Implementation Research and Practice*, 2, 2633489521990443. <https://doi.org/10.1177/2633489521990443>

Shea, C. M., & Belden, C. M. (2015). What is the extent of research on the characteristics, behaviors, and impacts of health information technology champions? A scoping review. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 16(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s12911-016-0240-4>

Simmons, N. (2013). A super user group for your electronic health record! *CIN: Computers, Informatics, Nursing*, 31(2), 53-56. <https://doi.org/10.1097/NXN.0b013e318282ea3a>

Sitthidah, B., & St-Maurice, J. (2016). Comparing training methods for a new interactive whiteboard. Proceedings of the International Symposium on Human Factors and Ergonomics in Health Care,

- Sorge, A., & Van Witteloostuijn, A. (2004). The (non) sense of organizational change: An essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors, and healthy organization theories. *Organization Studies*, 25(7), 1205-1231.
<https://doi.org/10.1177/0170840604046360>
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel review*.
<https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Sumner, M. (2000). Risk factors in enterprise-wide/ERP projects. *Journal of Information technology*, 15(4), 317-327. <https://doi.org/10.1080/02683960010009079>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4 ed., Vol. 2). Gyldendal Akademisk.
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress*, 23(1), 80-98. <https://doi.org/10.1080/02678370902857113>
- Vaag, J. R., Sætren, G. B., Halvorsen, T. H., & Sørgård, S. D. (2022). A Psychological Investigation of Selection Criteria for Learning Agents (Super Users) and Allocation of Responsibilities in the Implementation of Technological Change. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.928217>
- Wager, K. A., Lee, F. W., White, A. W., Ward, D. M., & Ornstein, S. M. (2000). Impact of an electronic medical record system on community-based primary care practices. *The Journal of the American Board of Family Practice*, 13(5), 338-348.
<https://doi.org/10.3122/15572625-13-5-338>
- Walk, M., & Handy, F. (2018). Job crafting as reaction to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 349-370.
<https://doi.org/10.1177/0021886318777227>

- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of applied psychology, 99*(2), 181.
<https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Warrick, D. (2011). The urgent need for skilled transformational leaders: integrating transformational leadership and organization development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 8*(5), 11.
<https://www.proquest.com/openview/0f1556bbc5c222bc9380e1f025960dc4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39006>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology, 50*(1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of management development. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181*
- Wilson, S., Draper, H., & Ives, J. (2008). Ethical issues regarding recruitment to research studies within the primary care consultation. *Family practice, 25*(6), 456-461.
<https://doi.org/10.1093/fampra/cmn076>
- Woldesenbet, D., & Klay, W. E. (2016). The overlooked role of local experts in learning to use technology in public organizations. *Public Administration Quarterly, 693-724*.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/overlooked-role-local-experts-learning-use/docview/1858235113/se-2?accountid=12870>
- Yan, C.-H., Ni, J.-J., Chien, Y.-Y., & Lo, C.-F. (2021). Does workplace friendship promote or hinder hotel employees' work engagement? The role of role ambiguity. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 46*, 205-214.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.009>

- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capacity: Evidence from non-profit organizations. *Sage Open*, 6(4), 2158244016675396. <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>
- Yuan, C. T., Bradley, E. H., & Nembhard, I. M. (2015). A mixed methods study of how clinician 'super users' influence others during the implementation of electronic health records. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 15(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12911-015-0154-6>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public relations review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7 ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Zhou, K., Liu, T., & Liang, L. (2016). From cyber-physical systems to Industry 4.0: make future manufacturing become possible. *International Journal of Manufacturing Research*, 11(2), 167-188. <https://doi.org/10.1504/IJMR.2016.078251>
- Åsand, H.-R. H., & Morch, A. I. (2006). Super users and local developers: the organization of end-user development in an accounting company. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 18(4), 1-21. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2006100101>

Appendix

Vedlegg 1: Intervjuguide superbrukere

Vedlegg 2: Intervjuguide mellomledere

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg 4: Godkjenning fra Sikt

Vedlegg 1: Intervjuguide superbrukere

<p>Introduksjon</p>	<p>Har du lest informasjonsskrivet? Har du skrevet under på samtykkeskjema?</p> <p>Fortell sammendrag av informasjonsskrivet (tema for studien osv.)</p> <p>Fortell at alt blir anonymisert: Informasjon som kommer ut av disse intervjuene vil bli anonymisert og dine personopplysninger vil ikke kunne bli knyttet til de svarene du gir. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller holde tilbake informasjon du har gitt.</p> <p>Jeg vil som sagt benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst. Er dette fortsatt greit for deg?</p> <p>Har du noen spørsmål før vi begynner?</p>
<p>Ansettelsesforhold</p> <p>Arbeidshverdag</p>	<p>Kan du fortelle litt om stillingen din?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva er stillingen din? - Hvilke konkrete arbeidsoppgaver har du? - Har du noen form for ansvar? Hva innebærer dette? - Bruker du mye tid på PC? <p>Kan du fortelle litt om hva du gjør en vanlig arbeidsdag?</p> <p>Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på arbeidsplassen?</p>
<p>Endringsprosess</p>	<p>Dere er for tiden inne i en endringsprosess hvor dere skal endre hvordan hele forsyningsstrukturen i Helse Midt-Norge – kan du fortelle kort om dette?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva er formålet med endringen? - Hvordan ble dere informert om endringen? - Hvordan var reaksjonen deres da dere ble informert? - Hvordan opplevde du reaksjonene til andre ansatte i organisasjonen? - Har endringen påvirket din arbeidssituasjon på noen måte? - Har endringen endret hvordan du jobber sammen med dine kolleger? - Hvordan vurderer du avgjørelsen med å gjennomføre endringen? Fordeler og ulemper? - Hva ønsker dere å oppnå? - Hvordan skal dere oppnå dette? <p>Før det ble bestemt at dere skulle gjennomføre endringen, opplevde du at dere ansatte hadde mulighet til å påvirke valget? På hvilken måte? Hadde dere noen medvirkning i hvordan prosessen skulle se ut?</p>

<p>Opplevelse/holdning til endringen</p>	<p>Har dere kommet med noen innspill, hvis ja, hvordan har innspillene blitt håndtert?</p> <p>På hvilken måte har din nærmeste leder vært involvert i implementeringsprosessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilken holdning opplever du at denne lederen har til endringen? - Hva med kollegene dine, hvordan opplever de endringsprosessen? <p>Hva er din opplevelse av prosessen sett under ett? Hvordan vurderer og opplever du avgjørelsene og vurderingene toppledelsen har gjort?</p> <p>Opplever du at prosessen har påvirket arbeidsmiljøet i organisasjonen?</p> <p>Hvordan er innstillingen din til endringen?</p> <p>Har du erfaring med andre lignende endringsprosesser fra tidligere?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har de opplevelsene vært? <p>Har du opplevd noen konkrete situasjoner der de ansatte har vært begeistret eller negativ i prosessen?</p>
<p>Status og endringens påvirkning så langt</p>	<p>Har endringsprosessen endret din arbeidshverdag? På hvilken måte?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har endringen endret måten du arbeider på? - Løser du andre, nye oppgaver nå sammenlignet med før? - Har endringen gjort det enklere eller mer utfordrende å gjøre jobben din? <p>Hvor fornøyd er du med endringen? Hvorfor?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vet du av noen ansatte som er fornøyde? Hva er de fornøyde med? - Vet du om noen ansatte som er misfornøyde? Hva er de misfornøyde med?
<p>Rollen som superbruker</p>	<p>Utenom superbrukerrollen, hva/hvilke rolle(r) opplever du at du har til vanlig?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du beskrive deg selv som ansatt? <p>Hvorfor ble du superbruker? Hvordan ble du superbruker?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Påmelding? Av deg selv eller noen andre? - Noen som anbefalte eller foreslo deg? - Ble du valgt foran noen andre? <p>Hvordan var opplæringen av deg som superbruker?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva inneholdte opplæringen? - Hva fokuserte opplæringen på? Systemrettet, pedagogisk rettet etc. - Hva er din vurdering av opplæringen? - Synes du den kunne foregått på en annen måte?

	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vil du beskrive og vurdere din kompetanse etter opplæringen? <p>Synes du opplæringen omhandlet det samme som du opplever i praksis nå?</p> <p>Hvilke egenskaper er sentrale i rollen som superbruker?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan ser idealsuperbrukeren ut? <p>Kan du beskrive rollen din som superbruker?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsoppgaver - Noen andre roller i forbindelse med innføring av system? - Noen andre roller i forbindelse med endringen generelt? <p>Hvordan har kolleger forholdt seg til deg som superbruker?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har dette endret seg fra før du ble superbruker? - Har du opplevd noen reaksjoner fra kollegene dine? - Har kollegene dine uttrykt noe angående endringen til deg? - Opplever du at du som superbruker har flere hatter i møte med kollegene dine? Er du noe mer enn en kollega slik du var før og noe mer enn en superbruker? <p>I møte med endringer møter organisasjoner noen ganger motstand mot endring. Det er når noen som er involvert i endringen ikke er positivt innstilt til at det skal gjøres endringer. Har du opplevd noe av dette fra dine kolleger?</p> <p>Hvordan har du håndtert dette?</p> <p>Ble spurt om holdningen til endringen fra seg selv, sine ledere og sine kolleger tidligere. Opplever du at du har måttet håndtert disse holdningene i oppgaven som superbruker?</p> <p>Har rollen din som superbruker gått utover arbeidet ditt ellers? Får du frigjort noe arbeidstid som følge av den nye rollen din?</p> <p>Kan du beskrive noen fordeler og ulemper med det å være superbruker?</p>
Avslutning	<p>Har du noe å tilføye?</p> <p>Noen spørsmål?</p> <p>Takk for hjelpa!</p>

Vedlegg 2: Intervjuguide mellomleder

Introduksjon	<p>Har du lest informasjonsskrivet? Har du skrevet under på samtykkeskjema?</p> <p>Fortell sammendrag av informasjonsskrivet (tema for studien osv.)</p> <p>Fortell at alt blir anonymisert: Informasjon som kommer ut av disse intervjuene vil bli anonymisert og dine personopplysninger vil ikke kunne bli knyttet til de svarene du gir. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller holde tilbake informasjon du har gitt.</p> <p>Jeg vil som sagt benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst. Er dette fortsatt greit for deg?</p> <p>Har du noen spørsmål før vi begynner?</p>
Ansettelsesforhold	<p>Kan du fortelle litt om stillingen din?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva er stillingen din? - Hvilke konkrete arbeidsoppgaver har du? - Har du noen form for ansvar? Hva innebærer dette? <p>Kan du fortelle litt om hva du gjør en vanlig arbeidsdag? Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på arbeidsplassen?</p>
Arbeidshverdag	<p>Dere er for tiden inne i en endringsprosess hvor dere skal endre hele forsyningsstrukturen i Helse Midt-Norge – kan du fortelle kort om dette?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva er formålet med endringen? - Hvordan ble du informert om endringen? - Hvordan var reaksjonen din da du ble informert? - Hvordan opplevde du reaksjonene til andre ansatte i organisasjonen? - Har endringen påvirket din arbeidssituasjon på noen måte? - Har endringen endret hvordan du jobber sammen med dine kolleger? - Hvordan vurderer du avgjørelsen med å gjennomføre endringen? Fordeler og ulemper? - Hva ønsker dere å oppnå? - Hvordan skal dere oppnå dette?
Endringsprosessen	<p>Har du fått noen teknisk opplæring i forbindelse med endringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva er din vurdering av opplæringen? - Synes du den kunne foregått på en annen måte? - Hvordan vil du beskrive og vurdere din kompetanse etter opplæringen?
Opplæring	

<p>Opplevelse/holdning</p>	<p>Før det ble bestemt at dere skulle gjennomføre endringen, opplevde du at dere mellomledere hadde mulighet til å påvirke valget? På hvilken måte? Hadde dere noen medvirkning i hvordan prosessen skulle se ut? Har dere kommet med noen innspill, hvis ja, hvordan har innspillene blitt håndtert?</p> <p>På hvilken måte har din nærmeste leder vært involvert i implementeringsprosessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilken holdning opplever du at denne lederen har til endringen? - Hva med kollegene dine, hvordan opplever de endringsprosessen? <p>Hva er din opplevelse av prosessen sett under ett? Hvordan vurderer og opplever du avgjørelsene og vurderingene toppledelsen har gjort?</p> <p>Opplever du at prosessen har påvirket arbeidsmiljøet i organisasjonen?</p> <p>Hvordan er innstillingen din til endringen?</p> <p>Har du erfaring med andre lignende endringsprosesser fra tidligere?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har de opplevelsene vært? <p>Har du opplevd noen konkrete situasjoner der de ansatte har vært begeistret eller negativ i prosessen?</p>
<p>Status og endringens påvirkning så langt</p>	<p>Har endringsprosessen endret din arbeidshverdag? På hvilken måte?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har endringen endret måten du arbeider på? - Løser du andre, nye oppgaver nå sammenlignet med før? - Har endringen gjort det enklere eller mer utfordrende å gjøre jobben din? <p>Hvor fornøyd er du med endringen? Hvorfor?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vet du av noen ansatte som er fornøyde? Hva er de fornøyde med? <p>Vet du om noen ansatte som er misfornøyde? Hva er de misfornøyde med?</p>
<p>Forhold til superbrukere</p>	<p>Hva legger du i rollen superbruker? Hva inngår i rollen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsoppgaver - Noen andre roller ifm. innføring av system? - Noen andre roller i forbindelse med endring generelt? <p>Kan du si noe om opplæringen til superbrukerne? Hvordan var den?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva inneholdt opplæringen

	<ul style="list-style-type: none"> - Hva fokuserte opplæringen på? Systemrettet, pedagogisk rettet etc. - Hva er din vurdering av opplæringen? - Synes du den kunne foregått på en annen måte? - Hva synes superbrukerne om opplæringen? <p>Hvilke egenskaper er sentrale i rollen som superbruker tenker du?</p>
Rollen som mellomleder	<p>Hva anser du som din viktigste oppgave eller rolle som mellomleder?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er dette basert på erfaringer? Noe du har lært/lest? <p>Kan du beskrive noen situasjoner eller hendelser i prosessen der du har følt deg på ditt beste som leder?</p> <p>Kan du beskrive noen situasjoner eller hendelser du skulle ønske du håndterte bedre?</p> <p>Hvordan har kolleger/andre ansatte forholdt seg til deg som mellomleder?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har dette endret seg fra før endringen? <p>Hvordan foretrekker du å kommunisere med de ansatte?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du beskrive hva du gjør når du skal kommunisere noe viktig til de ansatte? - Konkrete situasjoner? <p>Har arbeidet ditt (arbeidsmengden, arbeidsoppgaver etc.) forandret seg på noen måte fra før dere begynte med endringen?</p>
Endringsledelse	<p>Hvordan forsto du din rolle og dine oppgaver i organisasjonen i forkant av endringen?</p> <p>Hvordan vil du beskrive den faktiske rollen du har hatt under implementeringen av endringen?</p> <p>Har du gjort noen bevisste grep for å få til en god prosess?</p> <p>Har du noen konkrete opplevelser du synes har vært utfordrende eller krevende å håndtere som leder under endringen?</p> <p>Er det noen ansatte på enheten du har samarbeidet tettere med om endringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor har du arbeidet tettere med disse ansatte? <p>Har det vært samarbeid på tvers med andre ledere hvor dere har diskutert endringsprosessen?</p>
Avslutning	<p>Har du noe å tilføye?</p> <p>Noen spørsmål?</p> <p>Takk for hjelpa!</p>

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet: «Superbrukeres rolle i endring»?

Dette er en forespørsel om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ledelsen av endringen i forsyningsstrukturen.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Organisasjoner har i økende grad ønsker om og behov for å benytte seg av ny og automatisert teknologi. De preges derfor av implementeringer av nye systemer på flere nivå, med jevne mellomrom. Organisasjoner er komplekse, og det er mange aspekt å tenke på i forbindelse med organisasjonsendringer. Teknologi implementeres blant annet for å forbedre effektiviteten i organisasjonen og endrer på arbeidslivet til de berørte arbeidstakerne på forskjellige måter.

I dette forskningsprosjektet ønsker jeg å undersøke hvordan superbrukere opplever og utøver rollen underveis i endringen i forsyningsstrukturen i Helse Midt-Norge. Forskningsprosjektet utgjør min masteroppgave og gjennomføres i regi av Psykologisk Institutt på NTNU.

Prosjektets varighet vil etter planen være fra oktober 2022 til mai 2023.

Hva innebærer deltakelse?

Deltakelse i forskningsprosjektet innebærer å delta på et semistrukturert individuelt intervju med meg, hvor intervjuet vil handle om din opplevelse og rolle i implementeringen av endringen i forsyningsstrukturen i Helse Midt-Norge. Intervjuet blir tatt opp ved hjelp av lydopptak, transkribert ordrett, og lagret elektronisk. Lydfilene vil deretter slettes. Det vil også bli tatt noen notater underveis i intervjuet.

Du er spurt om intervju på grunn av din rolle i forsyningsstrukturen. Intervjuet vil ta om lag én time, og spørsmålene vil dreie seg om din rolle i implementeringen av endringen, samt din vurdering av den.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålet som er fortalt om i dette skrivet.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg som har tilgang til personopplysningene dine og lydopptaket vil slettes når intervjuet er ferdig transkribert. Det transkriberte intervjuet vil ikke

inneholde personopplysninger om deg. Alle deltakere som intervjues blir anonymisert til å kun omtales som en ansattkategori i masteroppgaven. Eksempelvis: «en leder», «en ansatt», «en mellomleder» eller «en superbruker». Transkriberingen av intervjuet oppbevares på en ekstern minnepenn med passordbeskyttelse til prosjektets slutt, og vil deretter slettes.

Prosjektet avsluttes i mai 2023.

Frivillig og informert samtykke

Det er helt frivillig å delta i denne studien. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på side 3. Samtykket ditt kan trekkes på hvilket som helst tidspunkt mellom oktober 2022 og mai 2023, uten å måtte oppgi grunn for det. Dersom du ønsker å trekke deg vil datamaterialet som omhandler deg slettes umiddelbart.

Du har rett til å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Du har rett til å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende.

Du har rett til innsyn i opplysninger vi behandler om deg.

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

Ved spørsmål om studien eller deltakelse, kontakt ansvarlige:

Simen Kristoffer Hoel

Masterstudent

Psykologisk institutt, NTNU

E-post: xxxxxx

Tlf.: xxxxx

Fay Giæver

Førsteamanuensis og prosjektveileder

Psykologisk Institutt, NTNU

E-post: xxxxxx

Med vennlig hilsen

Fay Giæver

(Prosjektveileder)

Simen Kristoffer Hoel

Masterstudent

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning fra Sikt

15.05.2023, 17:38

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Endringsledelse i en teknologisk endringsprosess](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
700594	Standard	14.11.2022

Prosjekttittel

Endringsledelse i en teknologisk endringsprosess

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig

Fay Gæver

Student

Simen Kristoffer Hoel

Prosjektperiode

01.08.2022 - 31.08.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.08.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

FORUTSETNINGER FOR VURDERINGEN

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke, må det sendes ny invitasjon.

I informasjonsskrivet må det tilføyes kontaktopplysninger til NTNUs personvernombud. Vi anbefaler også at formuleringen "Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS." fjernes og erstattes med følgende: "På oppdrag fra NTNU har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket."

Det er ikke nødvendig å laste opp revidert informasjonsskriv i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.8.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til

15.05.2023, 17:38

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

