



Uio • **Universitetet i Oslo**

# Mellomlederrollen i en digital endringsprosess

*En casestudie i Vy Buss av mellomledere i  
implementeringsprosessen av digitale nettbrett*

Malin Victoria Karlsen og Kamilla Rygh Bergsholm

Masteroppgave i pedagogikk  
Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet  
45 studiepoeng

Institutt for pedagogikk  
Det utdanningsvitenskapelige fakultetet

**Universitetet i Oslo**

Vår 2021

## Sammendrag

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Tittel</b>        | <b>Mellomlederrollen i en digital endringsprosess</b><br><br><i>- En casestudie i Vy Buss AS av mellomledere i implementeringsprosessen av digitale nettbrett</i>                               |
| <b>Av</b>            | Malin Victoria Karlsen<br>Kamilla Rygh Bergsholm  |
| <b>Emnekode</b>      | PED4491- Master i pedagogikk  |
| <b>Studieretning</b> | Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet   |
| <b>Semester</b>      | Vår 2021  |
| <b>Stikkord</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mellomlederroller</li><li>• Endringsprosess</li><li>• Digitalisering</li><li>• Implementering</li><li>• Endringsledelse</li><li>• Superbruker</li></ul> |

© Malin Victoria Karlsen og Kamilla Rygh Bergsholm

2021

Mellomlederrollen i en digital endringsprosess

- *En casestudie i Vy Buss AS av mellomledere i implementeringsprosessen av nytt digitale nettbrett*

Malin Victoria Karlsen og Kamilla Rygh Bergsholm

<http://www.duo.uio.no/>

## Forord

Da var masteroppgaven endelig fullført! Prosessen frem til vi ferdigstilte prosjektet har til tider vært utfordrende, men også veldig givende og spennende. Det har vært interessant og lærerikt å utvikle vår forståelse omkring digitaliseringsprosesser, mellomledelse og superbrukerrollen i arbeidslivet. Vi vil først og fremst takke vår utrolig dyktige veileder Åsa Mäkitalo for inspirasjon og oppmuntring samt raske, gode og konstruktive tilbakemeldinger.

Vi vil også takke våre kontaktpersoner i Vy Buss AS som har gjort det mulig for oss å belyse en casestudie vi synes er interessant i arbeidslivet. Deres hjelpelighet og interesse underveis har vært en stor motivasjon for oss. Vi ønsker også å rette en stor takk til informantene for deres deltakelse i intervjuene, som ga oss mye spennende datamateriale.

Videre vil vi også rette en stor takk til venner og familie som har støttet og hjulpet oss gjennom denne prosessen. Sist, men ikke minst, våre medstudenter for et hyggelig miljø og underholdende avbrekk fra skrivingen. Vi vil spesielt takke Thea og Julianne som har gjort de siste to årene til en stor fornøyelse gjennom godt samarbeid, faglig berikelse og hyggelig samvær på universitetsbiblioteket.

Oslo, juni 2021

Malin Victoria Karlsen,

Kamilla Rygh Bergsholm

## Sammendrag

Digitaliseringen av arbeidslivet har blant annet ført til endringer i arbeidsprosesser, ved at nye IT løsninger har blitt implementert for å effektivisere og forbedre organisasjoner (Amundsen & Kongsvik, 2008). Gamle arbeidsprosesser har på den måten blitt erstattet av ny teknologi, som er mer tilpasset dagens arbeidsliv. Denne studien er gjennomført som en enkeltcasestudie innenfor Vy Buss AS, hvor vi har undersøkt en digital endringsprosess hvor bussjåførenes gamle arbeidsprosess har blitt digitalisert til et nettbrett. Mellomledere blir trukket frem som sentrale endringsagenter når ny teknologi skal bli implementert, fordi de fungerer som et bindeledd mellom organisasjonens toppledelse og de ansatte (Stensaker & Haueng, 2016). På bakgrunn av det har denne studien utforsket hvordan mellomlederne i Vy Buss har arbeidet med endringen på sin avdeling, og hvilke roller de har hatt i denne prosessen. Organisasjoner kan inkludere superbrukere i sin strategi for å oppnå en teknologisk endring (Shaw et al., 2012; Shea & Belden, 2016). Superbrukere skal gi teknologisk assistanse når et nytt system skal bli innført i en organisasjon, og i Vy Buss har noen av mellomlederne fått tildelt rollen som superbruker (Åsand og Mørch, 2006). Basert på dette søker studien å bidra til ytterligere forskning knyttet til mellomlederens rolle i endringsprosesser, og hvordan de kan drive endringsarbeid ved å bli tillagt en superbrukerrolle. Med bakgrunn i dette har vi utviklet problemstillingene:

Hvilke roller har mellomlederne i Vy Buss hatt i implementeringen av digitale nettbrett, og hvordan kan de fungere som endringsagenter gjennom å være superbrukere?

*Hvordan kan mellomlederrollen håndteres for å fremme god endringsledelse?*

Studiens empiriske grunnlag er samlet inn gjennom individuelle kvalitative intervjuer, for å besvare studiens forskningsspørsmål. Når datamaterialet var samlet inn benyttet vi oss av en tematisk analyse for å finne hvilke roller mellomlederne hadde hatt i endringsprosessen, og deres opplevelser av å være superbrukere i en slik prosess. Dette gjorde det lettere for oss å både finne spenninger og fellestrekk som vi kunne løfte frem og drøfte videre. Funnene viser imidlertid en spenning i hvordan mellomlederne har arbeidet med implementeringen av nettbrettene i sin avdeling, samtidig som det er noen fellestrekk i deres roller i endringsprosessen.

Mellomlederrollene som er mest fremtredende i denne studien er å være ansvarlig for innføringen av nettbrettet, bindeledd mellom ansatte og prosjektledelsen, håndtere motstridende interesser og motstand og balansere endring med daglig drift. Vi ser også en variasjon i hvordan mellomlederne har opplevd å være superbrukere, og hvordan de har arbeidet som endringsagenter i denne prosessen. Superbrukerfunksjonene som er fremtredende blant våre respondenter er teknologisk støtte og opplæring, informasjon- og kommunikasjonskanal og teknologisk ambassadør for endringen. Avslutningsvis drøfter vi hvordan mellomlederne har arbeidet med endringen i sin avdeling, og hvordan dette arbeidet kan håndteres for å fremme god endringsledelse.

# Liste over vedlegg

**Vedlegg 1:** Intervjuguide

**Vedlegg 2:** Informasjonsskriv

**Vedlegg 3:** Sitat eksempel

**Vedlegg 4:** NSD

**Vedlegg 5:** Ansvarsfordeling

# Liste over figurer

**Figur 1:** Rekonstruksjon av Unruh & Kiron (2017). A framework for understanding digitalization

**Figur 2:** Rekonstruksjon av Stensaker og Haueng (2016). Mellomledernes rolle og ansvar i endringsprosesser

**Figur 3:** Fremstillingen av det digitale nettbrettet til Vy Buss

**Tabell 1:** Oversikt over informantene, stilling og tid på intervju

# Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.0 INTRODUKSJON</b> .....                             | <b>1</b>  |
| <b>1.1 BAKGRUNN OG VALG AV TEMA</b> .....                 | <b>1</b>  |
| <b>1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG AVGRENSNING</b> .....        | <b>2</b>  |
| <b>1.3 TIDLIGERE FORSKNING</b> .....                      | <b>3</b>  |
| <b>1.4 OPPGAVENS STRUKTUR</b> .....                       | <b>5</b>  |
| <b>2.0 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING</b> .....             | <b>6</b>  |
| <b>2.1 ORGANISASJONSENDRING</b> .....                     | <b>6</b>  |
| 2.1.1 <i>Episodisk endring</i> .....                      | 7         |
| 2.1.2 <i>Kontinuerlig endring</i> .....                   | 9         |
| <b>2.2 DIGITALISERING I ORGANISASJONER</b> .....          | <b>10</b> |
| 2.2.1 <i>Digitalisering av arbeidsprosesser</i> .....     | 12        |
| <b>2.3 LEDELSE I ENDRINGSPROSESSER</b> .....              | <b>13</b> |
| 2.3.1 <i>Mellomledelse i endringsprosesser</i> .....      | 14        |
| 2.3.2 <i>Mellomlederroller</i> .....                      | 15        |
| 2.3.3 <i>Mellomledere som endringsagenter</i> .....       | 18        |
| <b>2.4 SUPERBRUKERE I ENDRINGSARBEID</b> .....            | <b>19</b> |
| 2.4.1 <i>Superbrukerfunksjoner</i> .....                  | 20        |
| 2.4.1.1 <i>Teknisk støtte og opplæring</i> .....          | 20        |
| 2.4.1.2 <i>Informasjons- og kommunikasjonskanal</i> ..... | 21        |
| 2.4.1.3 <i>Teknologisk ambassadør for endringen</i> ..... | 22        |
| 2.4.1.4 <i>Styrke digital utvikling</i> .....             | 23        |
| 2.4.2 <i>Mellomledere som superbrukere</i> .....          | 24        |
| <b>2.5 OPPSUMMERING</b> .....                             | <b>25</b> |
| <b>3.0 METODE</b> .....                                   | <b>27</b> |
| <b>3.1 CASESTUDIE</b> .....                               | <b>27</b> |
| 3.1.1 <i>Casebeskrivelse</i> .....                        | 27        |
| <b>3.2 FORSKNINGSMETODE OG DESIGN</b> .....               | <b>30</b> |
| 3.2.1 <i>Forskningsstrategi</i> .....                     | 30        |
| 3.2.2 <i>Utvalg og rekruttering</i> .....                 | 31        |
| <b>3.3 DATAINNSAMLING</b> .....                           | <b>33</b> |
| 3.3.1 <i>Kvalitativt intervju</i> .....                   | 33        |
| 3.3.2 <i>Semistrukturert intervju</i> .....               | 34        |
| 3.3.3 <i>Utforming av intervjuguide</i> .....             | 35        |



|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 3.3.4      | <i>Praktisk gjennomføring av intervjuene</i> .....  | 36        |
| <b>3.4</b> | <b>DATAANALYSE</b> .....  | <b>38</b> |
| 3.4.1      | <i>Analyseenhet</i> .....   | 38        |
| 3.4.2      | <i>Transkribering av intervjuene</i> .....  | 38        |
| 3.4.3      | <i>Tematisk analyse</i> .....   | 40        |
| 3.4.4      | <i>Analyseprosessen</i> .....   | 40        |
| <b>3.5</b> | <b>FORSKNINGENS KVALITET</b> .....  | <b>44</b> |
| 3.5.1      | <i>Validitet</i> .....  | 44        |
| 3.5.2      | <i>Reliabilitet</i> .....   | 45        |
| 3.5.3      | <i>Overførbarhet</i> .....  | 47        |
| <b>3.6</b> | <b>ETISKE AVVEININGER</b> .....   | <b>47</b> |
| 3.6.1      | <i>Frivillig deltakelse og informert samtykke</i> .....   | 48        |
| 3.6.2      | <i>Anonymitet og konfidensialitet</i> .....   | 48        |
| <b>4.0</b> | <b>FUNN OG ANALYSE</b> .....  | <b>49</b> |
| <b>4.1</b> | <b>MELLOMLEDERROLLEN I IMPLEMENTERINGSPROSESSEN</b> .....   | <b>49</b> |
| 4.1.1      | <i>Ansvarlig for innføringen av nettbrettene i avdelingen</i> .....                               | 49        |
| 4.1.2      | <i>Bindeledd mellom ansatte og prosjektledelsen</i> .....   | 52        |
| 4.1.3      | <i>Håndtere motstridende interesser og motstand</i> .....   | 57        |
| 4.1.4      | <i>Balansere endring med daglig drift</i> .....   | 58        |
| <b>4.2</b> | <b>SUPERBRUKERFUNKSJONER I IMPLEMENTERINGSPROSESSEN</b> .....                                     | <b>62</b> |
| 4.2.1      | <i>Teknisk støtte og opplæring</i> .....  | 62        |
| 4.2.2      | <i>Informasjons- og kommunikasjonskanal</i> .....   | 65        |
| 4.2.3      | <i>Teknologisk ambassadør for endringen</i> .....   | 67        |
| 4.2.4      | <i>Mellomledere som superbrukere</i> .....  | 69        |
| <b>4.3</b> | <b>MELLOMLEDERNES ERFARINGER MED DIGITALISERINGSPROSESSEN</b> .....                               | <b>73</b> |
| <b>4.4</b> | <b>OPPSUMMERING</b> .....   | <b>78</b> |
| <b>5.0</b> | <b>DISKUSJON</b> .....  | <b>80</b> |
| <b>5.1</b> | <b>HVILKE ROLLER HAR MELLOMLEDERNE HATT I IMPLEMENTERINGSPROSESSEN?</b> .....                     | <b>81</b> |
| <b>5.2</b> | <b>HVORDAN KAN MELLOMLEDERE FUNGERE SOM ENDRINGSAGENTER GJENNOM Å VÆRE SUPERBRUKERE?</b><br>..... | <b>86</b> |
| <b>5.3</b> | <b>HVORDAN KAN MELLOMLEDERROLLEN HÅNTERES FOR Å FREMME GOD ENDRINGSLEDELSE?</b> .....             | <b>91</b> |
| <b>6.0</b> | <b>KONKLUSJON</b> .....   | <b>96</b> |
| <b>6.1</b> | <b>IMPLIKASJONER OG BIDRAG</b> .....  | <b>97</b> |
| 6.1.1      | <i>Teoretiske og praktiske implikasjoner</i> .....  | 98        |
| <b>6.2</b> | <b>SVAKHETER OG BEGRENSNINGER VED STUDIEN</b> .....   | <b>99</b> |

**7.0 LITTERATURLISTE .....100**

# 1.0 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og valg av tema

Dagens samfunn og arbeidsliv er i stor grad påvirket av digitalisering, og dette har ført til store endringer i organisasjoner. Denne utviklingen har blant annet ført med seg store fremskritt innenfor automatisering og effektivisering i organisasjoner. Likevel blir digitalisering betraktet som en av de største utfordringene organisasjoner står ovenfor i dag, fordi det blant annet vil ha betydelig effekt på organisasjonsnivået (Schneider, 2018). Digitaliseringen har også ført til endringer i arbeidsprosesser, gjennom utviklingen av nye arbeidsverktøy som er tilpasset dagens arbeidsliv (Amundsen & Kongsvik, 2008). På den måten har ny teknologi erstattet eksisterende rutiner i organisasjoner, og måter ansatte arbeider på (Balogun, 2003).

På bakgrunn av dette har denne studien undersøkt en digitaliseringsprosess i Vy Buss AS. Organisasjonen befinner seg i en endringsprosess, hvor arbeidsverktøyet til sjåførene som tidligere har vært en manuell sjåførhåndbok har blitt digitalisert til et nettbrett. På den måten har det digitale nettbrettet hatt en innvirkning på arbeidsprosessene til sjåførene, ved at det skal fungere som et effektivt arbeidsverktøy som er tilpasset dagens arbeidsliv. Endringsledelse blir sett på som avgjørende for å gjennomføre endringsprosesser i organisasjoner, og evnen til å lede ansatte blir i dagens arbeidsliv trukket frem som en av deres viktigste oppgavene (Burnes, 2004; Todnem, 2005). Med bakgrunn i endringsprosessen vi studerer er det interessant for vårt arbeid å rette oppmerksomhet mot mellomledere. Mellomledere befinner seg i en posisjon mellom det strategiske og operative nivået i en organisasjon (Hope, 2015). Videre blir mellomledere ansett som sentrale endringsagenter, og deres rolle i endringsprosesser vil være mangfoldig (Stensaker og Haueng, 2016). Dette vil senere bli adressert i avhandlingen.

Noen organisasjoner inkluderer superbrukere som en viktig strategi for å oppnå teknologiske endringer (Shaw et al., 2012; Shea & Belden, 2016). Superbrukere kan bli definert som ansatte som skal gi informasjonsteknologisk (IT) assistanse når nye systemer blir implementert i organisasjoner (Åsand og Mørch, 2006). Vy Buss har benyttet seg av denne strategien ved å

etablere superbrukere som skal hjelpe sjåførene med å lære seg det nye digitale arbeidsverktøyet. Noen av mellomledere i organisasjonen har blitt tildelt rollen som superbruker for å fremme endringsarbeidet i sin avdelingen. På bakgrunn av det har mellomlederne kombinert deres rolle med å være superbruker i endringsprosessen. Denne avhandlingen vil med bakgrunn i dette avgrense seg til mellomledere, og hvordan de har fungert som superbrukere i den digitale endringsprosessen i Vy Buss. For å undersøke dette har vi valgt å benytte oss av kvalitative intervjuer med mellomledere, for å få innsikt i deres posisjon og hvordan de har arbeidet i endringsprosessen.

## **1.2 Forskningsspørsmål og avgrensning**

Som tidligere nevnt undersøker denne studien endringsprosessen hvor digitale nettbrett har blitt implementert som det nye arbeidsverktøyet for bussjåførene i Vy Buss. Med bakgrunn i dette avgrenser studien seg til mellomlederne i denne prosessen, og hvordan de har arbeidet med innføringen av nettbrettet i sin avdeling. Formålet med studien er å skape en forståelse av hvilke roller mellomledere har hatt, ved å undersøke hvordan de selv har opplevd å drive implementeringen. Studien vil også fokusere på hvordan mellomlederne har erfart å ha bli tillagt en superbrukerrolle, og hvilke funksjoner de har hatt gjennom rollen i endringsarbeidet. På bakgrunn av dette vil vi undersøke hvordan mellomlederne har fungert som endringsagenter ved å være superbrukere i sin avdeling. Basert på dette ønsker studien å reflektere over hvordan mellomlederrollen kan håndteres for å fremme et godt endringsarbeid. Vi har dermed formulert følgende forskningsspørsmål:

**Hvilke roller har mellomlederne i Vy Buss hatt i implementeringen av digitale nettbrett, og hvordan kan de fungere som endringsagenter gjennom å være superbrukere?**

*Hvordan kan mellomlederrollen håndteres for å fremme god endringsledelse?*

Forskningsspørsmålene vil belyse studiens interesser for mellomledelse og superbrukere i endringsprosesser, og hvordan disse rollene kan kombineres i endringsarbeid. Det første forskningsspørsmålet vil være hovedfokuset og utgjøre den største delen av studien. I denne delen vil vi trekke frem sentrale roller mellomlederne har hatt i den digitale endringsprosessen, og undersøke hvordan de har arbeidet som superbrukere. Basert på resultatene av det første forskningsspørsmålet vil studien videre reflektere rundt hvordan mellomledere gjennom sine roller kan utøve god endringsledelse. På bakgrunn av det vil det første forskningsspørsmålet legge grunnlag for videre refleksjoner og drøfting omkring det siste forskningsspørsmålet. Avslutningsvis vil det siste forskningsspørsmålet bli diskutert i lys av hvordan mellomlederne har drevet endringsarbeidet i sin avdeling.

### **1.3 Tidligere forskning**

For å utvikle et reflektert forhold til de empiriske studiene som omhandler superbrukere, vil vi legge frem tidligere forskning i kapittel 2. På bakgrunn av dette vil vi presentere og gi et innblikk i de mest fremtredende referansene omkring dette i vårt studie. Tidligere forskning om superbrukere i digitale endringsprosesser har blitt studert i flere ulike disipliner og fagfelt, men utpeker seg spesielt i innenfor helsesektoren. Basert på dette vil flere av referansene som blir fremlagt i vårt studie knyttes til empirisk forskning innenfor implementering av ny teknologi i helsesektoren. Denne studien undersøker en organisasjon innenfor bussbransjen, og dermed står denne bransjen i kontrast til de empiriske studiene vi bygger på. Metodene som går igjen i de ulike studiene er dybdeintervjuer, observasjoner, sammenlignende casestudie, enkeltcasestudie, multiple case study, kvantitative metoder som Q-metodikk og mixed methods (Åsand & Mørch, 2006; Boffa & Pawola, 2006; Halbesleben, Wakefield, Ward, Brokel & Crandall, 2009; Shea & Belden, 2016, Pellizzari et al., 2018; Yuan, Bradley & Nembhard, 2015). Vår studie skiller seg fra flere av disse siden vi benytter oss av et kvalitativt studie som har samlet inn data gjennom semistrukturerte intervjuer av mellomledere som er superbrukere. Med bakgrunn i dette skiller vårt studie seg metodisk fra flere av de overnevnte empiriske studiene.

Resultatene i studiene har vist flere likheter som blant annet at superbrukere som allerede jobber i organisasjonen kan bidra til å støtte teknologien som blir implementert (Åsand & Mørch, 2006; Boffa & Pawola, 2006; Halbesleben, Shea & Belden, 2016, Pellizzari et al., 2018; Yuan, Bradley & Nembhard, 2015). Flere av studiene hevder også at superbrukere kan betraktes som en strategisk avgjørelse i implementeringsprosesser av ny teknologi. De får ekstra opplæring i det valgte systemet, slik at de kan veilede og gi teknisk støtte til de som er uerfarne og har behov for hjelp (Åsand, & Mørch, 2006; Boffa & Pawola, 2006; Yuan et al., 2015; Shea & Belden, 2016). Resultatene fra de empiriske studiene kan trekke linjer til vårt case, siden flere av aspektene omkring superbrukerfunksjonene samstemmer med våre funn. Dette vises eksempelvis gjennom superbrukerfunksjonen som innebærer å drive teknisk støtte og opplæring, siden superbrukerne i Vy Buss har direkte praktisert opplæring og teknisk bistand til de ansatte i sin avdeling. Likevel skiller vårt casestudie seg fra de overnevnte studiene, fordi vi inkluderer kun mellomledere som er superbrukere og ikke superbrukere på nivåer i organisasjonen.

De empiriske studiene som dette studiet bygger på skiller seg fra hverandre ved at de har ulike forskningsinteresser, og har benyttet seg av ulike metoder for å studere fenomenet. Dermed har flere av resultatene i disse studiene ulike utfall. Halbesleben et al., (2009) har eksempelvis kommet frem til at superbrukere spiller en viktig rolle i å forme opplevelsen til ansatte etter implementering av teknologien, ved at de har utviklet positive holdninger til sin egen rolle. Boffa & Pawola (2006) trekker imidlertid frem at suksessen som superbruker avhenger av deres evne og vilje til å lære medarbeidere den nye teknologien. Videre understreker Shea & Belden (2016) nødvendigheten av både en prosjektledelse og superbrukere i implementering av ny teknologi. Dette viser at det er en variasjon i både metode og resultater i de ulike empiriske studiene studien vår bygger på. På bakgrunn av det kan disse studiene være til hjelp for å finne de mest fremtredende funksjonene superbrukerne kan ha i vårt studie.

## 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven består av seks hovedkapitler. Strukturen vil videre i kapittel 2 presentere teori og tidligere forskning som vil være gjeldende for denne studien. I dette kapitlet vil det presenteres litteratur omkring organisasjonsendring, digitalisering i organisasjoner, ledelse og mellomledelse i digitale endringer og superbrukere i endringsarbeid. Deretter vil kapittel 3 beskrive de metodiske valgene som ligger til grunn for denne studien. Kapitlet starter med å presentere vår casestudie før vi gir en beskrivelse av studiens forskningsmetode og design. Videre vil vi redegjøre for hvordan vi har samlet inn datamaterialet, utført analyseprosessen og deretter redegjøre for studiens kvalitet og etiske avveininger. Følgende vil vi i kapittel 4 redegjøre for funnene og analysen av datamaterialet som er samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer, som har undersøkt mellomledernes erfaringer og opplevelser av arbeidet med endringsprosessen. Det empiriske materialet vil videre legge grunnlag for diskusjon i kapittel 5, hvor vi diskuterer funnene og analysen opp mot teori og tidligere forskning for å besvare forskningsspørsmålene i studien. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 gjøre en sammenfatning av resultatene som er fremtredende, før vi beskriver studiens teoretiske og praktiske implikasjoner, svakheter og begrensninger ved studien.

## 2.0 Teori og tidligere forskning

Dette kapittelet vil presentere det teori og tidligere forskning som vil være veiledende for den videre tolkningen, analysen og diskusjonen av resultatene, som er samlet inn gjennom kvalitative intervjuer. Kapittelet vil belyse begreper og hvordan de anvendes for å forstå våre forskningsinteresser. Videre vil teorien som presenteres være relevant for å belyse studiens forskningsspørsmål. Det er viktig å presisere at kapittelet også vil trekke frem empiriske studier for å belyse seksjonen som omhandler superbrukere. Dette kapittelet dekker imidlertid ikke alle teoretiske innfallsvinkler innenfor feltet, men trekker frem teori som er relevant for dette studiet.

Kapittelet vil starte med en presentasjon av organisatorisk endring i lys av Weick & Quinn (1999), for å sette studiens case i en endringskontekst. For å se nærmere på endringen i dette caset tar kapittelet videre for seg Unruh og Kiron (2017) sitt rammeverk for digitalisering. Deretter vil det fokuseres på ledelse i endringsprosesser, ved å gå inn på skillet mellom administrasjon og ledelse. Videre vil mellomledelse presenteres ved å fokusere på Balogun (2003), Huy (2001) og Hope (2015) sin forskning, og gå nærmere inn på mellomlederroller i endringsprosesser gjennom fremstillingen til Stensaker og Haueng (2016). Strukturen vil videre presentere fremtredende funksjoner superbrukere kan ha i endringsarbeid med implementering av ny teknologi. Avslutningsvis vil kapittelet ta for seg mellomledere som superbrukere i en organisatorisk endringsprosess for å sette studiens case i kontekst.

### 2.1 Organisasjonsendring

Som tidligere nevnt er arbeidslivet i stadig endring, og organisasjoner må forholde seg til endring ved å lære av fortiden, kontekstualisere nåtiden og planlegge fremtiden (Bastøe, Dahl & Larsen, 2002). På det teknologiske området merker vi endringer sterkest, der stadig mer inkluderende internett, kunstig intelligens og big data fører til at helt nye organisasjoner dukker opp, mens andre endres betydelig (Jacobsen, 2018). Huber, Sutcliffe, Miller og Glick (1993) beskriver organisasjonsendring på følgende måte «*in reference to organizations, change involves*



*difference in how an organization functions, who its members and leaders are, what form it takes, or how it allocates its resources»* (Huber et al, referert i Weick & Quinn, 1999, s. 362). I denne studien tar endringsprosessen form som en implementering av et nytt digitalt nettbrett som arbeidsverktøy, der målet er å digitalisere arbeidsprosessene i hele organisasjonen. Implementering vil si prosessen i å iverksette aktiviteter, programmer eller strukturer som er nytt for de individene som forsøker eller forventer å endre noe (Fullan, 2007).

Tsoukas og Chia (2002) beveger seg i retning av å forstå organisasjoner som prosesser. De påstår at endringer kommer før organisering, og at organisering dermed er et resultat av endringer og kontinuerlige forhandlinger. I stedet for å forstå organisasjoner som stabile enheter, må man heller forstå organisasjoner «*as an emergent property of change*» (Tsoukas og Chia, 2002, s. 570). Analyser av organisasjonsendring antyder at en viktig kontrast i endringsforskningen er skillet mellom episodisk og kontinuerlig endring (Weick & Quinn, 1999). Caset i vår studie vil hovedsakelig plasseres under kategorien episodisk endring, siden endringen er intensjonell og beveger seg bort fra organisasjonens opprinnelige handlingsmønstre. Samtidig som den har blitt utløst av teknologiendring som skjer eksternt i dagens arbeidsliv. Endring kan likevel ikke sees som enten kontinuerlig eller episodisk, siden det vil oppstå kontinuerlige justeringer og tilpasninger underveis i endringsprosesser. Dermed vil vi i denne studien forstå endringen i caset som både episodisk og kontinuerlig. I følge Weick og Quinn (1999) kan nyere forskning på endring i organisasjoner ta form i disse to tradisjonene. Vi vil dermed gå nærmere inn på både episodisk og kontinuerlig endring i organisasjoner, for å kunne diskutere kontraster lys av vårt case.

### **2.1.1 Episodisk endring**

Weick & Quinn (1999) definerer episodisk endring som «*episodic change is used to group together organizational changes that tend to be infrequent, discontinuous, and intentional*». (Weick & Quinn, 1999, s 365). Det skjer i perioder der det oppstår sporadiske avbrudd eller avvik, og organisasjonen beveger seg bort fra stabilitet. Slike endringer kan oppstå som et resultat av en organisasjons manglende tilpasning til interne og eksterne krav og strukturer i

arbeidslivet. Endringen kan utløses av interne hendelser slik som endring i nøkkelpersonell eller eksterne hendelser som teknologendring. Dette krever at organisasjonen beveger seg bort fra sitt opprinnelige handlingsmønster (Alvesson & Sveningsson, 2016). Med bakgrunn i at episodisk endring innebærer at stabile og forutsigbare rutiner og prosesser i en organisasjonen brytes opp, er den nært knyttet til planlagt endring. Planlagt endring kan beskrives som en prosess der hendelser og handlinger utfolder seg over tid, og konkrete aktører bevisst tar initiativ for å etablere nye forhold og omstendigheter. Dette gjør at organisasjoner må identifisere hvilke aktører som handler og driver frem forsøk på endring. Disse aktørene kalles endringsagenter (Weick & Quinn, 1999; Jacobsen, 2018). Endringsagenten skal finne behovet for endring, skape endringen, kommunisere endringen og bygge engasjement for endringen (Weick & Quinn, 1999).

Organisasjoner i episodisk eller planlagt endring møter endringene i omgivelsene ved å ta «endringsgrep» eller ved å utføre en planlagt endring (Hennestad & Revang, 2006). Endring vil fremstå som et unntak som må fremskyndes gjennom endringsledelse (Jacobsen, 2018). Det utvikles kollektive vaner som har en tendens til å opprettholde og videreutvikle strukturer, systemer, rutiner og tenkemåter. Problemet med en slik logikk er at den begrenser endring til enten- eller tenkning, og organisasjonen beveger seg autonomt frem og tilbake i stadier mellom fleksibilitet og stabilitet. Dermed vil endring i en stabil organisasjon være forbundet med forstyrrelser eller uro. Dette paradokset blir betegnet som «edge of chaos» (Weick & Quinn, 1999). Handlinger, utvikling og endring vil i episodisk endring holdes innenfor en ramme. For å bryte opp disse rammene kreves det en endringsledelse som gjennomfører «opptining» av organisasjonen. Dette betyr at organisasjonen kontinuerlig tilpasser seg omgivelsenes krav og forventninger, noe som synes å være en sentral del av tilnærmingen kontinuerlig endring (Hennestad & Revang, 2006).

### 2.1.2 Kontinuerlig endring

Orlikowski (1996) definerer kontinuerlig endring som «*continuous change is used to group together organizational changes that tend to be ongoing, evolving, and cumulative*» (Orlikowski, referert i Weick & Quinn 1999, s. 375). Endring er drevet av organisasjonens tilpasninger til måten man handler, samhandler og arbeider på. Kontinuerlig endring preges av interaksjoner, skiftende oppgaveautoritet, improvisasjon, selvorganisering og livslang læring. Endring vil i den sammenheng være en justering av endringsprosesser som allerede er i gang, men som ikke er like merkbare som episodiske endringer (Hennestad & Revang, 2006). I følge Weick og Quinn (1999) vil en organisasjon som kontinuerlig tilpasser seg være det nærmeste man kommer et ideal på hvordan organisasjoner skal forholde seg til endringsprosesser. Endring er ikke en lineær prosess, men kan ses som et spiralformet mønster av handling, tilbakefall og vedlikehold. Dette retter oppmerksomhet mot en dynamisk tilnærming som fokuserer på å endre, og går bort fra det statiske og stillestående endringsbegrepet (Hennestad & Revang, 2006).

Forskningslitteraturen innen organisasjonsendring har hatt en tendens til å studere endringsprosesser fra et mikroperspektiv i den kontinuerlige tilnærmingen, og fra et makroperspektiv i den episodiske tilnærmingen. Tsoukas og Chia (2002) fremhever kontinuerlige prosesser på mikronivå, i motsetning til stabile prosesser på makronivå. I perspektiver på makronivå vil repeterende handling, rutine og sporadiske episoder prege endringen. Mikroperspektivet vil gi et løpende tilpasning, justering og kontinuitet på tvers av enheter i organisasjonen (Weick & Quinn, 1999). Dette vil gi et helhetlig bilde av endringen, og økt forståelse for prosessene som fører til bevegelse i organisasjonen. Endringer på mikronivå kan også gi en plattform for transformasjonsendring og midler til å institusjonalisere den.

Weick og Quinn (1999) forener episodisk og kontinuerlig endring ved å antyde at endring starter med manglende tilpasning, og hevder at «*change never starts because it never stops*» (Weick & Quinn, 1999, s. 22). Ut fra dette fremheves det at endring i praksis ikke kan plasseres innenfor en bestemt tilnærming. Det tilsier at episodiske endringer vil inneha kontinuerlige aspekter, og at kontinuerlige endringer vil ha episodiske trekk gjennom å ha visse intensjoner i gjennomføringen av endringer. Endring er med andre ord ikke et av-og-på-fenomen, og det erkjennes at endringer

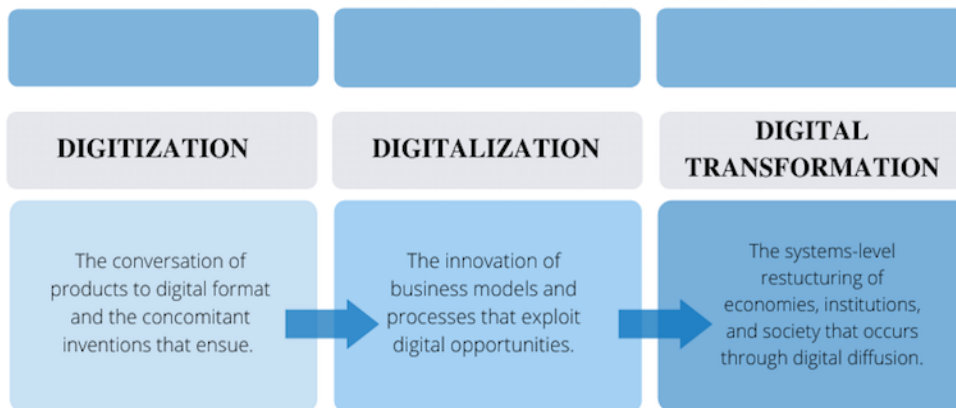
i praksis ikke faller inn under en av de to tilnærmingene for endring. Utfordringen vil da bli å få aksept for kontinuerlig endring i organisasjonen, slik at de isolerte endringsrammene oppheves. For å se nærmere på endringen med implementering av digitale nettbrett i vårt case, vil det være nødvendig å se på digitalisering som selve endringsprosessen. Videre vil oppgaven ta for seg Unruh og Kirons (2017) sitt rammeverk for digitalisering for å sette studiens endringen i en kontekst.

## 2.2 Digitalisering i organisasjoner

Digitalisering blir ofte betraktet som en av nåtidens største trender, som både endrer samfunnet og organisasjoner (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, & Teppola, 2017). På bakgrunn av det har digitalisering utfordret eksisterende arbeidsformer, samfunnsstrukturer og næringsformer (Schneider, 2018). Innenfor forskningslitteraturen finnes det mange ulike definisjoner av begrepet digitalisering, og disse er ofte basert på Yoo et al (2010) sin beskrivelse av begrepet:

*«By digitalization, we mean the transformation of socio-technical structures that were previously mediated by non-digital artifacts or relationships into ones that are mediated by digitized artifacts and relationships. Digitalization goes beyond a mere technical process of encoding diverse types of analog information in digital format (i.e., “digitization”) and involves organizing new socio-technical structures with digitized artifacts as well as the changes in artifacts themselves» (Yoo et al., 2010, s. 6).*

For å forstå hva digitalisering innebærer har Unruh og Kiron (2017) utviklet et rammeverk, som blir beskrevet som en tre stegs prosess. Rammeverket tar for seg nivåene: *digitisering*, *digitalisering* og *digital transformasjon*. Unruh og Kiron (2017) beskriver digitalisering som en endringsprosess, som strekker seg over tid der de ulike nivåene blir mer sofistikerte. For å få en forståelse av rammeverket vil oppgaven videre gå inn på de tre ulike nivåene.



Figur 1. – Rekonstruksjon av Unruh & Kiron (2017)- A framework for understanding digitalization

Det første nivået i rammeverket er *digitisering*. Dette handler om den første konverteringen av produkter og tjenester til et digitalt format. Et eksempel på dette kan være å gå fra fysiske til digitale søknader (Parviainen et al., 2017). Digitisering av en slik prosess vil være relativt enkel, men vil gå mer langsomt dersom man skal håndtere mer håndgripelige og fysiske produkter. Mihailescu, Mihailescu og Schultze (2015) hevder at digitisering er et viktig utgangspunkt, og betrakter det som kjernen ved digitalisering i en organisasjon. På bakgrunn av det kan digitisering ses på som en av de viktigste driverne for å oppnå digitalisering (Unruh og Kiron, 2017). I denne studien har digitisering omhandlet at bussjåførene sitt arbeidsverktøy som har fungert som en manuell håndbok, har blitt digitalisert til et nettbrett.

Det neste nivået i rammeverket er *digitalisering*. Digitalisering omhandler å konvertere manuelle oppgaver til mer automatiserte prosesser, ved hjelp av teknologi. I rammeverket blir digitalisering sett på som et samspill mellom institusjonelle og tekniske endringer. Dermed er digitalisering mer enn bare en teknisk prosess, slik som digitisering (Unruh og Kiron, 2017). Det siste nivået i rammeverket er *digital transformasjon*. Digital transformasjon omhandler forbedringer og endringer i en organisasjons arbeidsprosesser, gjennom å ta i bruk ulike digitale verktøy. Dette kan være alt fra maskinlære, stordata, sosiale medier eller skybaserte løsninger. Digital transformasjon skal som vist ikke bare bidra til å effektivisere oppgaver og

arbeidsprosesser, men også føre til vesentlige endringer. Derfor må en organisasjons strategier og forretningsmodeller tilpasses til nye endringer (Unruh og Kiron, 2017).

Parvianen et al (2017) hevder at digital transformasjon vil føre til endringer på fire ulike nivåer: prosess, organisasjon, industri og samfunn. I dette studiet vil det være organisasjon og prosessnivå som er relevant. Organisasjonsnivå på den ene siden handler om å endre tidligere praksiser, ved å tilby eksisterende tjenester på en ny og annerledes måte. Prosessnivået på den andre siden handler om å implementere nye digitale verktøy for å redusere manuelle arbeidsoppgaver, samt øke effektivisering (Parvianen et al, 2017). Rammeverket til Unruh og Kiron (2017) viser at digitalisering omhandler mer enn automatisering og gjøre noe digitalt. Det handler om å utnytte teknologi for å få en organisasjon til å utnytte nye forretningsmuligheter, øke konkurransekraften og drive effektivt (Sannes & Andersen, 2017). Vy Buss har vært i nivået digitalisering, ved at de har innført en digital nettbrettløsning, som har digitalisert den gamle arbeidsprosessen til bussjåførene. I dag befinner organisasjonen seg i en digitaliseringsprosess hvor de implementerer arbeidsverktøyet i hele selskapet. Målet til organisasjonen vil være å oppnå digital transformasjon, som fører til vesentlige endringer i måten man arbeider på, som igjen fører til en signifikant transformasjon i organisasjonen.

### **2.2.1 Digitalisering av arbeidsprosesser**

Digitaliseringen har ført til endringer i arbeidsprosesser og måten ansatte arbeider på. Dette har blant annet skjedd at organisasjoner innfører nye IT løsninger som skal forbedre virksomheten (Amundsen & Kongsvik, 2008). Dette gjør organisasjoner for å bli mer digitalisert, konkurransedyktig og for å effektivisere arbeidsprosesser (Benjamin & Levinson, 1993; Nonaka & Toyama, 2003). Brenner et al (2014) hevder at den teknologiske utviklingen har ført til mer sofistikerte verktøy som er tilpasset arbeidshverdagen til organisasjonsmedlemmer. Når organisasjoner skal implementere ny teknologi innebærer det at eksisterende rutiner blir erstattet, eller at man må finne nye løsninger for hvordan man arbeider (Balogun, 2003). I følge Benjamin & Levinson (1993) vil teknologiske endringer endre den tekniske strukturen og selve organisasjonsstrukturen i en organisasjon. Dette kan imidlertid føre til usikkerhet blant de

ansatte, eller andre aspekter som er nødt til å håndteres av ledere. Balogun (2003) hevder at mellomledere kan involveres i denne prosessen for å skape og utvikle nye arbeidsrutiner til fordel for medarbeiderne i organisasjonen. Strukturen vil videre ta for seg ledelse i endringsprosesser ved å kaste lys på mellomledere og hvilke roller de kan ha i en implementeringsprosess.

### **2.3 Ledelse i endringsprosesser**

Evnen til å utøve god endringsledelse blir trukket frem som avgjørende for å lykkes med gjennomføringen av en organisatorisk endringsprosess. Det å ha evnen til å lede ansatte i en endringsprosess blir sett som en av de viktigste oppgavene en leder har i dagens arbeidsliv (Burnes, 2004; Todnem, 2005). Det er imidlertid ingen felles enighet i forskningslitteraturen om hvordan man definerer endringsledelse. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver det likevel på følgende måte «*en samlebetegnelse for ledelsen av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner*» (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 227).

For å gå dypere inn på ledelse i endringsprosesser, vil vi se nærmere på skillet mellom leadership og management. I denne oppgaven blir leadership definert som ledelse, mens management som administrasjon. Ledelseslitteraturen fremhever at administrasjon og ledelse kan omtales som to separate prosesser, som begge involverer forskjellige roller (Zaleznik, 1981; Yukl, 1994). På bakgrunn av dette vil rollene som inngår i de to tilnærmingene være viktig for organisasjoner i endring. Administrasjon omhandler former for planleggingsspørsmål, og er viktig for å sikre god organisering i organisasjonen. På bakgrunn av dette vil lederen utøve en autoritetsposisjon og ha et ansvar over ansatte, for å sikre at arbeid blir utført (Yukl, 2012; Northouse, 2013). Gjennom en administrativ rolle kan lederen utøve indirekte kontroll gjennom rutiner og prosedyrer i organisasjonen. Rollen kan også innebære å rapportere resultater fra avdelingen eller enheten videre til organisasjonen (Yukl, 2012).

Ledelse har imidlertid som funksjon å påvirke til forandring og bevegelse, ved å ha et fokus på innovasjon, tilpasning og fleksibilitet (Yukl, 2012; Northouse, 2013). Dette handler om at

lederen skal motivere ansatte til ytelse ved å ta hensyn til medarbeidernes behov, som eksempelvis kan være økt kunnskap eller nye arbeidsoppgaver (Yukl, 2012). Videre forventes det at funksjonene i en ledelsesrolle er å motivere, engasjere og påvirke til endring. Forholdet mellom administrasjon og ledelse beskrives av Northouse (2013) som et «*multidirectional influence relationship*», og organisasjoner er avhengig av begge tilnærmingene. På bakgrunn av dette fokuserer administrasjon på stabilitet, og handler om å få ansatte til å gjennomføre ulike arbeidsoppgaver på en effektiv måte for å oppnå spesifikke mål. Ledelse handler i større grad om innovasjon, og fokuserer på å skape en enighet med ansatte om deres arbeidsoppgaver og det som skal gjøres (Yukl, 1994).

Zaleznik (1981) hevder at den administrative rollen kan betegnes som noe tilsvarende til mellomledernivået. Administrativ atferd forklares av House & Aditya (1997) som aktiviteter som utføres med en hensikt om å støtte, veilede og evaluere daglige aktiviteter som utgjør organisasjonens produksjon. I vårt studie fremgår det at den administrative funksjonen kan belyse ulike aspekter i en mellomlederrolle, og er sterkt knyttet til organisasjonens operative nivå. Ledelse funksjonen kan på en annen side forstås i sammenheng med arbeid knyttet til endring, ved at lederen forsøker å påvirke og engasjere ansatte i en endringsprosess. Derfor er disse to tilnærmingene vesentlige for å en grundig forståelse av mellomledelse, og studien vil videre reflektere rundt disse i lys av mellomledelse og deres roller i endringsprosesser.

### **2.3.1 Mellomledelse i endringsprosesser**

Store organisasjoner er i følge Mintzberg (1983) avhengig av å ha mellomledere som har nær kontakt med både ledere og ansatte. Mellomledere utfører en rekke oppgaver knyttet til organisasjonens medlemmer, både over og under seg. Dermed må de håndtere flyten av beslutninger på begge nivåene. Huy (2001) hevder at mellomledere er en av de viktigste ressursene for å lykkes med en organisasjonsendring, og derfor er det viktig å ikke undervurdere deres innvirkning. Innenfor forskningslitteraturen finnes det et bredt spekter av tolkninger for hvordan man definerer en mellomleder. Hope (2015) sin forståelse av mellomledere defineres på følgende måte:



*«Enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele» (Hope, 2015, s. 22).*

Definisjonen presiserer at mellomledere er et bindeledd mellom det strategiske og det operative nivået i en organisasjon. Det strategiske nivået referer til en organisasjons ledelse, mens det operative nivået omhandler førstelinjen av de ansatte. Videre vil det strategiske nivået ha ansvar for den strategiske utviklingen, mens det operative nivået har ansvar for den daglige driften. En mellomleder vil på bakgrunn av dette befinne seg mellom disse to nivåene (Hope, 2015). Den ovennevnte definisjonen til Hope (2015) vil være gjeldene for dette caset, fordi det tar utgangspunkt i mellomledere i Vy Buss som fungerer som teamledere, driftsledere, nestledere eller avdelingsledere i ulike avdelinger i organisasjonen.

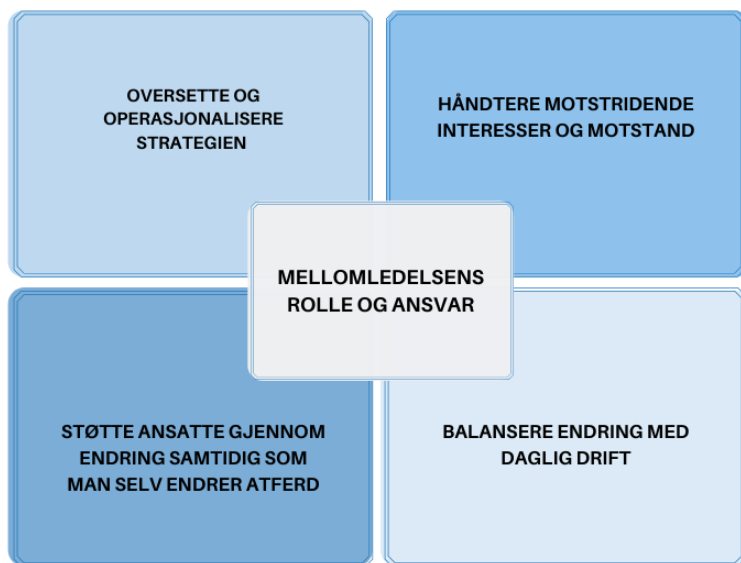
Samtidig som mellomledere har et strategisk og operativt ansvar, har de også et ansvar for å gjennomføre endringsarbeid. Tradisjonelt sett er mellomledere ofte i et trykk ovenfra og nedenfra når en endring skal innføres. En slik funksjon krever en stor mengde arbeid fordi man er selv utsatt for endringen, og har et rapporteringsansvar oppover samtidig som man har ansvar for de ansatte. Som følge av dette må mellomledere ofte balansere motstridende hensyn som oppstår i endringsprosesser, og dermed kan de bli utsatt for et endringspress mellom de to nivåene (Stensaker & Langley, 2010; Stensaker & Haueng, 2016). Med bakgrunn i at studien handler om mellomledere i en endringsprosess vil vi gå nærmere inn på Stensaker og Haueng (2016) og Balogun (2003) sine teoretiske bidrag, for å undersøke hvilke ulike roller mellomledere kan ha i en slik prosess.

### **2.3.2 Mellomlederroller**

Det finnes ulike roller i en organisasjon, hvor formålet med hver av disse er å utfylle en funksjon. Kaufmann og Kaufmann (1996) beskriver roller som de forventningene som rettes mot

en rolleinnhaver, og disse forventningene er knyttet opp mot et bestemt individ. Det som avgjør hvilken forventning man har til et individ i en gruppe, kan avhenge av formell stilling som i vårt case er mellomledere. Videre betrakter Kaufmann og Kaufmann (1996) at ulike avdelinger i en organisasjon kan bli omtalt som sosiale grupper, med medlemmer som samhandler og påvirker hverandre. Den gjensidige påvirkningen utvikles gjennom at individer deler arbeid og informasjon i denne sosiale gruppen.

Selv om endringer ofte er initiert fra toppledelsen spiller mellomledere en viktig rolle ved implementering av endringer i organisasjoner, fordi de som nevnt både har kontakt med det strategiske og det operasjonelle nivået (Hope, 2015). På den måten kan mellomlederens holdning til en endring påvirke begge disse nivåene direkte (Balogun, 2003). Mellomledere har som nevnt en sammensatt rolle, og forskere har lenge forsøkt å definere hvilke roller mellomlederen har i endringsprosesser (Huy, 2001; Balogun, 2003; Stensaker, Colman & Tharaldsen, 2011). Mellomledernes rolle kan være mangfoldig, og for å definere dette tar oppgaven utgangspunkt i Stensaker og Haueng (2016) sitt fremstilling av mellomlederens ansvar og rolle i endringsprosesser:



*Figur 2- Rekonstruksjon av Stensaker & Haueng (2016) - Mellomlederens rolle og ansvar i endringsprosesser*

Den første oppgaven og ansvaret som blir trukket frem er at mellomledere skal oversette og operasjonalisere strategien for endringen. Dette handler om å flytte endringsstrategien fra toppledernivå ned til sin egen avdeling. Mellomledere snakker ofte det operative og strategiske språket. Det gjør at de er godt egnet til å operasjonalisere strategien fra toppledernivå fordi de kjenner det operative miljøet godt, og dermed kan strategiske valg oversettes og gjøres relevante for de ansatte. Det er viktig at en mellomleder formidler og presiserer hva endringen faktisk betyr for de ansatte, og derfor er det viktig at mellomledere har en forståelse for den konkrete endringen og hva den omfatter. Om en mellomleder ikke har riktig forståelse av en endring vil de oversette strategien feil til de ansatte (Stensaker & Haueng, 2016).

Den andre oppgaven som blir trukket frem omhandler å håndtere motstridende interesser og motstand som kan fremkomme i en endringsprosess. En mellomleder er nærmere de ansatte enn toppledelsen, og på bakgrunn av det må de ofte håndtere ulike typer reaksjoner som oppstår mot endringen (Stensaker & Haueng, 2016). For at en mellomleder skal kunne utvikle en forståelse for reaksjonene som kan oppstå blant de ansatte, er det viktig at de selv deltar i prosessene blant dem. Mellomledere har en viktig rolle i å hjelpe sine medarbeidere med å løse den nye arbeidssituasjonen, og derfor er det viktig å kunne sette seg inn i dere opplevelser og erfaringer med endringen. På bakgrunn av at mellomledere kan bli sett på som et bindeledd mellom toppledelsen og de ansatte, er det de som representerer sine ansatte utad oppover i systemet. Dermed blir det en viktig oppgave for mellomledere å formidle ansattes oppfatninger og følelser rundt endringen (Balogun & Hailey, 2008).

Den tredje oppgaven en mellomleder har er å støtte sine ansatte gjennom en endring, samtidig som den selv er nødt til å endre atferd. Ansatte i en organisasjon vil reagere på en endring på ulike måter. På bakgrunn av det må mellomledere forstå ulike måter ansatte håndterer endringer på, og hvordan de kan støtte reaksjoner som forekommer. Basert på det må mellomlederne forstå ulike reaksjonsmønstre og hvordan disse kan variere, og deretter gi både emosjonell og operasjonell støtte til de ansatte (Stensaker & Haueng, 2016). Den fjerde rollen og ansvarsområdet som blir trukket frem omhandler å balansere endring med den daglige driften. Gjennomføringen og implementeringen av nye endringer i en organisasjon kan være et tidkrevende og omfattende arbeid. Selv om nye endringer skal implementeres, må

mellomlederne opprettholde den daglige driften. Det er her viktig å poengtere at en mellomleder er nødt til å sørge for at disse to oppgavene ikke går på bekostning av hverandre. Gjennomføring av en endring kan ofte oppleves å komme i tillegg til den daglige driften, og det kan være lett å vektlegge den ene oppgaven mer enn den andre (Stensaker & Haueng, 2016). Mellomlederrollen kan som vist være svært kompleks i endringsprosesser, og som følge av dette vil trolig mellomlederne møte på utfordringer knyttet til deres roller og oppgaver når organisasjonen endrer seg (Huy, 2001; Balogun, 2003). Mellomledere vil kontinuerlig innta de ulike rollene for å utvikle mening i den organisatoriske virkeligheten (Tsoukas og Chia, 2002). Dette er noe det kontinuerlige perspektivet i denne studien underbygger. I lys av dette vil studien videre ta for seg hvordan mellomledere kan fungere som en endringsagenter i en organisatorisk endringsprosess.

### **2.3.3 Mellomledere som endringsagenter**

Et hjelpemiddel for å gjennomføre en organisasjonsendring er å ta i bruk endringsagenter. Caldwell (2003) beskriver endringsagenter som suksessfaktor for å gjennomføre endringsprosesser i organisasjoner. Når en organisasjon skal gjennomføre en endring vil det være behov for personer som kan være med på å fremme endringen. Dermed kan endringsagenter være med å drive endringsarbeidet slik at en implementering blir gjennomført. Endringsagenter er nødt til å skape tillit og ha en positiv drivkraft hos de ansatte. En fellesnevner for disse er at de har et ansvar for å drive frem en endring i en organisasjon (Meyer & Stensaker, 2011). Likevel finnes det en risiko for å velge ut feil personer til å være endringsagenter. På bakgrunn av det vil det være avgjørende for organisasjonen at rollen er definert av ledelsen, og at det er en regelmessig kommunikasjon mellom ledelsen og endringsagentene (Caldwell, 2003).

Endringsagenter kan være eksterne eller interne enkeltpersoner, eller de kan bestå av grupper eller personer fra ledelsen (Caldwell, 2003). Ansvarsområdene kan bestå av å være en støttespiller, motivere, initiere eller implementere endringstiltak for endringsprosessen (Caldwell, 2003; Stensaker & Langley, 2010). Stensaker & Langley (2010) argumenterer for at rollen bør utøves av personer som både har en god relasjon til ansatte og ledelsen i en organisasjon. Grunnen til det er fordi endringsagentene da vil dekke ulike nivåer. Det finnes

mange gode grunner til å benytte seg av endringsagenter i en endringsprosess. En av grunnene er at de kan identifisere og oppdage potensiell motstand og bekymring for endringen blant de ansatte. Dette vil være til fordel for toppledelsen som ikke like enkelt kan oppdage disse tingene som endringsagentene (Caldwell, 2003).

Som nevnt kan endringsagenter være personer som har en sentral rolle i organisasjonen, og denne studien tar utgangspunkt i mellomledere som endringsagenter. Mellomledere er som nevnt et bindeledd mellom toppledelsen og de ansatte i en organisasjon. Derfor blir mellomledere ansett å være en viktige endringsagenter i endringsprosesser (Stensaker & Haueng, 2016). Forskning på informasjonssystemer viser at endringsagenter har forskjellige egenskaper og roller under implementering (Shea & Belden, 2016). For å fremme vellykket implementering av ny teknologi er en vanlig strategi å velge ut superbrukere som allerede jobber i organisasjonen (Yuan et al., 2015; Shea & Belden, 2016; Halbesleben et al., 2009; Åsand & Mørch, 2006; Boffa & Pawola, 2006). På bakgrunn av dette finner vi det interessant å undersøke hvordan mellomledere kan fungere som endringsagenter ved å være superbrukere, i lys av vårt case. Superbrukerrollen blir i vårt case omtalt som en bi-rolle en mellomleder kan ha. Det er derfor viktig å presisere at det er et tydelig skille mellom mellomledere i en endringsprosess, og superbrukerfunksjonen de har blitt tillagt. Denne studien fokuserer på å tillegge en mellomleder en superbrukerrolle i en endringsprosess. Videre vil strukturen i oppgaven ta for seg superbrukere i endringsarbeid, og legge frem fremtredende superbrukerfunksjoner i digitale endringsprosesser.

## **2.4 Superbrukere i endringsarbeid**

Som tidligere nevnt har studier undersøkt faktorer som er avgjørende for å oppnå vellykket teknologisk endring i organisasjoner, inkludert bruken av superbrukere som en viktig strategi (Shaw et al., 2012; Shea & Belden, 2016). Dermed er det flere organisasjoner som benytter superbrukere for å bistå de ansatte med sin teknologiske kompetanse, i teknologiske endringsprosesser (Boffa & Pawola, 2006). I følge Åsand og Mørch (2006) blir superbrukere definert som IT-ansatte som skal gi teknisk assistanse til ansatte når et nytt system blir

implementert i en organisasjon. Superbrukere blir vanligvis identifisert som arbeidstakere som har tilegnet seg tilstrekkelige ferdigheter, til å bruke moderne informasjonssystemer. Disse erfarne brukerne har potensial til å lette bruken av tekniske verktøy blant sine medarbeidere, og kan fungere som ressurser og mentorer for teknologisk utvikling i organisasjonen (Boffa & Pawola, 2006). Empiriske studier slik som Shea & Belden (2016) bruker begrepet «champion» i stedet for superbruker, og definerer det som «*an individual who is a member of an organization and facilitates the change necessary to implement a new system within the organization*» (Shea & Belden, 2016 s. 2). Det kan dermed være forventet at noen forfattere vil bruke begreper slik som «champion», «change agent», «innovator», «opinion leader», «super user», «boundary spanner» synonymt med hverandre (Halbesleben, m.fl., 2009; Åsand, & Mørch, 2006, Shea & Belden, 2016).

### **2.4.1 Superbrukerfunksjoner**

Organisasjoner med superbrukere som representerer forskjellige roller kan lære opp medarbeidere til å bruke det nye systemet mer effektivt (Shea, & Belden, 2016). Studiene innen forskningsområdet som omhandler superbrukere, forklarer likevel ikke konkret hvilke funksjoner en superbruker har i en digitaliseringsprosess og hva de ulike funksjonene innebærer. Det vil videre bli presentert bidrag fra empiriske studier fra tidligere forskning, som omhandler superbrukerbegrepet. Ut fra dette vil vi trekke frem de mest fremtredende funksjonene en superbruker kan ha i en digital endringsprosess.

#### **2.4.1.1 Teknisk støtte og opplæring**

Superbrukere kan ha ulike funksjoner som kan fasiliterer implementering av ny teknologi på arbeidsplassen, men de posisjoneres hovedsakelig i sonen mellom teknisk støtte og ansatte (Åsand, & Mørch, 2006). Når man skal drive teknisk støtte og opplæring vil det være behov for et samarbeid mellom superbrukeren og de ansatte. Dermed kan det oppstå kunnskapsgrenser med bakgrunn i at individer med ulik kunnskap samarbeider (Carlile, 2002, 2004). I arbeidslivet omgir superbrukere seg med teknologiske objekter. Slike objekter blir presentert som

grenseobjekter i Paul Carliles sitt rammeverk (Carlile, 2002). Superbrukerne samhandler innenfor samme praksisfellesskap der det delte grenseobjektet utgjør grunnlaget for utvikling av kollektiv kompetanse (Wenger, 1998). I sammenheng med tradisjonell systemutvikling hevder Engeström (2001) at det utvikles et delt repertoar, som krever et gjensidig engasjement mellom superbruker og ansatte med å løse problemer (Wenger, 1998). Litteratur om informasjonssystemer indikerer at læring av ny teknologi er dypt forankret i å gjøre det i samspill med andre. Videre kommer det frem at læring er mest effektivt når den skjer i den faktiske arbeidssammenheng, i nærvær av sine medarbeidere og imens en utfører rutinemessige oppgaver (Yuan et al., 2015).

I følge Åsand og Mørch (2006) kan superbrukere fungere som «oversettere» for sine kollegaer med sin kunnskap om den nye teknologien. De vil gjennom opplæring oversette teknologiens språk, til et språk som er forståelig for brukerne (Mackay, 1990). For å kunne drive kunnskapsdeling forutsetter det at superbrukerne har en digital kompetanse i møte med endringen. Harteis (2018) beskriver digital kompetanse som evnen til å forholde seg til og bruke digitale verktøy og medier på en trygg, kritisk og kreativ måte. Det dreier seg om å kunne utføre praktiske oppgaver, kommunisere, innhente eller behandle informasjon (Harteis, 2018). Bruken av superbrukere kan dermed være til fordel ved å gi medarbeidere en tilleggsutvikling av IT opplæring, i form av just-in-time opplæring på det tidspunktet personalet utfører det faktiske arbeidet. Dersom superbrukere blir identifisert tidlig, kan de drive opplæring og teknisk veiledning allerede i startfasen av implementeringen, for å maksimere bruken av teknologien på et konsistent nivå i hele organisasjonen (Halbesleben et al., 2009).

#### **2.4.1.2 Informasjons- og kommunikasjonskanal**

Kunnskapsoverføring og læring har alltid vært en sentral faktor i implementering av ny teknologi i organisasjoner (Åsand & Mørch, 2006). Som en konsekvens er det få individer som er i stand til å sortere ut all informasjon som er relevant for deres daglige arbeid. Informasjonen blir derfor distribuert blant mennesker og lagret i databaser, noe som forårsaker et informasjonsadministrasjons problem. Åsand & Mørch (2006) hevder videre at et

superbrukerinitiativ kan være med på å skape endring i vilkårene for informasjonsadministrasjon og kunnskapsdeling i implementeringsprosesser. Superbrukere kan dermed fungere som grensenøkler og oversettere mellom brukere og lokale utviklere (Volkoff, Strong & Elmes, 2002). De har dybdekunnskap om systemet som innføres uten å være systemutvikler. Dette kan bidra til å minske kunnskapsgapet mellom superbruker og medarbeiderne som skal anvende den nye teknologien.

Superbrukere kan imidlertid også fungere som en informasjons- og kommunikasjonskanal mellom de ansatte og prosjektledelsen i endringsprosessen (Crosson et al., 2011). De vil ha en funksjon der de tolker målet prosjektgruppen har utformet, og formidler det videre ut til sine ansatte. Dette kan sees i sammenheng med mellomlederrollen, noe som kan skape en forbindelse mellom superbrukerrollen og mellomlederrollen. Når en superbruker skal formidle hva implementeringen innebærer er det viktig at de har forståelse for endringen i sin helhet, og hvordan det vil påvirke arbeidsprosessene til de ansatte. På den måten vil brukerne av det nye systemet skape en forståelse for hvorfor og hvordan det nye systemet vil innvirke i deres arbeidshverdag (Stensaker & Haueng, 2016).

#### **2.4.1.3 Teknologisk ambassadør for endringen**

En tilnærming som vanligvis er sitert i organisasjonslitteratur er funksjonen superbrukere har for å fremme en innovasjon og støtte den nødvendige endringsinnsatsen (Shea & Belden, 2016). Ved å skape aksept og positive holdninger til teknologisk endring i organisasjonen, kan superbrukere fungere som en ambassadør for endringen (Notte, 2011; Halbesleben et al., 2009). For at superbrukere skal lykkes med å skape aksept for teknologien, kan de forme de ansattes opplevelser av teknologien i deres daglige arbeidsoppgaver (Halbesleben et al., 2009; Yuan et al., 2015). Halbesleben et al., (2009) fant i sitt empiriske studie at en av de mest effektive måtene å forbedre brukernes opplevelser er ved å forbedre deres oppfatning av nytten og brukervennligheten av ny teknologi. Ved å utmerke fordelene med det nye systemet og ved å forklare måter å jobbe med det nye systemet i dagens arbeidsprosesser, vil de bidra til å lette aksept for bruk av teknologien og økt nytteverdi blant de ansatte.



Superbrukere kan i tillegg innvirke på opplevelser i bruk av ny teknologi. Brukervennlighet er vanligvis relatert til at teknologien passer til brukernes arbeidsoppgaver, arbeidsflyt eller brukeropplæring av systemet. Ansatte som får støtte fra en medarbeider som både forstår systemet og de ansattes arbeidskrav, kan sannsynligvis øke brukervennligheten (Yuan et al., 2015). Superbrukere kan bidra til riktig bruk og lette trinn av den nye teknologien, samtidig som de kan fungere som problemløser i prosessen (Boffa & Pawola, 2006). De vil dermed som endringsagenter danne forhold som støtter bruk av teknologien, og videre tilføre teknologien i arbeidsmiljøet (Halbesleben et al., 2009).

#### **2.4.1.4 Styrke digital utvikling**

Superbrukerne representerer lokale mestere for teknologisk endring som er nødvendig for å forbedre implementeringen av teknologi (Boffa & Pawola, 2006, Halbesleben et al., 2009). En sentral faktor er superbrukeres holdning til den nye teknologien, og teknologiens innvirkning på arbeidsprosessene. En positiv holdning hos superbrukeren vil sannsynligvis forbedre opplevelsene til brukere ved å fremme et positivt endringsmiljø til fordel for den nye teknologien. Derfor vil superbrukerens engasjement være svært sentral når de lærer opp og hjelper sine medarbeidere. Et høyere engasjement vil sannsynligvis føre til økt innsats fra superbrukere for å modellere hensiktsmessig og effektiv bruk av teknologien i deres arbeid. Dette vil samtidig sikre at brukerne får en mer positiv opplevelse av de nye arbeidsprosessene (Halbesleben et al., 2009).

Å verve superbrukere kan være til hjelp når organisasjonen utfører testing og utvikling av det nye systemet i implementeringen (Åsand & Mørch, 2006). De kommer med tilbakemeldinger på hva de synes bør forbedres eller videreutvikles i samspill med utviklerne. For å bedre arbeidsflyt kan superbrukerne få tilgang til ulike funksjoner i systemet, slik at de kan være behjelpelig for de ansatte effektivt uten å kontakte utviklerne eller ledelsen (Crosson et al., 2011). I flere organisasjoner blir superbrukere også involvert i planleggingen av implementeringsprosessene med prosjektledelsen, noe som inkluderer de i forarbeidet med prosjektet (Pellizzari et al., 2018). Videre kan de bidra med programmet for opplæring av den nye teknologien for de ansatte. Dette forutsetter at superbrukeren må være kompetent både profesjonelt og teknisk, med vekt på

mestring av det nye arbeidsverktøyet (Åsand & Mørch, 2006). På bakgrunn av bidrag fra empiriske studier som er fremlagt, kan man se at superbrukere kan ha ulike funksjoner i implementeringen ny teknologi i organisasjoner. Basert på dette vil vi videre se hvordan mellomledere kan fungere som superbrukere i en organisatorisk endringsprosess.

## **2.4.2 Mellomledere som superbrukere**

Endringsprosesser blir som tidligere nevnt en mer og mer ordinær tilstand i organisasjoner med en viss kontinuitet, og det forutsettes at ledelse utøves ut fra et endringsperspektiv (Hennestad & Revang, 2017). For å utøve kontinuerlig endringsarbeid i organisasjoner finnes det flere roller som kan være innblandet, og denne studien fokuserer på mellomledere og superbrukere i et slikt arbeid. Mellomledere har som nevnt en mangfoldig rolle i endringsprosesser. På den ene siden kan trekkes i retning av den administrative delen av ledelse, ved at de har ansvar for den daglige driften og utøver en autoritetsposisjon ved å ha et ansvar over de ansatte i organisasjonen (Yukl, 2012; Northouse, 2013).

På en annen siden kan mellomlederrollen trekkes til ledelsestilnærmingen som har fokus på å påvirke til innovasjon og endring (Yukl, 2012; Northouse, 2013). Ledelse fokuserer på å fremme endring, og dermed kan det knyttes til superbrukere i endringsarbeid og de ulike funksjonene som er fremlagt. Superbrukerne skal som nevnt bidra til å støtte ansatte gjennom teknologiske endringsprosesser ved å være kunnskapsrike ressurser, som kan være veiledende for vellykket innføring av teknologi (Boffa & Pawola, 2006; Åsand & Mørch, 2006). Vi finner kombinasjonen av mellomledere som superbrukere interessant for å undersøke hvordan mellomledere kan fungere som endringsagenter i studiens case.

Yuan et al., (2015) antyder at en støtte for implementering av ny teknologi er avgjørende for en suksessfull gjennomføring av endringen. Det å benytte seg av superbrukere er noe som har vokst frem av erfaringer, med innføring av ny teknologi i organisasjoner (Shea & Belden, 2016). Flere organisasjoner forstår nå at de som plukker opp teknologien tidlig, og som allerede er medlem av organisasjonen kan anses som nøkkelpersoner. Dermed er det vesentlig å forsøke å nyttiggjøre

disse personene som superbrukere. Hvis superbrukerne identifiseres i innledende faser av implementeringen kan de bli forberedt for å støtte eksisterende verktøy. De kan dermed gå over til tekniske forbindelseskapasiteter som vil bygge bro over gapet mellom ansatte og toppledelsen (Boffa & Pawola, 2006).

Superbrukere kan fungere som et bindeledd i organisasjoner, noe som fremhever deres funksjon som informasjons- og kommunikasjonskanal i endringsprosesser (Boffa & Pawola, 2006). Mellomledere befinner seg som nevnt mellom toppledelsen og de ansatte, og blir ansett som bindeleddet mellom disse to nivåene (Hope, 2015). Derfor kan det være strategisk for en organisasjon å tillegge mellomledere en superbrukerrolle, for å fremme endringsarbeid, fordi de har en lederfunksjon men også en nær forbindelse med de ansatte. Med en superbrukerrolle kan de representere lokale mestere for teknologisk endring som er nødvendig for å forbedre implementeringen av teknologi (Halbesleben et al., 2009). Studien til Shea, C., & Belden, C. (2016) antyder at når spesifikke teknologiske verktøy implementeres med en meningsleder som på et tidlig stadiet adopterer teknologien, er det mer sannsynlig at ansatte tar i bruk håndholdt utstyr i praksis. På en annen side hevder Boffa og Pawola (2006) hevder at medarbeidere som arbeider side om side, svarer raskere sammenlignet med ledere på et høyere nivå i organisasjonen. På bakgrunn av dette er det interessant å undersøke hvordan mellomledere i Vy buss har fungert i endringsarbeidet ved å være superbrukere, og hvordan dette har påvirket hvordan de har drevet endringsarbeidet i deres avdeling.

## **2.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi gjennomgått teori og empiriske studier som legger grunnlaget for formålet med studien, og forskningsspørsmålene som skal undersøkes. For å sette Vy Buss i en endringskontekst har vi presentert Weick & Quinn (1999) sine beskrivelser av episodisk og kontinuerlig endring. Caset i vår studie vil hovedsakelig plasseres under kategorien episodisk endring, siden endringen er intensjonell og beveger seg bort fra organisasjonens opprinnelige handlingsmønstre. Endring er imidlertid ikke et av på fenomenen, så det er uunngåelig at det ikke pågår et kontinuerlig endringsarbeid, der det skjer jevnlig tilpasninger og justeringer. Dermed

vil vi i denne studien erkjenne at endringer i praksis ikke faller inn under den en av disse, men velger å se endringen som både episodisk og kontinuerlig. For å se nærmere på endringen vil det være nødvendig å se digitalisering som selve endringsprosessen i caset. For å skape en forståelse av digitalisering har vi tatt for oss Unruh og Kiron (2017) sitt rammeverk som tar for seg nivåene digitisering, digitalisering og digital transformasjon. Vy Buss har oppnådd det første nivået digitisering, basert på at organisasjonen har gått fra en manuell arbeidsprosess til en digital nettbrettløsning. På bakgrunn av det befinner de seg nå en digitaliseringsprosess hvor nettbrettene implementeres i alle avdelingene i selskapet.

Endringsledelse blir trukket frem som en viktig faktor for å fremme organisatoriske endringsprosesser. Basert på dette har vi sett på mellomledere, og hvordan deres roller kan bidra til å fremme en digital endringsprosess i en organisasjon. Kapitlet har også presentert fire roller og ansvarsområder mellomledere kan ha i en endringsprosess i lys av Stensaker og Haueng (2016) sin tilnærming. Disse er å oversette og operasjonalisere strategien, håndtere motstridende interesser og motstand, støtte ansatte gjennom endring samtidig som man selv endrer atferd og balansere endring med daglig drift. Utover dette har vi sett hvordan mellomledere kan fungere som endringsagenter i digitale endringsprosesser. Vi har presentert fire ulike superbrukerfunksjoner som er fremtredende gjennom empiriske studier teknisk støtte og opplæring, informasjons- og kommunikasjonskanal, teknologisk ambassadør for endringen og styrke digital utvikling. Basert på dette vil denne studien undersøke hvilke roller mellomlederne i Vy Buss har hatt, og hvordan de kan fungere som endringsagenter gjennom sin rolle som superbruker. På bakgrunn av dette vil hovedkonseptene i denne studien være endringsprosesser, endringsledelse, mellomlederroller og superbrukerfunksjoner. Disse konseptene vil være grunnleggende og spesielt nyttige for resultatene og analysen i denne studien.

## 3.0 Metode

Dette kapittelet vil redegjøre for den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for avhandlingen. Det vil bli fremlagt begrunnelse for valg av forskningsdesign, og videre en beskrivelse av hvordan vi har gått frem i forbindelse med utvalg av informanter. Deretter vil vi gjøre rede for gjennomføring, transkripsjon, koding og analyse av datamaterialet. Kapittelet vil også drøfte etiske betraktninger som er tatt, metodiske utfordringer og forskningens validitet, reliabilitet og overførbarhet. De metodiske valgene vi har foretatt i denne studien er basert på studiens case og dens kontekst. Vi har valgt en casestudie som forskningsdesign med bakgrunn i at vi skal få innsikt i en digital endringsprosess i Vy Buss.

### 3.1 Casestudie

Denne studien kan beskrives som en enkeltcasesestudie med bakgrunn i at vi gjennomfører et case i Vy Buss (Yin, 2014). En casestudie kan beskrives som en empirisk undersøkelse som *«undersøker et tidsriktig fenomen i dybden og innenfor dets kontekst»* (Yin, 2014, s. 16). En av styrkene til en casestudie er at den undersøker fenomenet man forsker på, i sammenheng med fenomenets kontekst (Yin, 1989). Vi har fulgt en teoretisk utvalgsstrategi, som Eisenhardt (1989) forklarer som et mål om å finne en case som på best mulig måte kan belyse det vi ønsker å forstå. Som følge av dette inngikk vi et samarbeid med en organisasjon med flere mellomledere, som befant seg i en digital endringsprosess. Vi vil ved dette gå nærmere inn på en grundig casebeskrivelse. For å sette caset i kontekst er det vesentlig å presentere en grundig beskrivelse av caset som legger grunnlag for denne avhandlingen.

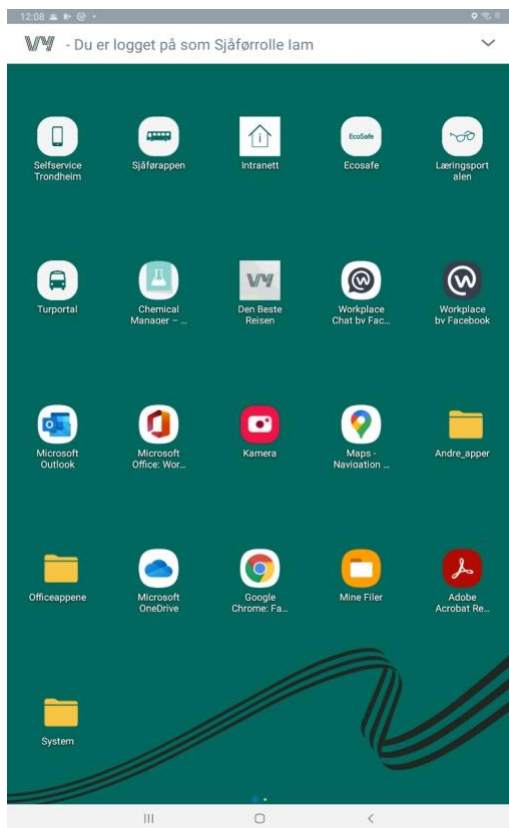
#### 3.1.1 Casebeskrivelse

Vy Buss AS er et av Nordens største busselskap, og er datterselskap i Vy Gruppen AS. Organisasjonen har både virksomheter i Norge og Sverige, og består av 7400 medarbeidere og har 3300 busser som frakter over 113 millioner passasjerer i året. I Norge består selskapet av selskapsstaber og driftsavdelinger som er organisert ut i seks regioner. Vy sin bussvirksomhet

leverer tjenester innenfor ulike virksomhetsområder som ekspressbusser, flybusser, shuttletrafikk, lokaltransport, tur og storbilvask. Innenfor det norske bussmarkedet utgjør selskapet en markedsandel på om lag 30 prosent. Hovedvirksomheten til Vy Buss er rutebilkjøring på oppdrag av arbeidsgivere som Ruter, AtB, Skyss, Østfold kollektivtrafikk, Farte, Kringom, Brakar, Fram, Opplandstrafikk og Hedmarkstrafikk (Vy Buss, 2021).

Studiens case tar utgangspunkt i en digital endringsprosess i Vy Buss som innebærer at organisasjonen har implementert et nettbrett som skal fungere som et digitalt arbeidsverktøy for bussjåførene. Bussjåførene utgjør 90 prosent av de ansatte i organisasjonen, og over flere år har Vy Buss arbeidet med et prosjekt som omhandler å digitalisere arbeidsprosessene deres. Som følger av dette har sjåførene gått fra en tradisjonell sjåførhåndbok over til et digitalt nettbrett, som har endret noen av deres arbeidsprosesser. Nettbrettet skal ifølge organisasjonens ledelse fungere som et verktøy for å gjøre arbeidshverdagen til bussjåførene enklere og mer effektiv. Videre vil nettbrettet blant annet erstatte følgende:

- Sjåførhåndboken på papir er erstattet av Sjåførappen
- Distribusjon av skift på papir i posthylle er erstattet av SelfService appen
- Kjøreordre på papir er erstattet av Turportalen
- Kommunikasjon via posthyller erstattes hovedsakelig av SelfService og outlook
- Workplace er en frivillig kanal for sosial kontakt og læring mellom kolleger og et supplement til informasjonsdeling fra ledelsen
- Feilrapportboken er erstattet av «Vognfeil» i Sjåførappen



*Figur 3- Fremstilling av det digitale nettbrettet*

Med bakgrunn i digitaliseringsprosessen i Vy Buss anser vi at mellomlederne har en sentral funksjon i implementeringen av nettbrettet. Grunnen til det er at organisasjonen er geografisk spredt, og derfor vil mellomlederne ha et ansvarsområde på sin avdeling. Som et ledd i å oppnå vellykket implementering av ny teknologi, benytter stadig flere organisasjoner seg av superbrukere for å sikre tilstrekkelig opplæring og støtte til de ansatte (Yuan et al., 2015). Vy Buss har valgt å benytte seg av både mellomledere og ansatte som superbrukere for å hjelpe bussjåførene med å anvende det nye arbeidsverktøyet. Det er likevel viktig å understreke at ikke alle mellomlederne i organisasjonen er superbrukere, og vi har valgt å kun sette fokus på mellomledere som er superbrukere. På bakgrunn av dette undersøker studien hvordan mellomlederne har drevet endringsarbeidet i sin avdeling gjennom ulike mellomlederroller. Videre har vi også undersøkt hvilke superbrakerfunksjoner de har hatt i endringsprosessen, og hvordan de har kombinert mellomlederrollen med superbrakerarbeidet.

## **3.2 Forskningsmetode og design**

I denne studien har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming som forskningsdesign for å besvare forskningsspørsmålene. Thagaard (2013) beskriver kvalitative metoder ved at de gir grunnlag for fyldige forståelser av sosiale fenomener, og retter sitt fokus mot nærhet til informanter, små utvalg, prosess, mening og analyse av tekst. I den kvalitative tilnærmingen vil forskerens rolle være å anvende teori og empiri for å tolke og forstå fenomenet. Basert på dette undersøker denne studien hvilke roller mellomlederne i Vy Buss selv mener de har hatt i den digitale endringsprosessen. Dette gjør vi for å se hvordan mellomlederne kan fungere som endringsagenter i lys av en superbrukerrolle. Basert på dette ser det hensiktsmessig å benytte oss av en kvalitativ metode som forskningsdesign for denne studien.

I denne studien har vi utført individuelle semistrukturerte intervjuer, der vi formulerte spørsmålene ut fra temaer som vi syntes var interessante basert på vår forskningsinteresse og tidligere forskning. Samtidig holdt vi det åpent for at vår forståelse kunne endres gjennom i intervjuene, og at nye temaer kunne dukke opp underveis. Ved å gjennomføre semistrukturerte intervjuer gir det mulighet for at deltakernes perspektiv kan fremtre, i motsetning til en strukturert form for intervju der det på forhånd er bestemt hva som er relevant for forskeren. Dette betyr at vi har et deltakerperspektiv der vi tar utgangspunkt i informantenes måte å forstå deres rolle i endringen vi studerer (Bryman, 2012).

### **3.2.1 Forskningsstrategi**

Forskningsstrategi er i følge Blaikie (2010) en av de viktigste valgene en forsker tar i utarbeidelsen av et forskningsdesign, og blir brukt som et sett med prosedyrer for å besvare forskningsspørsmålene i studien. Vi har valgt å benytte oss av en abduktiv forskningsstrategi med bakgrunn i at vi bruker både empiri og teori for å utvide kunnskapen om fenomenet vi studerer (Thagaard, 2013). I en abduktiv tilnærming oppstår det et dialektisk forhold mellom teori og empiri, og studien inneholder derfor elementer fra både induktiv og deduktiv forskningsstrategi. En induktiv strategi drives av ny kunnskap på området hvor det finnes lite



forhåndskunnskaper, mens en deduktiv strategi vil si når forskeren bekrefter eller avkrefter antakelser på områder hvor det finnes mye forhåndskunnskap (Jacobsen, 2005).

Abduktiv strategi vil i vårt tilfelle si at forskeren undersøker individers egen opplevelse og forståelse av fenomenet som skal studeres (Blaikie, 2010). Forskeren arbeider videre med informantenes tolkning for å velge ut begreper som kan føre til forklaring, forståelse eller en ny og utvidet teori. I denne studien er formålet som nevnt å undersøke hvordan mellomledere har opplevd og erfart implementeringen av digitale nettbrett, og hvordan de som følge av dette har drevet endringsarbeid i sin avdeling. Vi anser dermed en abduktiv strategi som mest hensiktsmessig for å oppnå en synliggjøring og forståelse av fenomenet endringsledelse. Ved å fortolke dataen i lys av teori vil vi kunne presentere mønster og til slutt et enkeltstående produkt ut fra vår forskning.

En av utfordringene med å anvende abduktiv metode som strategi er imidlertid at det kan gjøre det vanskelig for andre å etterprøve, eller få de samme funnene. Dette er på grunn av at den abduktive strategien gir et resultat som er preget av forskeren selv, teori og forskningsdeltakere. Likevel ser dette ut til å stemme med det abduktive formålet om å trekke rimelige slutninger, presentere utvidet kunnskap og gi en tolkning av fenomenet. På bakgrunn av dette anser vi det som en hensiktsmessig strategi å bruke i vår forskningsstudie.

### **3.2.2 Utvalg og rekruttering**

Dette studiet har valgt en strategisk utvelgelse av informanter. Vi utførte en strategisk utvelgelse på bakgrunn av at informantene kunne dele erfaringer som er relevante for studiens forskningsspørsmål (Thagaard, 2013). Strategien gjorde det nødvendig å sette opp kriterier på forhånd for å sørge for at vi fant riktige informanter til studien (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010). På bakgrunn av problemstillingen mente vi dermed at det ville være relevant å samle inn informasjon fra mellomledere som var aktive i den digitale endringsprosessen. Informantene ble i den sammenheng valgt ut på bakgrunn av to kriterier: de er mellomledere som har en superbrukerrolle og de driver endringsarbeid ved å implementere nettbrett i sin avdeling.

Våre tre kontaktpersoner i Vy Buss ga oss mye informasjon om endringsprosessen i startfasen av masterprosjektet, som vi har fremlagt gjennom nettbrett-protokollen i casebeskrivelsen. Vi fikk også tilsendt en statistikk med oversikt over bruken av nettbrettene i alle avdelingene i selskapet av disse kontaktpersonene. Ut fra statistikken utførte vi en grovanalyse av bruken blant sjåførene i de ulike avdelingene. Dette gjorde det lettere å filtrerte ut aktuelle avdelinger som vi kunne ta kontakt med. Vi delte deretter nettbrettbruken opp i kategoriene høy, middels og lav. Utvelgelsen ble dermed basert på at vi ønsket avdelinger med variasjon i bruken av nettbrettene blant sjåførene. Dette gjorde vi for å få variasjon i erfaringene fra mellomledernes side. Vi fikk hjelp av en kontaktperson i organisasjonen til å komme i kontakt med informanter som har drevet implementeringen av nettbrettene i sin avdeling. Når vi hadde plukket ut de mest fremtredende avdelingene i de ulike kategoriene sendte vi det videre til vår kontaktperson. Videre fikk vi tilbakesendt en oversikt over kontaktinformasjon til mellomlederne i avdelingene vi ønsket å intervju.

Vi fikk tilsendt en liste med 12 informanter som vi tok kontakt med gjennom epost. I eposten presenterte vi studiens formål, hvorfor vi ønsket å kontaktet akkurat dem samt datahåndteringsplan. Etter samtykke fra mellomlederne med avtalt dato og tid for intervjuene, satt vi igjen med 8 informanter som ønsket å delta. Thagaard (2013) hevder at antallet informanter ikke bør være noe større enn at det er mulig å gjennomføre dyptgående analyser. Dermed så vi det som passende å ha 8 informanter i vår studie, for å gjøre analysen så nøye som mulig. Vi sendte videre en epost med et samtykkeskjema med informasjon om studien, konfidensialitet, frivillighet og anonymitet (vedlegg 2). Informantene ble bedt om å lese nøye gjennom og godkjenne skjemaet før intervjuene. I løpet av rekrutteringsprosessen fikk vi også bedre kjennskap til empirien og teorien, ved at vi parallelt utarbeidet kapittelet om teori og tidligere forskning. Intervjuguiden ble dermed justert og oppdatert med nye spørsmål underveis i denne prosessen. I tabellen nedenfor presenterer vi informantene med en kort innføring av deres arbeidsstilling i organisasjonen. Navnene er kodet med tall slik at vi opprettholder anonymiteten av forskningsdeltakerne i oppgaven.

| <b>Informant</b> | <b>Arbeidsstilling</b> | <b>Tid på intervju</b> |
|------------------|------------------------|------------------------|
| Informant 1      | Nestleder ved avdeling | 32 minutter            |
| Informant 2      | Teamleder              | 36 minutter            |
| Informant 3      | Avdelingsleder         | 20 minutter            |
| Informant 4      | Avdelingsleder         | 40 minutter            |
| Informant 5      | Teamleder              | 41 minutter            |
| Informant 6      | Teamleder              | 38 minutter            |
| Informant 7      | Driftsassistent        | 35 minutter            |
| Informant 8      | Teamleder              | 33 minutter            |

*Tabell 1- Oversikt over informantene, stilling og tid på intervju*

### **3.3 Datainnsamling**

Innenfor kvalitative studier finnes det ulike datainnsamlingsmetoder. Dette studiet har valgt å bruke kvalitativt intervju som innsamlingsmetode, for å få en god innsikt i hver og enkelt informant sine tanker, opplevelser og refleksjoner om deres rolle i endringsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne seksjonen vil starte med en redegjørelse av kvalitative intervjuer og videre en beskrivelse av semistrukturert intervjuform. Deretter vil vi forklare hvordan vi har utformet intervjuguiden og avslutningsvis hvordan vi gjennomførte intervjuene.

#### **3.3.1 Kvalitativt intervju**

Formålet med kvalitative intervjuer er å få fyldig informasjon om hvordan mennesker opplever sin livssituasjon, samt hvilke perspektiver og synspunkt de har omkring ulike temaer som blir tatt opp gjennom intervjuet. Erfaringene som deltakerne i intervjuet utdyper gjenspeiler ofte hendelser i deres liv, og dermed preges det vanligvis av en individuell forståelse av ulike opplevelser (Thagaard, 2009). Slik informasjon er relevant for dette studiet, og derfor så vi det hensiktsmessig å benytte oss av kvalitative intervjuer for innsamling av datamaterialet.

Kvalitativt intervju som datainnsamlingsmetode stiller krav til at forskeren skaper en trygg og god relasjon til informantene. Et annet viktig moment er at forskeren lytter og plukker opp den informasjonen som fremkommer i intervjuet. Det stilles også krav til utforming av gode spørsmål og utarbeidelse av en god intervjuguide. Denne studien ønsker som nevnt å undersøke hvilke roller mellomlederne i Vy Buss har hatt i implementering av digitale nettbrett, og hvordan de har ledet endringsprosessen i sin avdeling. Basert på dette ønsker vi å undersøke hvordan de kan fungere som endringsagenter gjennom å være superbrukere. På bakgrunn av dette vil kvalitative intervjuer gi et solid grunnlag for å få innsikt i informantenes tanker og erfaringer for å besvare studiens forskningsspørsmål (Thagaard, 2009).

### **3.3.2 Semistrukturert intervju**

Kvalitative intervjuer kan formes på forskjellige måter, og med ulik grad av struktur. Denne studien har valgt å benytte seg av semistrukturerte intervjuer for datainnsamling. En semistrukturert intervjuform vil blant annet gi større mulighet til å foreta en sammenligning mellom informanter. Det vil også gi en grad av fleksibilitet, slik at ny informasjon og data kan forekomme underveis (Thagaard, 2013).

I semistrukturerte intervjuer er temaene som skal undersøkes fastlagt på forhånd. Likevel kan rekkefølgen på temaene variere, og bestemmes underveis i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009). Basert på dette vil en semistrukturert intervjuform være hensiktsmessig for vårt studie. Om man benytter seg av en semistrukturert form vil forskeren følge informantenes fortellinger, men samtidig sørge for at de temaene som er viktige blir tatt opp underveis i intervjuet. Flexibilitet i en intervjusituasjon er viktig for å kunne knytte spørsmålene opp mot hver enkelt informant sine forutsetninger. Gjennom semistrukturerte intervjuer må forskeren være åpen for at temaer som ikke er planlagt på forhånd blir tatt opp (Thagaard, 2009).

Det foreligger flere fordeler ved å benytte seg av semistrukturerte intervjuer. En av fordelene ved dette er at intervjueren får en dypere og mer nyansert kunnskap om ulike temaer, enn ved

strukturerte intervjuformer hvor man kun får svar på spørsmålene som stilles. En annen fordel er imidlertid at man gjennom det som blir fortalt i intervjuene, har mulighet til å fange opp mer informasjon rundt konteksten de befinner seg i. Det gjør at intervjueren kan få en bredere forståelse av meningen som tillegges ulike fenomener (Berg, 2009). Fordelene som er presentert er vesentlig for dette studiet, og vil dermed gi mer kunnskap og rom for at ny innsikt kan forekomme. Dette kan være med på å forme selve forskningsstudien.

### **3.3.3 Utforming av intervjuguide**

En viktig målsetting med kvalitative intervjuer er å utforske de temaene som er viktig i forhold til studien, og dens forskningsspørsmål (Thagaard, 2013). Vi utformet en semistrukturert intervjuguide for å sikre tilstrekkelig informasjon til forskningsprosjektet. Intervjuguiden tok utgangspunkt i forskningsspørsmålene, samt teorien og tidligere forskning. Videre ble intervjuguiden inndelt i ulike hovedtemaer som ga utgangspunkt for innsamlingen og analysen av dataene (vedlegg 1). Vi utarbeidet hovedtemaer for å få et overblikk over de mest sentrale elementene. På den måten sikret vi oss også at vi fikk svar på problemstillingene og de temaene som var fremtredende i studien.

Når vi utarbeidet intervjuguiden var vi grundige med arbeidet med spørsmålene. Basert på hovedtemaene i intervjuet utarbeidet vi åpne spørsmål som ga mulighet for å få gode og utfyllende svar fra respondentene. Dette gjorde vi for å unngå ja eller nei svar på spørsmålene i intervjuet. På spørsmålene hvor det var aktuelt med eventuelle tilleggsspørsmål utarbeidet vi oppfølgingsspørsmål, som ble stilt om det var behov for det. Vi arbeidet nøye med formuleringen av spørsmålene, og utarbeidet spørsmål som ikke var ledende, noe som kan svekke forskeres reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi opplevde gjennom de første intervjuene at temaer som ikke var forutsett ble tatt opp av informantene. Disse temaene viste seg å være svært relevant for studien vår, og derfor utviklet vi spørsmål omkring dette og stilte disse i de resterende intervjuene. Dette gjorde at valget av en semistrukturert form på intervjuet var svært hensiktsmessig, fordi vi oppdaget interessante og viktige temaer underveis som var viktige for studien vår.

Intervjuguiden sin oppbygging startet med en seksjon om bakgrunnsopplysningene til informantene. Grunnen til at vi startet med å stille spørsmål omkring dette var for å varme opp informantene, slik at de skulle føle seg trygge og være klare for å gi utfyllende og gode besvarelser i resten av intervjuet. Det å stille innledende spørsmål i en intervjusituasjon kan også bidra til at informantene tør å åpne seg senere i intervjuet (Tjora, 2017). Deretter gikk strukturen over til hoveddelen, hvor de viktigste spørsmålene ble stilt. Avslutningsvis stilte vi mer utfyllende spørsmål omkring det som eventuelt ikke hadde kommet frem i besvarelsene. Ved å gjøre dette sikret vi oss også at vi hadde fått de svarene fra respondentene som vi trengte til studien. Helt til slutt stilte vi et avsluttende spørsmål hvor informantene kunne tilføye informasjon om det var ønskelig. Tjora (2017) hevder at dette er en god måte å normalisere intervjusituasjonen i slutten av intervjuet.

### **3.3.4 Praktisk gjennomføring av intervjuene**

På bakgrunn av korona pandemien og den geografiske avstanden på informantene, gjennomførte vi alle intervjuene over Microsoft Teams. Det kan være ulemper ved å ikke holde intervjuene fysisk, som at man ikke får den direkte nærheten til informanten i intervjusituasjonen. Når intervjuene ble gjennomført over Microsoft Teams hadde informantene på kamera, slik at vi kunne få best mulig kontakt med deltakerne. En av fordelene med å gjennomføre intervjuene over Microsoft Teams var imidlertid at det var svært tidseffektivt, da vi ikke var nødt til å dra rundt til de ulike arbeidsplassene til informantene. Dette førte til at gjennomføringen av intervjuene ble tidsbesparende for oss. Selv om intervjuene ble holdt over Microsoft Teams opplevde vi gode og åpne samtaler, som ga mange gode besvarelser på forskningsspørsmålene i studien. På bakgrunn av dette opplevde vi ingen problemer eller ulemper ved å gjennomføre intervjuene digitalt, basert på positive erfaringer med intervjusituasjonen. Under noen av intervjuene ble nye interessante temaer og problemstillinger tatt opp. Dette opplevde vi som svært positivt, da vi kunne gå mer inn på dette i de resterende intervjuene.

Før vi gjennomførte intervjuene sendte vi ut intervjuguiden slik at informantene kunne forberede seg på intervjuet om det var ønskelig. Videre fulgte vi også Tjora (2017) sin anbefaling om å være to intervjuere til stede, siden vi begge har lite erfaring med intervjusituasjoner. Vi byttet på hvem som var hovedintervjueren i de åtte intervjuene. Den ene hadde hovedansvar for intervjuet og stilte spørsmålene, mens den andre sørget for at alle spørsmålene ble stilt og at vi hadde fått utfyllende svar på spørsmålene. Dette førte til at den som ledet intervjuet kunne ha fullt fokus på informanten, fordi vi hadde trygghet i at den andre personen sørget for at gjennomføringen ble så god som mulig. Et overordnet mål med en intervjusituasjon er å skape en fortrolig og trygg atmosfære, for at deltagere skal tørre å åpne seg opp om de temaene som er relevant for studien (Thagaard, 2013). For at intervjusituasjonen skulle bli en trygg arena, bestemte vi oss for at det kun var en av oss som skulle vises over skjermen gjennom intervjuene. Vi løste dette ved å fortelle informantene at vi var to personer til stede under intervjuet, men at det kun var den ene som skulle stille spørsmål. Fordelen med det var at informanten kun hadde en person og forholdet seg til, som kunne føre til at intervjusituasjonen ikke ble så overveldende.

Før spørsmålene i intervjuet ble stilt presenterte vi oss selv og forskningsprosjektet kortfattet. Videre gjennomgikk vi de ulike momentene i samtykkeskjemaet, som var sendt ut på forhånd. Vi informerte om at intervjusamtalen ville bli tatt opp, og hvordan strukturen på intervjuet var bygd opp. Deretter startet vi å stille de innledende spørsmålene til informantene, og videre hovedspørsmålene i intervjuet. Til slutt stilte vi avsluttende spørsmål, som ble fremlagt i seksjonen om utarbeidelse av intervjuguide (vedlegg 1). Vi stilte oppfølgingsspørsmål utover de spørsmålene som var passende, og ba informantene utdype når fremtredende og viktig informasjon kom frem. Det gjorde at det ble en løs samtale, som gjorde at vi fikk mye datamateriale og informasjon som vi ikke hadde tenkt. Gjennom alle intervjuene benyttet vi oss av nettskjema-diktafon-appen, som er en smarttelefon app som tar opp lydopptak. Nettskjema driftes av Universitetet for informasjonsteknologi (USIT) ved Universitetet i Oslo. Lydopptakene vi tok gjennom diktafon-appen ble kryptert umiddelbart, og lastet direkte opp i Nettskjema. Dette gjorde at all informasjon som fremkom gjennom intervjuene ble holdt konfidensielt og trygt i denne databasen.

## **3.4 Dataanalyse**

I denne seksjonen vil vi gjøre rede for de ulike prosessene vi har gjennomført i analysen av datamaterialet fra intervjuene. Først vil vi presentere analyseenhetene i vår oppgave, videre vil vi forklare hvordan vi har transkribert intervjuene, til slutt vil vi gi en beskrivelse av den analytiske metoden vi har valgt og hvordan vi har anvendt denne metoden til å gjennomføre analyseprosessen.

### **3.4.1 Analyseenhet**

Når en forsker skal undersøke et fenomen i en forskningsstudie vil dette kalles for en analyseenhet (Yin, 2014). For å undersøke hvilke rolle mellomledere kan ha i en endringsprosess og hvordan rollen kan håndteres, vil det være hensiktsmessig å intervju mellomledere som kan beskrive sine egne erfaringer med disse rollene. Analyseenheten vi undersøker i denne studien vil dermed være utsagn og ytringer som representerer erfaringer som formuleres av mellomlederne selv. Mellomledernes egne beskrivelser blir på den måten bli benyttet for å nyansere våre funn. Videre vil erfaringene de har av endringene oversettes til instanser i et empirisk materiale. Analysen vil på den måten være basert på mellomledernes formuleringer omkring deres rolle i endringsprosessen, og ut fra dette vil vi tolke deres formuleringer.

### **3.4.2 Transkribering av intervjuene**

Formålet med å transkribere er å gjøre intervjumaterialet klart for analyse, og transkribering kan dermed betraktes som startfasen av analyseprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne delen av prosessen brukte vi tid på å transkribere intervjuene nøye fra tale til tekst. Kvale og Brinkmann (2015) trekker frem viktigheten av å tydeliggjøre hvordan man har utført transkripsjonene som vesentlig i en analyseprosess. Vi vil dermed gi en nøyaktig beskrivelse av hvordan vi har gjennomført transkripsjonsprosessen i vår studie.



I alle intervjuene vi gjennomførte benyttet vi oss av lydopptaker. Med lydfilene trengte vi ikke å ta fullstendige notater underveis i intervjuet, samtidig som vi kunne ha fullt fokus på selve respondenten. Transkripsjonene vi utarbeidet ble skrevet ned i et dokument kort tid etter at intervjuene fant sted, og lydopptakene ble deretter slettet. Intervjuene ble transkribert ordrett ved å legge til tilleggsfraser og fyllord slik som «eh» eller «mhm» i transkripsjonene (Gentikow 2005). Videre inkluderte vi også gjentakelser, påbegynte setninger, latter og pauser. For eksempel ble korte pauser i sitatene referert til med tre prikker (Eksempel: “Det vil jeg jo tro . . . grunnen er vel for å få det mer effektivt”), og latter ble skrevet som “hehe”. Når informantene nevnte navn eller «han» og «hun», har vi erstatt det med «vedkommende» i transkripsjonen. Vi valgte imidlertid å gå bort fra fyllordene (Eksempel: “Ehm”, “Mhm” og “Ehh) når vi plasserte sitatene inn i funn og analyse, slik at sitatene skulle få en bedre flyt. Ufullstendige setninger markerte vi med «(...)», vi har imidlertid fjernet ufullstendige setninger fra oppgaven på bakgrunn av plassbevarende hensyn og lite relevans for oppgaven (vedlegg 3).

I studien har vi gjort noen forkortelser av sitater som har gjort at det er enkelte variasjoner mellom transkripsjons-notatene og oppgaveteksten, disse forkortelsene har vi markert med “(...)”. Videre anså vi det ikke som hensiktsmessig å bruke sitater som inneholdt dialektord med en spesiell betydning. I samtrå med Tjora (2017) sine anbefalinger, transkriberte vi dermed dialekter til bokmål da dette er med på å styrke anonymiseringen av informantene. Vi erfarte at det var vanskelig å trekke ut relevant informasjon fra intervjuene tidlig i prosessen. Derfor la oss vi oss på et forholdsvis høyt detaljnivå tidlig i transkriberingen, for å unngå at viktig informasjon gikk tapt (Tjora, 2017). Hvor detaljert man er i arbeidet med transkripsjonen av intervjuene vil være avhengig av hvilken analysemetode man velger å anvende. I denne studien har vi valgt å benytte oss av Braun & Clarke (2006) sine retningslinjer for metoden tematisk analyse. Tematisk analyse kan anses å ha et høyt detaljnivå med bakgrunn i dens inndeling av konkrete steg, samtidig som den har en fleksibel anvendelse. Dette samsvarte godt med hvordan vi ville gjennomføre analysen av vårt datamateriale.

### **3.4.3 Tematisk analyse**

Vi har i denne studien valgt tilnærmingen tematisk analyse hvor vi tar utgangspunkt i å identifisere mønster og temaer på tvers av datamaterialet (Braun og Clarke, 2006). Tematisk analyse blir ofte ansett som den “grunnleggende” metoden for å identifisere og analysere mønstre i kvalitative data, og er mye brukt i kvalitativ dataanalyse (Braun & Clarke, 2013). Denne analysemetoden er nyttig når en forsker forsøker å identifisere temaer i et datamateriale, som kan forklare viktige kjennetegn ved et fenomen (King & Brooks, 2017). I den sammenheng vil metoden passe godt til vårt studie, da vi ser etter kjennetegn på roller mellomledere og superbrukere kan ha i en endringsprosess. Samtidig er tematisk analyse er en nyttig metode når dataene er transkribert til tekst, slik som vår forskningsstudie (Howitt, 2013).

Vi har valgt å både ha induktiv og deduktiv tilnærming til datakodning og analyse i studien. Studien har induktive trekk ved at kodene og temaene vi har kartlagt stammer med innholdet i dataene, noe som tilsier at vi har utforsket viktige konsepter ut fra datamaterialet (Braun og Clarke, 2006). Vi stilte i den sammenheng noen spørsmål i intervjuet for å utforske aspekter ved problemstillingen som er mindre tydelige i forskningslitteraturen. I følge Braun og Clarke (2006) er det nærmest umulig å være rent induktiv, siden man alltid vil bringe noe til datamaterialer når man analyserer det, og sjeldent ignorerer det semantiske innholdet i dataene som blir kodet. I den sammenheng har studien vår også vist seg å ha en deduktiv tilnærming til analyse, ved at vi brakte konsepter og ideer fra tidligere forskningslitteratur til dataene vi samlet inn. Vi formet store deler av spørsmålene i intervjuguiden basert på teori, og gjorde oss opp noen tanker på forhånd om hvilke teorier som kunne være aktuelle til de ulike temaene i intervjuguiden.

### **3.4.4 Analyseprosessen**

I analysen av vårt datamateriale har vi tatt utgangspunkt i analyseprosessen til Braun og Clarke (2006). De foreslår seks ulike steg for hvordan man kan gjennomføre analysearbeidet. Disse stegene er: 1) bli kjent med dataene, 2) utarbeide innledende koder, 3) lete etter temaer, 4) gjennomgang av temaene, 5) definere og navngi temaene og 6) skrive sluttrapport. Braun og Clarke (2006) er tydelige på at de gir et forslag til praksis, snarere enn et sett med faste regler når

de beskriver tematisk analyse. Dermed er det ment at forskeren skal bevege seg mellom de ulike stegene for å utføre en god analyse (Maxwell, 2005; Cassell, 2018). I vår analyse har det vært naturlig å gå frem og tilbake mellom stengene, da det var utfordrende å legge et tydelig skille mellom de. I denne seksjonen vil vi gi en beskrivelse av vår egen analyseprosess gjennom de seks stegene, og redegjøre for hva som ble gjort i analysearbeidet.

### ***Steg 1: Bli kjent med dataene***

Det første steget i tematisk analyse handler om å gjøre seg kjent med datamaterialet som er samlet inn (Braun & Clarke, 2006). Vi startet denne fasen da vi tok avgjørelsen om at begge skulle delta på de gjeldende intervjuene. Ved å gjøre dette sørget vi for at vi begge fikk en nærhet til eget datamateriale, allerede ved gjennomføringen av intervjuene. Parallelt med intervjuene skrev en av oss ned notater og sammendrag, slik at vi kunne lese gjennom det som utpekte seg spesielt i intervjuene i forkant av transkriberingen. Etter vi hadde transkribert intervjuene leste vi nøye gjennom før vi kodet datamaterialet, og vi skrev ned notater ved første gjennomlesning av transkripsjonene. Deretter leste vi gjennom materialet flere ganger slik at vi kunne få innsikt i informasjonen vi skulle analysere. Braun & Clarke (2006) hevder at skriveprosessen starter allerede i dette steget, så i denne delen noterte vi oss også tanker og ideer til den videre analyseprosessen. Dette gjorde vi for at vi tidlig i prosessen skulle se sammenhenger, og skape et helhetlig bilde av informasjonen vi hentet inn fra informantene. Når vi gjorde oss kjent med dataene forsøkte vi å se det i lys av forskningsspørsmålene, slik at overgangen fra å få innsikt i dataene til å utarbeide koder, ikke skulle bli for stor.

### ***Steg 2: Utarbeide innledende koder***

I denne fasen gjennomførte vi en organisering av datamaterialet vårt. Etter å ha lest over og blitt kjent med intervjuene begynte vi å kode datamateriale ved å markere sitater med ulike farger. Fargekodene var relatert til de overordnede temaene vi allerede hadde utarbeidet i intervjuguiden. Temaene i intervjuguiden fungerte dermed som en slags skisse for kategoriseringen av nye temaer i vårt datamateriale, og som et hjelpemiddel for å kartlegge ulike tendenser i vår data. Vi markerte eksempelvis sitater som var relatert til mellomlederrollen i

blått, og alt relatert til endringsprosessen i gult. Fargekodingen ble utført på bakgrunn av videre analyse, for å gjøre det enklere å finne tilbake til relevante sitater i neste steg i analysen.

For å få tak i meningsinnholdet i transkripsjonene erfarte vi at det var hensiktsmessig å kode hele avsnitt ut fra fargekodingen, og ikke setning for setning. Vi unnlot imidlertid å kode tekst som åpenlyst ikke hadde noen relevans til studiets forskningsfokus og forskningsspørsmål. Tjora (2017) hevder det er hensiktsmessig å jobbe tett opp mot empirien ved å anvende tekstnære koder. I den sammenheng samlet vi fargekodene i et dokument og lette aktivt etter mønstre og koder som beskrev aspekter som kunne være interessante til våre forskningsspørsmål. Dette gjorde vi for å fremheve informantenes egne ord og uttrykk i kodingsarbeidet. For å finne nyanser og sammenhenger mellom svarene til respondentene, sammenlignet vi svarene deres med hverandre. Vi lagde deretter et eget dokument der vi skrev ned en oversikt over de innledende kodene, der en tekstnær kode for eksempel var “ fange opp de med dårligst kunnskap” eller “følge opp at sjåførene bruker nettbrettene”.

### ***Steg 3: Lete etter temaer***

I denne fasen har forskeren som oppgave å plassere kodene inn i temaer for å dekke hovedtendensene i datamateriale (Braun & Clarke, 2006). Vi samlet først de ulike kodene sammen i undertemaer, og et eksempel på et undertema er “Superbruker: Pedagogiske ferdigheter”. Ved å samle kodene kunne vi videre søke å finne de større sammenhengene, og reflektere over hvilke funn som var mest hensiktsmessig for å få svar på forskningsspørsmålene våres. Kodene som gikk igjen i materialet ble plassert under samme tema, og mye av analysearbeidet gikk ut på å bevege seg frem og tilbake mellom kodene, for å se deres relevans for temaene. Siden datamaterialet er såpass stort ble det en stor variasjon mellom temaene.

Temaene som ble utformet fra de samlede kodene ble etterhvert utarbeidet til større hovedtemaer, som gjennomgående ble knyttet opp mot våre forskningsspørsmål. Samtidig tok vi også inspirasjon fra vårt teori og tidligere forskning når vi lette etter temaer. I den sammenheng bærer analysen preg av en "top down" tilnærming, der enkelte temaer ble hentet fra teori og tidligere forskning. Hovedtemaene ble plassert inn i et dokument og sortert etter informantens nummer. Når de ulike temaene var samlet var det mulig å se temaer på tvers av dataene. Ved å

lage en oversikt kunne vi se hvordan temaene kunne relateres til forskningsspørsmålene. Eksempler på en av hovedtemaene vi utformet er “superbrukerrollen i implementeringsprosessen”.

#### ***Steg 4: Gjennomgang av temaene***

Ifølge Braun og Clarke (2006) handler den fjerde fasen om å vurdere i hvilken grad de ulike temaene beskriver datamaterialet på en god måte. Vi brukte mye tid på steg tre og fire i analysen, siden vi gjennom stegene måtte forsikre oss om at temaene representerte mønstrene i datamaterialet. Vi gikk i denne fasen gjennom innholdet under temaene, og formet et sammenhengende mønster under hvert tema. For oss ble det aktuelt å slå sammen, separere og forkaste enkelte temaer. I fase tre kom det eksempelvis frem et mønster som utpekte seg spesielt i denne delen av analyseprosessen. Det kom tydelig frem at mellomlederrollen og superbrukerrollen hadde mange av de samme funksjonene, og dermed skapte det et behov for å separere temaene atskilt i funn og analyse. Videre utelukket vi noen av temaene som vi ikke betraktet som relevante for forskningsfokuset vårt. Vi vurderte dermed temaene på nytt, dersom de fikk mer relevans i prosessen. På den måten hadde vi en mer deduktiv tilnærming til analysen i denne delen, siden vi kun tok med temaene som hadde sammenheng med forskningsspørsmålene. Dette analysearbeidet formet seg etterhvert i ulike kategorier slik at dataene kunne navngis og defineres.

#### ***Steg 5: Definere og navngi temaene***

Vi ga passende navn til de ulike temaene i steg 4, men dette ble imidlertid en tilbakevendende prosess. Deretter forsøkte vi å lage en liste med de mest fremtredende og gjentakende rollene en mellomleder kan ha, for å utarbeide nye temaer og overskrifter i funn og analyse. Ved å liste opp rollene gjorde vi det lettere å komme frem til beskrivende temaer, som fungerte godt i samspill med studiets forskningsfokus. Etter vi fullførte de siste redigeringene av temaene og dens innhold, bestod vår tematiske oversikt av 4 ulike hovedtemaer med flere undertemaer. Undertemaene ble en måte å skape struktur når vi tok for oss komplekse temaer, og det fikk frem nyansene under hvert hovedtema (Braun & Clarke, 2006). Vi benyttet som tidligere nevnt både en induktiv- og deduktiv tilnærming til analyse. I den sammenheng brukte vi tilnærmingene til å

utforme temaer der meningsinnholdet kom tydelig frem, da det var naturlig for noen temaer å være knyttet tett opp mot empiri, og noen ble basert på teori. Dette gjorde at vi stod igjen med temaer som fremhevet tydelige mønstre, og som favnet en bred mengde av datamaterialet som har samlet inn. I oversikten over temaene begynte vi å legge inn passende illustrerende sitater. Det gjorde overgangen til produksjonen av den skriftlige rapporten mindre.

### ***Steg 6: Produsere skriftlig rapport***

I det sjette og siste steget av analysen skal forskeren produsere en skriftlig rapport. I denne studien vil rapporten befinne seg under kapittelet “funn og analyse”. Rapporten presenterer temaene vi har utarbeidet sammen med sitater fra informantene. Det gjorde det enklere å se helheten i temaene. Steget førte til at vi valgte å inkludere digitaliseringsprosessen i større grad i funn og analysedelen, og at vi endret rekkefølge på flere av kategoriene for å skape en naturlig flyt. Vi støttet opp funnene i analysen med ulike sitat-utdrag fra datamaterialet. Vi valgte videre ut sitater som fanget opp temaene, og ulike spenninger som fremgikk. Vi anonymiserte alle utdragene for å sørge for at anonymiteten til informantene ble ivaretatt, slik at det ikke var mulig å kunne gjenkjenne dem. Basert på at vi i analyseprosessen har gått mye frem og tilbake mellom steg 4, 5 og 6, kan vi si at de i stor grad har gått inn i hverandre i vårt arbeid med analysen.

## **3.5 Forskningens kvalitet**

Når innsamling av data gjennom intervjuer og transkribering av materialet er utført må dataens validitet, reliabilitet og overførbarhet vurderes (Kvale & Brinkmann, 2015). Disse tre aspektene vil presenteres som viktige kriterier som kvalitativ forskning bør imøtekomme. På bakgrunn av dette er det hensiktsmessig å utdype denne forskningens validitet, reliabilitet og overførbarhet.

### **3.5.1 Validitet**

Validitet handler om tolkning av data, og er knyttet til gyldigheten av tolkningene en forsker kommer frem til. Begrepet validitet kan presiseres ved å stille spørsmål omkring hvorvidt dine

tolkningene er gyldige i forhold til den virkeligheten som er studert (Thagaard, 2013). Tjora (2017) trekker frem at det å redegjøre for valg vil styrke gyldigheten til en studie. Gjennom metodekapittelet har vi beskrevet hvilke valg vi har tatt gjennom hele forskningsprosessen, og hva som ligger bak de ulike valgene. Thompson (2011) hevder at informanter ikke nødvendigvis svarer det de faktisk gjør, og at dette er sant. I stedet kan de danne et bilde av hvordan de ønsker å fremstå. Dermed vil ikke mellomledere i studien vår med sikkerhet svare det de faktisk gjør. For å redusere en slik risiko kunne det vært hensiktsmessig og å få innsyn i hvordan noen av medarbeiderne har opplevd mellomledernes rolle i endringsprosessen. På den måten kunne vi undersøkt medarbeidernes opplevelser av mellomledernes rolle, sammenlignet med mellomledernes eget bilde av sin rolle. En slik sammenligning kunne ha vært med på å redusere muligheten for feilrapportering. Samtidig ser vi det som en styrke at vi har vært to forskere i denne prosessen. Vi har reflektert over de tolkningene vi har gjort av datamaterialet. På den måten har vi gått flere runder og kommet frem til felles tolkninger, og andre forhold omkring datamaterialet.

### **3.5.2 Reliabilitet**

Reliabilitet blir ofte omtalt som pålitelighet, og referer til hvorvidt en annen forsker som anvender samme metode vil komme frem til samme resultat (Thagaard, 2013). Bryman (2012) fremhever at det kan være vanskelig å reprodusere en kvalitativ forskning, på bakgrunn av at forskeren selv påvirker tolkningen av datamaterialet. Med bakgrunn i det kan det være vanskelig å reprodusere funn til andre studier. Vi har forsøkt å styrke studiens pålitelighet ved å beskrive hva som ligger til grunn for valg av metode, forskningsstrategi og innsamling av data. For å sikre en høy grad av reliabilitet valgte vi å ta opp intervjuene gjennom lydopptak i nettskjema-diktafon- appen. Tjora (2017) trekker frem nettskjema-diktafon-appen som et god verktøy for å styrke påliteligheten til studier, ved at deltakerne sin stemme gjøres synlig frem til leseren. Ved å ta opp intervjuene kunne vi trekke ut essensen av datamaterialet, og underbygge dette med sitater fra informantene. Dette ga et godt utgangspunkt for videre tolkning og analyse av datamaterialet.

Kvale & Brinkmann (2009) peker på spørsmålsformuleringen i intervjuene som et moment for å ivareta forskningens reliabilitet. Det trekkes frem at ledende spørsmål blant annet vil føre til tvil om forskerens reliabilitet. Når vi utarbeidet intervjuguiden var vi grundige med hvordan vi formulerte spørsmålene. Vi gikk flere runder for å sikre oss at spørsmålene ble tilstrekkelig gode, slik at vi ikke skulle stille ledende spørsmål. På den måten sikret vi at informantene ikke ble ledet til å svare noe som ikke var korrekt, ut fra spørsmålsformuleringene. Videre har vi tatt opp spørsmålene og diskutert de i arbeidsseminar, for å få tilbakemeldinger på hvordan vi kunne formulere spørsmålene på en så god måte som mulig. Til tross for at vi forsøkte å formulere spørsmålene så presise som mulig, er det viktig å understreke at vi kunne utviklet bedre innsikt i informasjonen som prosjektledelsen hadde gitt mellomlederne omkring digitaliseringsprosjektet i forkant. Vi erfarte at vi formulerte et par av spørsmålene for generelle, slik at de ble misforstått av noen av informantene. Dersom vi hadde stilt disse spørsmålene mer direkte knyttet til innføringen mellomlederne fikk presentert i forkant, kunne vi antakeligvis fått andre beskrivelser eller svar omkring dette.

Selv om vi har forsøkt å gjøre den kvalitative undersøkelsen så pålitelig som mulig, vil det være faktorer ved situasjoner og forskningen som ikke kan kontrolleres. Derfor har vi forsøkt å være bevisste på dette, og så langt det lar seg gjøre imøtekomme og reflektere over dette.

Unøyaktighet og feiltakelser i transkripsjonen og analysen kan også påvirke forskningens reliabilitet. Kvale og Brinkmann (2015) beskriver transkribering som en subjektiv fortolkningsprosess, selv om man forsøker å gjøre det så nøyaktig som mulig. For å redusere subjektiviteten ble vi enige i forkant om hvordan vi skulle transkriberte datamaterialet, for å gjøre det så nøyaktig som mulig. Videre forsøkte vi å sikre tekstens objektivitet ved å utføre en detaljert og tekstnær koding. Dette kan være med på å minske sjansen for at våre funn ble påvirket av våre egne forforståelser og kunnskaper rundt teori og tidligere forskning (Tjora, 2017).



### **3.5.3 Overførbarhet**

Når en forskningsstudie er ferdigstilt er det naturlig å spørre seg om resultatene er overførbare til andre sammenhenger. Overførbarhet handler om hvordan man klarer å konstruere forklaringer, fortolkning og beskrivelser som kan være nyttige for å forstå lignende situasjoner eller fenomener (Johannessen, et al., 2010). Vårt studie gir innblikk i hvilke roller mellomledere i Vy Buss har hatt i implementeringsprosessen av nye digitale verktøy, og hvordan de har fungert som superbrukere i sin avdeling. Studien kan bidra til kunnskap omkring dette feltet, men likevel må det tas hensyn til at organisasjonen vi har studert skiller seg fra andre. Grunnen til det er at organisasjonen har ulike stasjoneringsteder omkring ulike deler av landet. I tillegg skiller bussbransjen seg fra andre ved at bussjåførene er ute å kjører i felten, og dermed arbeider de mye selvstendig. Dette kan påvirke kommunikasjonen mellom leder og ansatt siden sjåførene jobber i skift, og at de store deler av dagen arbeider på egenhånd. Tross dette kan andre organisasjoner dra nytte av vårt studie, da de kan få innsikt i et tema som ikke er forsket så mye på tidligere. Stake (2005) hevder at man ikke må vektlegge generalisering i all forskning, og i den sammenheng velger vi å gå bort fra å generalisere i vårt studie. Vi ønsker imidlertid å sette våre funn inn i en teoretisk sammenheng.

### **3.6 Ethiske avveininger**

Ethiske hensyn og avveininger omhandler hvordan gjennomføringen av intervjuer blir håndtert. Det handler også om hvordan datamaterialet blir presentert, slik at man holder informantene anonyme for at de ikke skal kunne bli gjenkjent (Tjora, 2017). Gjennom studien har vi forsøkt å være etisk ansvarlig ved å markere et tydelig skille mellom vårt eget perspektiv og presentasjonen av den forståelsen deltakerne har av sin situasjon. Dette har vi gjort for å ikke skape et brudd i tilliten og åpenheten som preger datainnsamlingen, slik at tolkningene vi presenterer gir informantene en opplevelse av at de har blitt forstått (Thagaard, 2013). I det følgende vil vi gå nærmere inn på hvilke etiske hensyn vi har tatt underveis i studien.

Før vi gjennomførte intervjuene sendte vi inn søknad til Norsk Senter For Forschungsdata (NSD) for å få studien godkjent. Når søknaden var behandlet og godkjent gjennomførte vi intervjuene. Vi sendte ut samtykkeskjema og informasjonsskriv (vedlegg 2) til informantene på forhånd. Grunnen til det var at informantene fikk nødvendig informasjon om prosjektet, og at de fikk se at prosjektet var godkjent av NSD. Dette gjorde vi i tråd med forskningsetiske retningslinjer, som tilsier at deltakere i forskningsprosjekt skal gi et fritt samtykke til studien (Thagaard, 2009). Samtykkeskjemaene ble returnert tilbake til oss før vi gjennomførte intervjuene med deltakerne.

### **3.6.1 Frivillig deltakelse og informert samtykke**

I denne studien har vi foretatt etiske hensyn knyttet til informantene. Jacobsen (2005) hevder at det er et grunnleggende etisk krav at informanten skal ha kunnskap om hva det vil si for vedkommende å delta i studien. Før vi gjennomførte intervjuene sørget vi som nevnt for at vi hadde fått et skriftlig samtykke alle informantene (vedlegg 2). Vi sendte ut samtykkeskjemaet på epost som omhandlet studiens formål, hva deltakelsen innebar, informantenes rettigheter og hvem som var de ansvarlige. I informasjonsskrivet ble det også informert om at deltakelsen var frivillig, og at samtykket når som helst kunne trekkes uten å oppgi noen grunn. Dette gjorde vi for å sikre oss at deltakerne forstod hva samtykke gjaldt, og hvilke konsekvenser det fikk. Informasjonsskrivet som ble sendt ut hadde på den måten tilstrekkelig informasjon om formålet med studien, og dens hensikt.

### **3.6.2 Anonymitet og konfidensialitet**

I samtykkeskjemaet ble det informert om at alle opplysningene ville bli behandlet konfidensielt, og i samsvar med personvernreglementet. Det ble også informert om at det kun var undertegnede studenter som hadde tilgang til opplysninger, og at all informasjon skulle bli slettet etter studien var avsluttet. For å ivareta informantenes personvern ble deres navn anonymiserte, slik at man ikke kunne gjenkjenne de i studien. I tillegg tok vi hensyn til at informanter kunne bli gjenkjent ut fra deres beskrivelser av for eksempel avdeling. Derfor anonymiserte vi også slike detaljer i studiens funn og analyse, for at deltakerne ikke skulle bli gjenkjent.

## **4.0 Funn og analyse**

I dette kapitlet vil vi presentere funnene fra den tematiske analysen av studiens datamateriale. Funnene vi presenterer vil senere hjelpe oss med å svare på våre forskningsspørsmål, og disse baseres på informantenes egne beskrivelser. Kapitlet vil videre gå nærmere inn på hva som er mest fremtredende ut fra datamateriale, som er samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer. På bakgrunn av dette vil kapitlet starte med å fokusere på mellomlederroller som har vært fremtredende i implementeringsprosessen. Deretter vil kapitlet gå nærmere inn på hvilke superbrukerfunksjoner som er fremtredende blant respondentene. Til slutt vil mellomledernes erfaringer med digitaliseringsprosessen bli presentert. Funnene som blir presentert vil være sentrale for å videre danne et grunnlag for diskusjonskapitlet i oppgaven.

### **4.1 Mellomlederrollen i implementeringsprosessen**

I denne seksjonen vil vi presentere fire ulike roller mellomlederne i Vy Buss har hatt i implementeringsprosessen av nettbrettene. Mellomlederes rolle i en endringsprosess kan være mangfoldig, og rollene som er fremtredende i våre funn er basert på respondentenes egne beskrivelser. Gjennom intervjuene stilte vi respondentene både direkte og indirekte spørsmål om hvilke rolle de hadde hatt som mellomleder i prosessen. Vi har trukket frem de fire mest fremtredende rollene som går igjen i besvarelsene. Mellomlederrollene som videre blir presentert er å være ansvarlig for innføringen av nettbrettene i avdelingen, bindeledd mellom ansatte og prosjektledelsen, håndtere motstridende interesser og motstand samt balansere endringen med daglig drift.

#### **4.1.1 Ansvarlig for innføringen av nettbrettene i avdelingen**

Flere av respondentene har fremhevet at deres rolle i endringsprosessen har vært å være ansvarlig for innføringen av nettbrettene i deres avdeling. Derav har mellomlederne vært ansvarlig for å sette opp, rulle ut og drive opplæring av nettbrettene, slik at de ansatte er i stand til å anvende de i sin arbeidshverdag. Det vil være behov for en mellomleder som kan håndtere endringen, og skape aksept for den blant de ansatte. Dermed blir evnen til å lede ansatte i en endringsprosess

sett på som en av de viktigste oppgavene en leder har i dagens digitaliserte arbeidsliv (Burnes, 2004; Todnem, 2005). En av respondentene beskriver sin mellomlederrolle på følgende måte:

*«Det er jeg som fikk brettene i fanget, så jeg har jo satt opp brettene sånn som de skal være, og det er jo litt arbeid det. Du skal jo legge inn sjåfør og forskjellige ting der som gjør dem klart til bruk. Få det ut til sjåførene og prøv å gi dem litt opplæring, sånn at de skal klare å begynne å bruke dem på egen hånd. Det er egentlig det som har vært rollen min oppi dette her til å begynne med, og så er det jo egentlig og følge dette opp litt da, bruke nettbrettene.»*

(Respondent 5)

Respondenten fremhever at et av ansvarsområdene er å gjøre nettbrettet klart til bruk og gi bussjåførene opplæring, slik at de er i stand til å bruke det. Et sentralt punkt som er fremtredende er at mellomlederne må følge opp bruken av brettet, slik at det blir integrert som arbeidsverktøyet til bussjåførene. En av informantene deler også opp ansvarsområdene i innføringen av nettbrettene i ulike faser. Fasene fremhever mellomlederens ansvar for å finne ut hvilken funksjon nettbrettet har for de ansatte, slik at det er mulig å se hvordan det har påvirket arbeidshverdagen deres. Følgende sitat demonstrerer disse fasene:

*«Først og fremst så er det mange faser i det da. Det ene er å finne ut hva dette nettbrettet vil ha som sin viktigste funksjon for de ansatte. Det andre er hvordan det påvirker arbeidshverdagen deres, og hvordan det påvirker arbeidshverdagen min. Hva har det som store fordeler for de ansatte? Hva er de største fordelene eller de største ulempene? Hvordan skal man klare å rulle ut dette her, slik at alle får den kompetansen de trenger på mest mulig effektiv måte? Det er viktig å ha forståelse for at bruken av nettbrettet er basert på veldig ulike nivå (...) da må man inn på de nivåene uansett hvor nivået deres er, og gå inn å forstå deres nivå. Du må bare akseptere at det er nivået sjåførene ligger på, og prøv å få dem opp på et nivå som gjør at de klarer å mestre hverdagen med nettbrettet.»*

(Respondent 8)

Dette sitatet illustrerer at innføringen av nettbrettet er en prosess som inneholder ulike faser. Respondenten vil først forsøke å kartlegge hva nettbrettet har som sin viktigste funksjon for bussjåførene og de utmerke de største fordelene og ulempene med innføringen av nettbrettet. Deretter vil de finne ut hvordan på best mulig måte kan innføre nettbrettene i avdelingen. Utfra dette kan det tolkes som at det er viktig å kartlegge kompetansen til de ansatte, og akseptere at de er på ulike nivå. Dermed må man prøve å få sjåførene opp på et nivå slik at de kan klare å bruke nettbrettet som sitt arbeidsverktøy. Videre forklarer en annen respondent viktigheten av å ha en ansvarsperson i en endringsprosess på følgende måte:

*«Jeg tror det er veldig viktig å ha en ansvarsperson i de ulike avdelingene, hvis du ikke har en du kan henge noen knagger på, så tror jeg ting flyter veldig ut. Erfaringsbasert så tror jeg alle prosjekter må en prosjektleder, eller ha en eier, en som eier prosjektet, dette kan være en leder, en som du kan diskutere utfordringer med, og forvente et svar fra.»*

(Respondent 8)

Yukl (2012) hevder at om en organisasjon skal lykkes med implementering av en endring, bør endringsprosessen være godt ledet. I følge Hope (2015) skal mellomledere være ansvarlige for at endringen blir implementert i deres avdeling. Respondenten påpeker i likhet med Yukl (2012) og Hope (2015) viktigheten av å ha en person i et endringsprosjekt som kan være ansvarlig for gjennomføringen av endringen. Dette kan være en person med en lederfunksjon som ansatte kan stille spørsmål til, og diskutere utfordringer som eventuelt oppstår med. Gjennom intervjuene kommer det også frem at flertallet av respondentene anser seg selv som en nøkkelperson i endringsprosessen i sin avdeling. Følgende sitater demonstrerer dette:

*«Jeg som mellomleder har ansvar om å følge opp sjåførene og legge til rette for at sjåførene får muligheten til å jobbe på best mulig måte.»*

(Respondent 3)

Videre utdyper respondenten:

*«Jeg vil jo si at jeg er en nøkkelperson, for det er jeg som har ansvar for sjåførene og har ansvar for at de får utført den jobben som de skal, og deriblant ta i bruk dette nettbrettet som et arbeidsverktøy. Så jeg er jo nøkkelpersonen i det opp mot bussjåførene, men så er jeg avhengig av folk bak meg igjen, som jeg må lene meg på og spørre om det er noe jeg trenger hjelp til.»*

(Respondent 3)

Respondenten har et overordnet ansvar for sjåførene, som innebærer å sørge for at sjåførene anvender nettbrettet som arbeidsverktøy i samspill med sine daglige arbeidsoppgaver. Derfor anser denne respondenten seg som en nøkkelperson i prosessen. Samtidig understreker respondenten at man er avhengig av kommunikasjon med prosjektledelsen, slik at man kan få hjelp om det oppstår problemer rundt implementeringen. Vi tolker dette som at mellomledere har en viktig rolle som bindeledd mellom toppledelsen og de ansatte ved å distribuere informasjon i endringsprosessen. I dette caset vil vi erstatte betegnelsen toppledelsen med prosjektledelsen. Bakgrunnen for det er at mellomlederne har forholdt seg til og kommunisert med prosjektledelsen i større grad gjennom endringsprosessen, enn toppledelsen. Mellomledere er avhengig av å få informasjon og kunnskap presentert fra prosjektledelsen, og deretter formidle det videre til de ansatte for at det skal bli en god flyt i endringsarbeidet. I likhet med Hope (2015) og Balogun (2003) ser vi hvordan mellomledere er i en posisjon der de både kan påvirke prosjektledelsen og de ansatte. På bakgrunn av dette ser vi viktigheten av et godt samspill mellom prosjektledelsen, mellomledere og de ansatte som nødvendig for å oppnå en vellykket endring. I dette samspillet vil mellomlederne ha en viktig rolle med bakgrunn i deres bindeleddposisjon i organisasjonen.

#### **4.1.2 Bindeledd mellom ansatte og prosjektledelsen**

Mellomledere fungerer som et bindeledd mellom de ansatte og organisasjonens ledelse (Hope, 2015). Dette innebærer at de ofte må ta hensyn til motstridende krav og forventninger fra

prosjektledelsen og sine ansatte. I intervjuene stilte vi direkte spørsmål om hvordan mellomlederne hadde erfart å være et bindeledd i endringsprosessen, og om de hadde vektlagt en av faktorene mer enn den andre. Funnene viser at de fleste respondentene syntes rollen som bindeledd har vært håndterbart, men vi finner en variasjon i hvilke faktorer respondentene har vektlagt mest. Noen av respondentene som fremhever at rollen som bindeledd har fungert på en god måte utdyper følgende:

*«Det har fungert fint. Det går litt på at du får bra oppfølging fra prosjektledelsen. Med bra, snarlig og riktig oppfølging er det lettere å gå ut å svare på spørsmål til brukerne også.»*

(Respondent 1)

*«Det har ikke vært noe problem, det er en fin balansegang (...) det er alltid noe som kan gjøres annerledes, og noen har jo ønsker om å gjøre ting annerledes og vil bidra... og det er vel mer det å være åpen for alle endringer og ta imot konstruktiv tilbakemelding, og gjerne fordele videre for dem som kan det.»*

(Respondent 4)

*«Det har egentlig vært helt greit. Har jo krav over meg om hvordan nettbrettet skal implementeres. Og så lenge jeg føler det er fremdrift hos sjåførene så har jeg god samvittighet.»*

(Respondent 3)

Respondentene nevner at rollen som bindeledd har fungert ved at prosjektledelsen er villig til å ta imot tilbakemeldinger fra mellomlederne. Det fremkommer i funnene at prosjektledelsen har vært lett tilgjengelig over en Workplace gruppe, der det blir lagt ut informasjon omkring nettbrettet. På den måten fremgår det at respondentene har holdt seg oppdatert på eventuelle

endringer og beskjeder omkring endringsprosessen. Det er imidlertid en av respondentene som trekker frem at den har hatt lite kontakt med prosjektledelsen, men påpeker imidlertid at prosjektledelsen ville vært hjelpelig dersom det hadde oppstått problemer. Selv om respondentene er enige om at rollen som bindeledd har fungert, er det likevel variasjon i om mellomlederne har vektlagt krav og forventninger fra prosjektledelsen eller de ansatte. Respondentene som har vektlagt krav fra prosjektledelsen i størst grad sier følgende:

*«Kravet fra prosjektledelsen er at nettbrettet er et arbeidsverktøy og skal brukes. Og det er verken noe frem og tilbake, det er bare sånn det er. Og hvis da noen velger å ikke gjøre disse tingene (...) og hvis det skjer noe avvik på en eller annen måte på grunn av at de ikke har brukt arbeidsverktøyet sitt, så kan det fort bli en annen prosess (..) vi kan ikke bare være for gode og snill hele tiden. Det skal brukes og det er ingen diskusjon.»*

(Respondent 4)

Respondenten legger vekt på kravet fra prosjektledelsen om at alle bussjåførene skal bruke nettbrettet i sin arbeidshverdag. Vedkommende forklarer videre at noen få ansatte vegrer seg for å ta i bruk nettbrettet som arbeidsverktøy, fordi de eksempelvis ikke har smarttelefon og med bakgrunn i det har de muligens vanskeligheter med å anvende et digitalt nettbrett. Videre påpeker respondenten at dette kan være grunnen til at noen av de ansatte innehar lav teknisk kompetanse. Dette kan tolkes som at de ansatte på avdelingen har ulike utgangspunkt og forutsetninger for å ta i bruk ny teknologi. Derfor vil ansatte som har vanskeligheter med dette muligens vegre seg mer for å ta i bruk nettbrettet som arbeidsverktøy. Mellomledere har som ansvar å hjelpe de ansatte med å komme over dette kunnskapsgapet, ved å finne løsninger på hvordan man kan hjelpe de med å mestre bruken av nettbrettet. Respondenten understreker imidlertid at en mellomleder må være konkret på hva som er krav og forventninger, og på den måten få sjåførene til å bruke det. Følgende respondenter setter kravene fra prosjektledelsen høyt i likhet med den ovennevnte, og trekker frem:

*«Det er klart at man må nok i utgangspunktet være lojal overfor ledelsen, også skal man*



*samtidig ta sjåførene på alvor. Men det er klart at vi hadde for en tid tilbake noen som ville levere tilbake brettet sitt fordi vedkommende mente det lå i veska u-oppladet allikevel (...) dermed ville ikke vedkommende ha det med seg. Nettbrettet er en like stor del av arbeidsstanden som resten av uniformen er, det er et krav. Da må du på en måte være lojal overfor ledelsen om at brettet skal faktisk være med, og det er ansattes ansvar at det er strøm på det.»*

(Respondent 2)

*«Jeg har jo krav over meg om hvordan nettbrettet skal implementeres. Og så lenge jeg føler det er fremdrift hos sjåførene så har jeg god samvittighet. (...) jeg har jo med meg kravene fra ledelsen, og de ligger der. Også er det min jobb å få det implementert hos sjåførene, og jeg tenker at det må jeg gjøre på min måte da... opplever ikke det som noe konflikt egentlig.»*

(Respondent 3)

*«Vi og prosjektledelsen vil at alle skal bruke alle tjenester. Men det vet vi at er litt vanskelig å få til, i og med at vi har litt motstand fortsatt, men der har vi inngått et litt sånn kompromiss da. At “bruk det du har behov for”. Dette har vært signaler fra prosjektledelsen og ned til oss, og videre ut til sjåføren.»*

(Respondent 1)

Felles for disse respondentene er at de setter kravene til prosjektledelsen høyt, og at det er deres jobb å skape fremdrift hos sjåførene for bruken av nettbrettene. En av respondentene fremhever imidlertid at det har vært utfordringer med å få de ansatte til å bruke nettbrettene. Derfor ble det inngått en kompromiss der sjåførene kun skulle bruke de applikasjonene som var strengt nødvendig. Dette kan tolkes som at respondenten har gitt de ansatte mer valgfrihet når det gjelder bruken av nettbrettet. Det fremgår også at enkelte av bussjåførene har hatt utfordringer med å ta i bruk nettbrettet. På bakgrunn av dette kan det være hensiktsmessig at implementeringen skjer

gjennom faser over tid, for at alle ansatte skal komme opp på det kunnskapsnivået som kreves. En av respondentene fremhever imidlertid at det har blitt tatt mer hensyn til de ansatte, enn de kravene som er stilt av prosjektledelsen. Det fremgår at vedkommende i ettertid ser at kravene kunne blitt tydeliggjort mer overfor de ansatte, fordi avdelingen har brukt lenger tid på å få alle til å anvende nettbrettene:

*«Vi har vært litt for snille med enkelte sjåførere, og jeg tror ikke ledelsen hadde tenkt at vi skulle være det. Da kan det være ganske vanskelig å balansere det til tider da. Men det er egentlig å bare erkjenne at en tok feil i å være snill, eller for snill. Burde bare ha sagt med en gang at sånn er det. Selv om jeg kanskje hadde vært litt upopulær en stund da (...) jeg har vektlagt sjåførene sine hensyn litt for mye kanskje, mer enn lederne. Tror at de som har størst vegring mot det trenger lengre tid, men det viser seg jo at når man hjelper de går det enda lenger tid.»*

(Respondent 5)

Utsagnet ovenfor understreker at vedkommende hevder at forventninger fra mellomledelsen må tydeliggjøres, og at man ikke bør gi etter for all motstand som forekommer. Respondenten påpeker også at det er tidkrevende å lære opp ansatte med størst vegring. Dette innleder til et diskusjonspunkt rundt hvor mye tid en mellomleder skal bruke på å lære opp ansatte med størst vegring og motstand. Det kreves en viss effektivitet når en organisasjon skal implementere ny teknologi, og da er en mellomleder nødt til å finne balansegang mellom det å fokusere på hver enkelt ansatt sitt kunnskapsnivå, og det å få en fortgang i implementeringen. Dette understreker igjen spenningspunktet mellomledere har i forbindelse med prosjektledelsen og sine ansatte. På bakgrunn av dette tolker vi det som en nødvendighet at mellomledere tydeliggjør krav og forventninger som er formidlet fra prosjektledelsen, samtidig som man bør ha i bakhodet at de ansatte har ulike utgangspunkt og forutsetninger til å ta i bruk nettbrettet. På den måten kan en implementeringsprosess foregå gjennom ulike faser, slik at man får med alle de ansatte på endringen. Innføring av nye digitale verktøy vil imidlertid føre med seg en viss omorganisering og endringer av rutiner i organisasjonen. Dette kan føre til usikkerhet og motstand blant de ansatte, noe som må håndteres av ledere. Stensaker & Haueng (2016) trekker frem at en av

rollene en mellomleder har i en endringsprosess er å håndtere motstridende interesser og motstand.

### 4.1.3 Håndtere motstridende interesser og motstand

I følge Stensaker og Haueng (2016) er en del av rollene til en mellomleder i en endringsprosess å håndtere motstridende interesser og motstand. Alle respondentene har formidlet at det har vært noe motstand blant de ansatte i prosessen. Funnene indikerer likevel at det har vært stor variasjon i hvor mye motstand de ulike mellomlederne har opplevd. Basert på dette er det interessant å se hvor mye motstand respondentene har opplevd i endringsprosessen, og hva motstanden har vært blant de ansatte. Følgende respondenter beskriver motstanden i deres avdeling slik:

*«Det er ganske stor motstand vil jeg si. Det er de som har mottatt brettet og bare lagt det vekk. Det ble bestemt at sjåførene skulle ha oppmøtekontroll for å sjekke at de faktisk hadde kommet på jobb, så man er i forkant hvis en buss ikke går. Nå er det bestemt at det skal skje på nettbrettet. Når man fikk revet av plasteret og sagt sånn er det, da leter de frem brettet igjen og setter seg ned og vil lære litt. For jobb vil de jo ha. Hvis vi hadde vært litt mindre behjelpelige i starten eller bare gjort det brutalt med en gang hadde det vært bedre for alle parter.»*

(Respondent 5)

*«Det er veldig motstand mot endring fra bussjåførene (..) Flere sliter med det på grunn av kunnskaper, alder og noe på grunn av vilje. De sliter med forståelsen av det, og sliter veldig med alt som har med mobiltelefoner og nettbrett, og liker helst å ha det analogt rett og slett. Flere får det ikke helt til, og vil ikke være med mer. De sier: “da får du gi meg sparken da”, “da får jeg gå av med pensjon da”. Det er en veldig stor motstand, ikke veldig mange men for mange. (..) Vi er ikke helt i mål enda, men jeg synes det er noe bedre nå. Det tar nok sin tid, jeg vil nok tippe at det tar en 3-4 år før alle er klare for det, fordi det er jo mange fallgruver i denne digitaliseringen.»*

(Respondent 7)

En av respondentene hevder at det er mange fallgruver i digitaliseringen, og vi tolker det som at ansattes motstand vil kunne påvirke dette og gjøre at det tar lenger tid å implementere nettbrettene i organisasjonen. Det fremkommer også at en av respondentene antyder at det har vært stor motstand blant enkelte av sjåførene med hensyn til blant annet kunnskaper og vilje. Et tiltak som har blitt innført i en av avdelingene har vært å innføre oppmøtekontroll, for å få de ansatte til å bruke verktøyet. Respondenten hevdet videre at dette var nødvendig for å få sjåførene som hadde mest motstand med på endringen. Basert på dette utsagnet tolker vi det som at det kan være hensiktsmessig at en mellomleder er klar og tydelig på hva som er kravene rundt nettbrettet, for at de skal få med de ansatte på endringen. Dette henger sammen med viktigheten av å tydeliggjøre behovet for endringen allerede i startfasen av endringsarbeidet, dette vil bli gått nærmere inn på senere i kapittelet.

Det fremkommer også i svarene fra flere av respondentene at de som har størst motstand er ansatte som er eldre. Flere av de eldre bussjåførene har vært i bransjen i mange år, og har tillagt seg vaner som kan være vanskelig å bryte. Derfor kan det tenkes at disse sjåførene har vanskeligheter med å akseptere at organisasjonen endrer deres arbeidsrutiner. Dette poengterer viktigheten av å ha en endringsleder som kan bidra til å skape aksept for endringen blant alle ansatte, og som er tydelig på å formidle målet og hensikten med endringen. Dermed er det hensiktsmessig at en leder har forståelse for at alle ansatte har ulike forutsetninger, når det kommer til digitale kunnskaper og kompetanse. I tillegg til å håndtere motstridende interesser og motstand har denne studien funnet at en mellomlederrolle som er fremtredende er å balansere endring med daglig drift. Seksjonen vil videre gå nærmere inn på denne rollen.

#### **4.1.4 Balansere endring med daglig drift**

Funnene viser at selv om mellomledere hadde som ansvar og få nettbrettene implementert i avdelingene, måtte de samtidig holde den daglige driften i gang. På bakgrunn av dette måtte mellomlederne balansere disse to oppgavene. Denne rollen samsvarer med Stensaker og Haueng (2016) sin beskrivelse av mellomlederens rolle og ansvarsområder. Dette kan imidlertid også bli

sett på som en utfordring for mellomlederne i endringsprosesser. Ut fra funnene finner vi en variasjon i respondentenes opplevelse av å opprettholde den daglige driften i avdelingen og innføringen av nettbrettet. Noen av respondentene syntes balansegangen var lite utfordrende mens andre syntes det hadde vært svært utfordrende. Respondentene som syntes det var lite utfordrende beskrev dette slik:

*«Nei, det har jo gått bra for vår del da (...) Så det er ikke en utfordring i det å balansere innføringen av brettene med den daglige driften i avdelingen.»*

(Respondent 6)

*«Nei, det har vært helt greit. Har ikke hatt noe problem med det. (...) i starten måtte jeg lære meg nettbrettene og alle systemene rundt. Men nettbrettet har vært utelukkende positivt, for det å hjelpe sjåførene er jo også selvhjelp for meg, jeg lærte jo også mye i den prosessen. Det er ofte sjåførene lurere på noe, og jeg finner det ut ... så jeg lærer underveis.»*

(Respondent 3)

*«Det har gått fint. Det har stort sett vært kveldsarbeid på det. Hvertfall til å begynne med når alle skulle ha det samtidig, så var det ting som du faktisk bare var nødt til å sette av tid til å gjøre etter det daglige. For driftsmessig hos oss (...) det ikke så fryktelig mye rom til arbeidet med nettbrettene på dagtid.»*

(Respondent 2)

For disse respondentene har det ikke vært noe problem å balansere den daglige driften i avdelingen med innføringen av nettbrettet. Likevel blir det trukket frem at det kan være vanskelig å bruke mye tid på endringen på dagtid, da den daglige driften kommer i første rekke. Derfor var en av respondentene nødt til å sette av tid etter arbeidsdagen til å jobbe med endringsarbeidet. Flere av informantene syntes denne balansegangen har vært vanskeligere å håndtere enn de øvrige:

*«Den største utfordringen i starten var mengden, det er (...) nettbrett som skulle ut, og det er ganske mye sammen med den daglige driften. Da må man sette opp og individualisere hvert eneste Brett, selv om de er satt opp likt, skal de bli brukerstyrt mot hver og en person.»*

(Respondent 8)

Respondenten fremhever at det var en stor mengde arbeid i starten av implementeringen, når man skulle kombinere dette med den daglige driften. Respondenten trekker også frem tid som en utfordring, når det gjaldt å balansere daglig drift med endringsarbeidet:

*«Det handler rett og slett om det at man blir i litt tidsklemma, at summen av ting blir litt mange. Som igjen selvfølgelig fører til at kvaliteten på det du gjør kan bli svekket. Noe som ikke er bra, i forhold til den en-til-en kontakten du trenger å ha med oppfølging av personer som har fått et avvik. Noe jeg kanskje ser på som det største problemet, at man ikke rekker over de som gjør det veldig bra, de som trenger å få tilbakemelding om at “frysøren du er flink, dette her må du gjøre mer av”. Den samtalen er kanskje den som blir fortest å flytte, det er den som er lettest å kutte, fordi at man må ta det avviket med at personen faktisk har for eksempel har generert en kostnad, eller har en atferd som ikke representerer selskapet blant annet.»*

(Respondent 8)

Respondenten uttrykker at summen av arbeidsoppgavene er mange, som igjen har ført til at kvaliteten på arbeidet har blitt noe svekket. Det blir også nevnt at respondenten ikke får satt av nok tid til de ansatte, og til å gi tilbakemeldinger når noen har gjort en god innsats. Samtalen der mellomlederen skal gi tilbakemeldinger om godt utført arbeid kan være lett å kutte når man er i en tidsklemme. Dette indikerer at dagligdagse arbeidsoppgaver kan bli skjøvet til side, fordi implementeringen er såpass ressurs- og tidkrevende. På bakgrunn av det kan det tolkes som at de ansatte kan bli tilsidesatt, siden arbeidet med implementeringen tar overhånd. Det kan videre føre

til at man ikke strekker helt til med å balansere implementeringen med den daglige driften. Det blir også trukket frem av noen av respondentene at:

*«Det har vært veldig mye jobb, så det gikk utover noe eller tiden strakk ikke helt til i starten, men sånn er det med alt som er litt nytt, og nytt system som krever litt tid da. Så vi var forberedt på det og villig til å ta den, for gevinsten var større enn mertiden var.»*

(Respondent 1)

*«Det er klart at det ikke skal stikkes under en stol at det har vært ekstremt krevende, og spiste tiden min i veldig stor grad (...) så da har du ikke mye tid til å gjøre den egentlige jobben din som leder. Det var en kjempe utfordring det første året. Så jeg vil jo påstå at først nå, etter at vi fikk en superbruker som vi har blitt tatt ut av tjeneste to dager i uka, som fungerer som en brukersupport, først da har det lettet trykket for meg. Før det var det ikke beleilig rett og slett.»*

(Respondent 8)

Vi tolker det første sitatet som at det var mye arbeid i startfasen, men at dette har stabilisert seg etterhvert som nettbrettene ble mer integrert i avdelingene. Dette tyder på at gevinsten av å innføre nettbrettet var verdt tiden som ble brukt på endringsarbeidet. Videre indikerer det andre sitatet at innføringen av nettbrettene i avdelingen har vært utfordrende, fordi det var tidkrevende og krevde mye arbeid. Det førte blant annet til at respondentene ikke fikk nok tid til den daglige driften i avdelingen. Flere av respondentene nevnte i intervjuene at noe av arbeidet måtte delegeres til en superbruker slik at endringsarbeidet ble mindre tidkrevende. Først da ble det enklere å balansere de to arbeidsoppgavene. Dette fremlegges og analyseres nærmere i superbruker-seksjonen i dette kapitlet.

## 4.2 Superbrukerfunksjoner i implementeringsprosessen

Denne studien ønsker videre å undersøke hvordan mellomlederne kan fungere som endringsagenter i lys av ulike superbrukerfunksjoner. Formålet med studiet er å fremheve hvilken funksjon en superbruker kan ha i endringsprosessen. Denne seksjonen tar for seg ulike funksjoner en superbruker kan ha i teknologiske endringsprosesser, basert på respondentenes egne beskrivelser av sin funksjon. Felles for alle respondentene er at de har vært superbrukere i denne endringsprosessen. Det er imidlertid variasjon i hvor mye hver enkelt har vært involvert i denne rollen. Funnene i denne studien viser at funksjonene som er mest fremtredende blant superbrukerne er teknisk støtte og opplæring, informasjons- og kommunikasjonskanal og teknologisk ambassadør for endringen. Videre vil oppgaven presentere disse tre superbrukerfunksjonene.

### 4.2.1 Teknisk støtte og opplæring

Gjennom intervjuene stilte vi direkte spørsmål om hvilke egenskaper en superbruker bør inneha. Funnene viste at et flertall av respondentene var nysgjerrige og interessert i teknologi. Det viste seg også at flere anså sine tekniske ferdigheter som over gjennomsnittet, og understreker at en superbruker bør ha over snittet interesse og faglig bakgrunn. En av respondentene understreker viktigheten av å ha forståelse for hvordan systemer fungerer, siden de hele tiden må anvende tekniske systemer. To av respondentene presiserer følgende:

*«Man må ha litt forståelse for hvordan systemer og ting fungerer da, så litt tekniske ferdigheter og sånt, det bør man ha (..) når man blir leder eller har en sånn stilling er vel kravet noe IT kunnskap.»*

(Respondent 4)



*«Når det er tekniske problemer som skal løses, reinstallasjon av brett, nye tjenester, oppdatering, nytt passord, er dette min oppgave (...) Du må jo ha en litt over snittet interesse og faglig bakgrunn.»*

(Respondent 1)

Når en endringsprosess innebærer innføring av ny teknologi er det viktig at superbrukere har tilegnet seg tilstrekkelige ferdigheter til å bruke informasjonssystemer, og kan gi teknisk assistanse (Boffa & Pawola, 2006; Åsand, & Mørch, 2006). På denne måten kan superbrukere lære dette videre til de ansatte. Denne studien omhandler innføring av digitale nettbrett, og flere av respondentene hevder at en stor del av superbrukerrollen har gått til oppgaver som oppsett av nettbrett, reinstallasjon, oppdateringer, nye tjenester og passordbytte. På bakgrunn av det må de inneha datakunnskap for å fungere godt i rollen. Videre må superbrukerne også kunne lære de ansatte å benytte seg av nettbrettene som arbeidsverktøy, og opplæring blir trukket frem som en viktig superbrukerfunksjon. I opplæringsdelen blir pedagogiske ferdigheter vektlagt. En av respondentene sier følgende om sin opplæringsrolle:

*«I etterkant har vi tilbudt en-til-en opplæring med superbrukere, der du kan melde deg på. Om ikke dette var nok, og om dem trenger mer opplæring, så kan man få en-til-en opplæring, med gode superbrukere, eller de kan spørre dem som er superbrukere. Dette har kanskje vært en av de største suksessene, altså en-til-en opplæringen. Fordi den gir muligheten til å justere opplæringen i større grad enn du klarer i klasseromsundervisning.»*

(Respondent 8)

Videre legger respondenten til:

*«Vi bestemte oss at vi skulle la superbrukerne under meg være mye mer aktive i opplæringen, enn det som var tenkt i starten. Vi ville at de skulle kjøre opplæringen, slik at opplæringen kom fra dems egne, og at sjåførene ble lært opp av sine egne. Da tror jeg vi når dem mer, enn om en fra hovedkontoret skulle kommet og sagt at sånn skal du gjøre det. For da ville de kanskje ikke nådd frem i samme grad.»*

(Respondent 8)

Denne respondenten setter opplæring høyt i superbrukerrollen, og viser viktigheten av en god opplæringsprosess i innføringen av nettbrettene. Derfor mener respondenten at det er viktig å ha en-til-en opplæring, for at man skal kunne tilpasse opplæringen til hver enkelt ansatt. Et stort flertall av respondentene trekker frem mangel på datakunnskap og høy snittalder blant sjåførene som den største motstanden blant de ansatte. Basert på dette tolker vi som at det foreligger en vesentlig forskjell blant de ansatte i forutsetninger for å ta i bruk nettbrettet. Når det foreligger ulikheter i datakunnskaper og forutsetninger kan det være fordelaktig å individualisere opplæringen til det nivået hver enkelt sjåfør befinner seg på. Følgende respondenter fremhever viktigheten av å drive opplæring ut fra sjåførenes kunnskapsnivå:

*«Jeg har tilegnet meg den kompetansen jeg trenger, for å bruke brettet selv, og overføre den kompetansen til sjåførene- (...) Du må være litt pedagog da i superbrukerrollen. Det er viktig å se og forstå hvor hver enkel sjåfør er i forhold til nettbrettet, og alt mulig ting. Du må kunne se det fra deres perspektiv, og kunne svare på det de egentlig spør om der og da. For hvis du bare pøser på med å si “du skal gjøre sånn og sånn og sånn, ferdig med det” så går dette i ball. Derfor må vi ta det andre veien, de må beherske det og ta det skritt for skritt.»*

(Respondent 3)

*«Man må passe på at du klarer å fange opp alle, og at det passer for alle. Det vi egentlig så første runde var at vi var for store team, vi tok gjennomgangen på brettene i litt for store forsamlinger slik at når folk hadde forskjellig kunnskap og forutsetninger for å lære seg det, så var det litt vanskelig for dem som var dårligst. Da lærte vi litt i forhold til at vi måtte prøve å samles mest mulig på de store avdelingene, og at vi kanskje var litt for mange folk.»*

(Respondent 2)

Disse sitatene illustrerer at pedagogiske ferdigheter er vesentlig i funksjonen som teknisk støtte og opplæring. Dette innebærer å forstå og se hvor hver enkelt sjåfør befinner seg kunnskapsmessig, i forhold til teknologien. Ut fra dette er det vesentlig å se digitaliseringsprosessen fra ansattes perspektiv, og drive opplæring utfra deres kunnskapsnivå. Vi tolker det som at den pedagogiske rollen handler om å tilpasse opplæringen til hvert enkelt individ. Dette vil videre bli fremlagt i diskusjonskapittelet. I tillegg til å ha en superbrukerfunksjon som teknologisk støtte og opplæring, er det vesentlig å drive kunnskaps- og informasjonsoverføring i implementering av ny teknologi.

#### **4.2.2 Informasjons- og kommunikasjonskanal**

Kunnskapsoverføring og informasjonsdeling er en sentral del av implementering av ny teknologi. Åsand og Mørch (2006) fremhever at en superbruker kan fungere som en informasjonskanal for ansatte og prosjektledelsen, men også som et bindeledd mellom disse. På den måten kan superbrukere bidra til kunnskapsdeling gjennom å være en informasjons- og kommunikasjonskanal. Dette kan imidlertid også være med på å minske kunnskapsgapet mellom superbrukerne og ansatte. Vi tolker denne funksjonen som at superbrukere viderefører kunnskap og informasjon som fremgår rundt nettbrettet. Dette kan handle om at superbrukerne viderefører ny informasjon om nettbrettet, som for eksempel kan være en ny oppdatering eller en ny app til de ansatte. Følgende respondenter beskriver hvordan informasjon blir kommunisert ut til ansatte på følgende måte:

*«Jeg ville bli superbruker for å få tilgang til en del informasjon i superbrukernetverket. Jeg er nødt til å være en superbruker og dele informasjonen jeg får, for at jeg skal kunne gjøre en god jobb da (...) For det er noe med at om man får for mye informasjon, så blir det så mye at dem drukner, og da blir ingenting gjort.»*

(Respondent 3)

*«Man kommuniserer nå mer digitalt (...) man kan sende mail, og man kan kommunisere via alle kanalene som ligger på nettbrettet. Det er jo mail i en av dem, infoskjermen*

*ligger også på nettbrettet, vi har intranettet, sjåfør appen, Workplace, læringsportalen en egen portal for læring, så er en viktig verdi, og det tror jeg de fleste har skjønt nå.»*

(Respondent 8)

Resultatene viser at en viktig del av superbrukerrollen er å dele informasjonen man får fra prosjektledelsen videre ut til de ansatte. Det er vesentlig å ha en person som kan kommunisere ut viktig informasjon som forekommer, og selektere ut det som ikke er like viktig. Alle respondentene nevner forøvrig i intervjuene at det finnes en Workplace “superbruker” gruppe. I denne gruppen blir det lagt ut informasjon fra prosjektledelsen, og det er muligheter for å stille spørsmål, gi tilbakemeldinger og kommunisere om problemstillinger rundt nettbrettet. Videre beskriver respondentene hvordan Workplace blir benyttet som en viktig kommunikasjonskanal:

*«Vi har Workplace, det er også en kommunikasjonskanal som Vy bruker, også opp mot sjåførene. Og det blir lagt ut litt informasjon der og. Der blir det lagt ut både informasjon og problemstillinger rundt nettbrettet, som jeg har tilgang til i superbruker gruppa»*

(Respondent 3)

*«Vi har en egen side på Workplace som prosjektledelsen i digitaliseringsprosessen driver, der alle lufter sine ideer og som regel så følger man med der. Da kommer vi med tilbakemeldinger og de gir beskjeder. Eksempler kan være «vi lurer på når vi skal oppgradere nettbrettet og når blir det ny layout?» .»*

(Respondent 7)

Dette fremhever at mellomlederne må kommunisere ut informasjon på ulike digitale plattformer, både på mail, informasjonstavle og Workplace. Samtidig er det viktig å poengtere at respondentene har formidlet informasjon omkring nettbrettet på fysiske møter, og ved en-til-en samtaler. Gjennom funnene ser vi også at deler av denne funksjonen bærer preg av behovet for pedagogiske ferdigheter, som tidligere er nevnt i superbrukerfunksjonen ovenfor. Dette blir videre tatt opp i diskusjonskapittelet i oppgaven. For å kunne overføre informasjon og kunnskap

til sjåførene er det viktig å gjøre det på en forståelig måte. Dette bringer oss vidare til superbrukerfunksjonen, som innebærer å være en teknologisk ambassadør for endringen, som skal bidra til å skape positive holdninger omkring endringen. Dette har blitt trukket frem som en sentral funksjon i forskningsintervjuene, og vil vidare bli presentert.

### 4.2.3 Teknologisk ambassadør for endringen

Ved å skape aksept og positive holdninger til en teknologisk endring i en organisasjon, kan superbrukere fungere som en ambassadør for endringen (Notte, 2011; Halbesleben et al., 2009). Det å være en god ambassadør innebærer å skape en forståelse for endringen, og hvorfor den er viktig. Gjennom intervjuene stilte vi direkte og indirekte spørsmål omkring hvordan informantene hadde tydeliggjort behovet for endring for sine ansatte, og hvordan de eventuelt hadde gått frem. Funnene indikerer at det er en variasjon i hvordan respondentene har tydeliggjort dette. Respondentene som ikke har vært så tydelige rundt dette sier følgende:

*«Jeg har kanskje ikke vært så tydelig før nå. Per i dag er vi ikke så avhengig av det nettbrettet.»*

(Respondent 6)

*«Nei, jeg skal vel ikke påstå at personlig jeg har gått frem på så mye måte.»*

(Respondent 4)

Videre indikerer våre funn at det foreligger forskjeller i måtene respondentene har gått frem når de skulle tydeliggjøre hvorfor endringen var viktig. Respondentene forklarer fremgangsmåten på følgende måte:

*«Jeg tror det er flere nivåer, at du tydeliggjør i form av store eller små møter, enten på oppmøter eller i teammøter, det er veldig viktig, eller i form av informasjon på mail, på*

*infoskjermer, på SMS. Forklare hvorfor for eksempel det vi kaller sjåfør appen som er den viktigste appen for sjåførene, hvorfor den er så viktig å bruke, hvorfor du må oppdatere det hver dag, hvorfor du må levere inn en feilmelding og sånt. Jeg tror folk trenger en forklaring, ikke bare at de gjør det, men hvorfor skal du gjøre det, og hva som er fordelene med det.»*

(Respondent 8)

*«Vi var veldig tidlig ute med å forklare hvorfor det var ønske om å innføre nettbrett for å lette kommunikasjonsveien, og ikke minst gjøre det enklere for sjåføren (...) vi var veldig tydelige, klare og gode på å si hvorfor vi ønsket å ha dette som et tilskudd.»*

(Respondent 1)

*«Vi har hatt sjåfør møter der vi har informert og gått ut og prøvd å være tydelig på hva som blir forventet og hva som er ønsket. Men det er gjort i forhold til opplysninger med sjåfør møter, at vi delte per mail. (...) De aller fleste er villige til å ta i bruk ny teknologi. Men det er en jobb å gjøre i forhold til å få de trygge nok på brettet til at dem tar det i bruk.»*

(Respondent 2)

Sitatene viser hvordan respondentene har gått frem på ulike måter for å tydeliggjøre behovet for endringen. Felles for respondentene er at de forklarer hvorfor nettbrettet skal bli innført, hvordan sjåførene skal anvende det og viktigheten av dette. En av respondentene poengterer at man må lære de ansatte funksjonen nettbrettet har i deres arbeidshverdag, og ikke bare praktisere det. Det er ulike måter å kommunisere ut denne informasjonen til de ansatte. Dette kan skje via teammøter, informasjon på infoskjermer, email eller SMS. En av respondentene fremhever at det er viktig å få sjåførene trygge på nettbrettet, slik at de skal ta det i bruk som arbeidsverktøy. Dette vil imidlertid kreve en del arbeid fra mellomlederen sin side for å skape

forståelse for hvorfor de ansatte skal bruke det, og skape en aksept for å anvende nettbrettet som arbeidsverktøy. Videre vil kapittelet fremlegge hvilke innvirkning som foreligger ved at mellomledere er superbrukere. Resultatene som blir presentert er basert på informantenes egne refleksjoner omkring dette.

#### 4.2.4 Mellomledere som superbrukere

Resultatene fra intervjuene viser at flere av mellomlederne forsøker å påvirke til endring gjennom å være superbruker. Funnene som blir presentert belyser hvilke innvirkning superbrukerfunksjonene kan ha i en mellomlederrolle, og hvordan flere av respondentene ser på dette som en enhetlig rolle. Respondentene som ser på rollene som enhetlig, beskriver dette på følgende måte:

*«Jeg ser den som en enhetlig rolle. For jeg føler at som leder og ansvarlig har jeg på en måte et selvutnevnt superbruker ansvar.»*

(Respondent 1)

*«Det er en styrke å være superbruker å ha tilgang til den kunnskapen som trengs. For da blir jeg bedre i stand til å være en god leder. I den forstand at jeg er i stand til å svare på det de spør om eller har problemer med rundt nettbrettet. Og hvis jeg ikke kan svare dem der og da, så er det viktig at jeg må være ærlig på det, og prøver å finne ut av det fort og kommer fort tilbake til dem igjen. I den prosessen når nettbrettet er nytt og vi skal ta det i bruk, så er det viktig at problemer blir løst veldig fort. For det er jo ofte sånn at når du får et problem så stopper det der, man har fokus på der det ikke fungerer, derfor må man finne svaret der og da for å komme videre og legge den ballen død.»*

(Respondent 3)

Videre poengterer respondenten at:

*«Hadde ikke jeg vært superbruker, hadde det kanskje vært en annen som hadde vært det, og da hadde ikke jeg hatt kontroll, og blitt en dårligere leder for mine sjåførere. Så jeg må kunne det. Så det handler både om å være leder, men også den kollegastøtten til sjåførene (...) Superbrukerrollen er jo veldig viktig for at jeg skal kunne være en ressurs for sjåførene. Det er det i bunn og grunn det handler om. (...) For at jeg skal kunne gjøre jobben min som leder er jeg derfor nødt til å være en superbruker.»*

(Respondent 3)

Respondenten fremhever at det er en styrke å være superbruker og ha tilgang til den kunnskapen og informasjonen man trenger omkring digitaliseringsprosessen. Videre fremhever respondenten at dette gjør at man kan være en ressurs for sjåførene, og på den måten blir man i bedre stand til å være en god mellomleder. En mellomleder har et lederansvar i en avdeling, og dermed kan det sees som viktig at de innehar kunnskap rundt nettbrettet. Hvis mellomlederne ikke har denne kunnskapen vil kontrollen de har reduseres betraktelig, og da hevder respondenten at man ikke vil være i stand til å være en like god leder og kollegastøtte for sine ansatte. Videre beskriver en annen respondent at mellomlederrollene og superbrukerfunksjonene går inn i hverandre på følgende måte:

*«Jeg synes faktisk rollene går inn i hverandre på en måte, men jeg tror ikke du kunne hatt bare superbrukere uten å ha en eller annen leder på lokalt nivå for nettbrettene. Jeg tror at hvis du skal klare å skaffe fremdrift så må du ha en viss lederrolle i den superbruker delen (...) Jeg synes kanskje at lederrollen sånn sett er viktigere enn superbrukeren... Og jeg tror at min superbrukerrolle har vært viktig i den grad at du skal få de andre til å fungere som superbrukere. Det er viktig at folk selvfølgelig spør meg om hjelp, og særlig i startfasen hvor folk trengte hjelp hele tiden, men nå er superbrukerne under meg vel så viktige i den daglige driften som jeg er.»*

(Respondent 8)



Respondenten fremhever viktigheten av en lederfunksjon i superbrukerrollen for å drive frem endring. Ved å involvere superbrukere i endringsarbeid nevner respondenter at det er nødvendig å ha en leder med et overordnet ansvar for både superbrukerne og nettbrettene i avdelingen, for å kunne jobbe systematisk med endringen. Vi tolker det som at respondentens rolle som superbruker er viktig for å få de andre superbrukerne i avdelingen til å gjøre sitt endringsarbeid. Som tidligere nevnt er en av rollene til mellomlederne å balansere den daglige driften med endringen, noe som noen av respondentene trekker frem som en utfordring. Derfor er det noen av respondentene som har nevnt at det er en fordel å gi noe av superbrukeransvaret til ansatte:

*«Jeg tror på større avdelinger at det er viktig at du har sjåførere eller andre som er superbrukere. På store avdelinger tror jeg det er viktig at det er flere superbrukere.»*

(Respondent 6)

*«Vi har hatt en suksess med at vi har delegert mye av den superbrukerrollen ned mot sjåfør nivå. Opprettet sjåførere som superbrukere som er synlige, og som også har holdt interne kurs, det tror jeg har vært suksessfaktoren her (...) Vi bestemte oss for at vi skulle la superbrukerne under meg være mye mer aktive i opplæringen, enn det som var tenkt i starten. Vi ville at de skulle kjøre opplæringen, slik at opplæringen kom fra dems egne, og at sjåførene ble lært opp av sine egne.»*

(Respondent 8)

*«Jeg delegerer nok det bort hvis jeg kan, til dem som er minst like god som meg. Det er ikke noe tvil om at superbrukerne som er gode på det som er sjåførere, bruker nettbrettet mer enn hva jeg gjør. De har tips, råd og erfaringer som kommer som jeg ikke fanger opp da (...) Utfordringen er nok kanskje at vi som sitter her på kontoret i det daglige, bruker ikke nettbrettet like mye som de som er sjåførere. Så de går nok forbi oss på et eller annet tidspunkt i kunnskap. Den kunnskapen og den erfaringen den får jo ikke vi som sitter her egentlig, og ikke er på brettet mer enn et par ganger i måneden når den er oppladet.»*

(Respondent 2)

Funnene viser at mellomlederne som har ansvar for en stor avdeling med mange ansatte, er avhengig av å ha superbrukere under seg for at implementeringen skal bli gjennomført. På bakgrunn av det kan det tolkes som at det å delegere bort noe av superbrakerarbeidet kan være en fordel for mellomledere i de større avdelingene. Når en organisasjon skal implementere ny teknologi kreves det en stor mengde arbeid, og det krever at flere av organisasjonens medlemmer har et ansvar. I noen tilfeller vil ikke en mellomleder klare å gjennomføre en endring på egenhånd, og trenger derfor bistand fra andre ansatte for å håndtere endringen. Derfor kan det å etablere ansatte som fungerer som superbrukere være vesentlig for at endringen skal bli vellykket. En av respondentene fremhever styrkene med ansatte som superbrukere på følgende måte:

*«Jeg tror det at de som har størst vegring mot det vil ha en sperre hvis det er en mellomleder eller leder som kommer å forteller hvor fint og flott og fantastisk dette her er. Der tror jeg en sjåfør har et fortrinn for de stiller med akkurat samme utgangspunktet. Da forteller vedkommende hvordan vedkommende opplever sin hverdag bedre med en ny implementering, blir det vektlagt sterkere enn om det er en mellomleder som skal komme å fortelle det. Ofte så har ikke mellomlederne kjørt buss før engang, og da er det av og til en kulturkrasj som skjer. De som har sterkest motstand av ny teknologi, er mer tilbøyelige for å høre på de andre sjåførene som jobber med det samme.»*

(Respondent 5)

I funnene kommer det også frem at noen av respondentene har jobbet som bussjåfører tidligere, og disse mener at det er hensiktsmessig at ansatte også er superbrukere. Grunnen til det er at sjåførene er mer synlig og lettere tilgjengelig for hverandre, siden de omgås med hverandre på blant annet spiserommet. En av respondentene trekker i den sammenheng frem at bussjåførene kanskje ville være mer tilbøyelig for å lære av noen som har samme rolle som dem selv. Vi tolker det imidlertid som at dersom mellomlederne delegerer bort mye av superbrakerarbeidet til ansatte, vil dette kunne gå utover deres ansvarsområde som superbruker. Hvis superbrakerrollen til mellomlederne minskes vil de kanskje ikke ha like mye tilgang til informasjon og kunnskap

rundt nettbrettet. Dette kan skape et gap mellom kompetansen ansatte og mellomlederne har omkring nettbrettet.

Vi anser det som vesentlig at både mellomledere og ansatte har en kompetanse omkring endringen, men det kan være hensiktsmessig å være forsiktig med å delegere bort for mye av superbrukerarbeidet til de ansatte. Funnene indikerer at en av styrkene som foreligger ved at mellomlederne har en rolle som superbruker, er at de får en bredere kunnskap rundt nettbrettet. Ved å ha kunnskap og tilgang til viktig informasjon, kan mellomlederne kan fungere bedre i lederrollen, og være en god kollegastøtte for sine ansatte. Derfor anser også flere av respondentene rollene som enhetlig, og gjensidig avhengig av hverandre for å drive et god endringsarbeid. Vi ser imidlertid tidligere i funnene at noen av respondentene har hatt problemer med å kombinere den daglige driften i avdelingen med endringsarbeidet. Med bakgrunn i det kan et kritisk aspekt ved at mellomledere er superbrukere tyde på at det kan være tidkrevende, og at det kan gå utover de andre arbeidsoppgavene man har som mellomleder. På den måten vil mellomlederne ha enda mer ansvar og arbeid med implementeringen, noe som kan virke overveldende for enkelte. Dette innleder imidlertid til et videre diskusjonspunkt i oppgaven.

### **4.3 Mellomledernes erfaringer med digitaliseringsprosessen**

I denne seksjonen vil mellomledernes erfaringer med digitaliseringsprosessen presenteres. Først vil det fokuseres på hvordan målet for endringen ble presentert for mellomlederne i forkant av prosjektet, og deres forståelse av hvorfor denne endringen er viktig for organisasjonen. Deretter vil seksjonen presentere hvordan mellomlederne har formidlet betydningen av endringen for sine ansatte. Avslutningsvis vil vi fremlegge ulike utfordringer som mellomlederne har erfart i digitaliseringsprosessen.

Fokuset vil videre ta for seg hvordan målet for endringen ble presentert for mellomlederne i forkant av implementeringen, og deres forståelse av hvorfor endringen er viktig. Mellomledernes forståelse av digitaliseringens betydning kan være påvirket av hvordan det har blitt presentert i forkant av prosjektledelsen. Vi stilte derfor respondentene et direkte spørsmål knyttet til hvordan

målet for endringen ble presentert av prosjektledelsen. To av respondentene forklarer hvordan målet ble presentert på følgende måte:

*«Målet var presentert på flere ulike nivåer. Det var veldig mange endringer som skjedde samtidig. Man startet med å få informasjon om innføringen av nettbrett, som betyr at hver og enkelt av sjåførene får et nettbrett og får en opplæring i henhold til protokollen som er i hovedkontoret. Det var om å gjøre å få opplæringen til å bli så rettet mot avdelingen som mulig, samtidig som man hadde et overplanet mål om at nettbrettet skulle fungere på tvers av avdelinger. Siden hvis de plutselig skulle flyttes til en annen avdeling, skulle de likevel ha lært å bruke nettbrettet. Det skulle ikke være så lokalt plassert opplæring, slik at det bare gikk mot vår avdeling.»*

(Respondent 8)

*«Målet ble vel presentert flere ganger, vi har i flere år hørt at det skal komme nettbrettløsning, men så har det vært en prosess sentralt hvor man ikke er helt enige om hvordan det skal se ut og implementeres (...) Det har vært mye informasjonsflyt omkring dette i sikkert flere år.»*

(Respondent 4)

Ut fra disse sitatene fremgår det at målet har blitt presentert på ulike nivåer, og at det over tid har vært kommunikasjon omkring at det skulle komme en nettbrettløsning. Et par av respondentene har imidlertid ikke noe klart svar på hvordan målet for endringen ble presentert for dem i forkant. Dette kan skyldes flere faktorer, som blant annet at noen av respondentene ikke jobbet i stillingen når endringen ble informert om. Gjennom intervjuene stilte vi respondentene videre spørsmål omkring hvorfor implementeringen er viktig for organisasjonen, og det viste seg å være en stor spenning mellom informantenes tanker rundt dette. Et flertall av respondentene hevder at endringen er viktig for å få bort papir- og for å effektivisere informasjonsflyten i organisasjonen. Dette ble forklart på følgende måte:

*«Implementeringsprosessen er et sentralisert prosjekt, som er en del av en stor digitaliseringsprosess i Vygruppen. Der man skal gå vekk fra gamle papirbaserte metoder som gjør at man gjør ting dobbelt og tredobbelt ganger, til at man kan få en effekt av en digitaliseringsprosess der du kanskje gjør ting en gang. Ved digitaliseringsprosessen kan man ta vare på de dataene gjennom hele prosessen, fra sjåføren til teknisk avdeling for eksempel. Derfor er digitaliseringsprosessen ekstremt viktig.»*

(Respondent 8)

Videre poengterer respondenten nødvendigheten med digitaliseringsprosessen slik:

*«Det handler om først og fremst digitalisering, og det å gjøre ting enklere og mer likt gjennom hele organisasjonen, fra den minste avdelingen til den største avdelingen (...) Det og kunne bli konkurransedyktig, det å være med på teknologien det er ganske viktig, og jeg tror at hvis vi ikke hadde gjort dette løftet her nå, så ville vi i verste fall mistet anbud, fordi man ikke blir konkurransedyktig, og da er man ikke med mer. Plutselig er man ingenting, for så enkelt er det, det er ganske tøft i bransjen altså, det er viktig å vinne, eller så vinner du ikke. Da er du ute.»*

(Respondent 8)

Arbeidslivet er i kontinuerlig endring, og det er viktig for organisasjoner å følge med i den digitale utviklingen for å være konkurransedyktig. Dette er noe flere av respondentene trekker frem som grunnen til at de digitale nettbrettene ble innført i organisasjonen. Ved å innføre nye digitale løsninger kan det føre til en effektivisering av måter man arbeider på (Amundsen & Kongsvik, 2008). Dette kan medføre at arbeidsverktøyene kan fungere mer tilpasset til de ansattes arbeidshverdag. De følgende respondentene beskriver viktigheten av å digitalisere arbeidsverktøy på denne måten:

*«Jeg tror implementeringen er viktig for organisasjonen fordi vi er i en verden som går raskere, det skal hele tiden ny informasjon ut, og vi ser jo det blant annet i denne korona tiden hvor mye informasjon som skal ut, så det er nok den effektiviseringen av å få ordentlig informasjonsflyt på tvers av alle avdelinger og de ansatte.»*

(Respondent 4)

*“Vy er jo en veldig stor organisasjon, det må jo være effektiviserende for Vy da, at de får inn dataene fra hver enkel bussjåfør, eller hvert enkelt nettbrett. Det er veldig kort vei fra nettbrettet til toppsjefen i Vy Buss, og den staben man har der. For det sitter jo en stab inne i Oslo som har ansvar for både busser og andre ting, så da har de en veldig enkel tilgang til all data og informasjon de trenger. Det må jo ha noe med effektivisering å gjøre.”*

(Respondent 3)

På bakgrunn av dette kan vi se at respondentene har en forståelse av at digitaliseringsprosessen er viktig for å effektivisere organisasjonen, og flere poengterer hvilke effekt dette kan ha på informasjonsflyten. Flere av respondentene trekker også frem at digitaliseringen fører til en raskere og mer effektiv kommunikasjon. Det er imidlertid viktig at mellomlederne overfører kunnskapen om hvorfor digitaliseringen er hensiktsmessig for sine ansatte. Når de gjør dette er det viktig å poengtere hvilke betydning og fordeler dette vil ha for de ansatte, for å få de med seg i denne prosessen. Stensaker og Haueng (2016) trekker frem at det er viktig at mellomledere formidler og presiserer hva endringen betyr for sine ansatte i praksis. Derfor er det også viktig at de har en forståelse av endringen, og hva den innebærer fremover for de ansatte. Funnene i studien viser som tidligere nevnt at det er kontraster i hvordan respondentene har gått frem og presentert dette for de ansatte. Dermed er det hensiktsmessig at mellomlederne har forståelse for den konkrete endringen, og hva den omfatter. Om mellomlederne ikke har riktig forståelse av endringen vil de kunne oversette strategien feil til sine ansatte. Dette kan skape utfordringer med hensyn til endringsarbeidet som skal gjennomføres i avdelingene.

Gjennom forskningsintervjuene stilte vi respondentene direkte spørsmål om hva som har vært de største utfordringene med digitaliseringsprosessen. Det har imidlertid vært stor variasjon i respondentene sine besvarelser omkring dette. Utfordringer som har blitt trukket frem har vært at det var mye arbeid med å sette opp nettbrettene mot hver enkel bussjåfør i starten, og tekniske problemer rundt nettilgang, oppdatering og passordbytte. Utfordringene som imidlertid har gått mest igjen blant respondentene har vært å endre arbeidsmetoden til sjåførene, samt fange opp alle ansatte for å få de til å bruke nettbrettene. Følgende respondenter beskriver utfordringene i prosessen på følgende måte:

*«Det har nok vært utfordringer med å endre arbeidsmetoden til sjåførene, det er vanskelig å endre dette over natta, og det har nok vært den største utfordringen.»*

(Respondent 4)

*“Utfordringer er de som sliter mest med data, og at de faktisk må tørre å trykke og prøve litt uten å forstå at de gjør feil for hver minste ting som dukker opp. Det er den store utfordringen.”*

(Respondent 5)

*«Må passe på at du klarer å fange opp alle og at det passer for alle. Det vi egentlig så første runde var at vi var nok for store team. Vi tok gjennomgangen på brettene i litt for store forsamlinger slik at når folk hadde forskjellig kunnskap og forutsetninger for å lære seg det, så var det litt vanskelig for dem som var dårligst. Da lærte vi litt i forhold at vi måtte prøve å samles mest mulig på de store avdelingene, og at vi kanskje var litt for mye folk.»*

(Respondent 2)

En av respondentene trekker frem at de var for store team under opplæringen av nettbrettene, og at de måtte ta lærdom av dette til senere endringsprosesser. Utfordringene som har blitt trukket frem er prosessen med å endre arbeidsprosessen til sjåførene, med bakgrunn i at det er et

tidskrevende arbeid. Det kommer også frem i funnene at vegring mot å bruke nettbrettet har vært en utfordring i endringsprosessen. Dette kan imidlertid ses i lys av ansattes motstand mot endring, som tidligere er presentert i kapitlet. Basert på funnene som er presentert fremkommer det at mellomlederne i denne studien har flere ulike roller og funksjoner. Disse kan benyttes når de skal få med seg de ansatte over det digitale gapet, for at nettbrettet skal bli en integrert del i avdelingen.

#### **4.4 Oppsummering**

Funnene i denne studien viser at de mest fremtredende rollene mellomlederne i Vy Buss har hatt i implementeringen av nye digitale nettbrett, har vært å være ansvarlig for innføringen av nettbrettene, bindeledd mellom prosjektledelsen og de ansatte, håndtere motstridende interesser og motstand og balansere daglig drift med endring. Det foreligger imidlertid ulikheter blant respondentene rundt hvordan de har fungert i, og opplevd rollene i endringsarbeidet. Funnene viser at noen av respondentene har implementert nettbrettet på ulike måter, der noen la vekt på å gjøre det mer tidseffektivt, mens andre har gjort innføringen gjennom faser. Videre finner vi spenninger i hvorvidt mellomlederne har vektlagt krav og forventninger fra prosjektledelsen og de ansatte. Det fremkommer også at mellomlederne har ulike opplevelser rundt hvordan de har klart å balansere endringsarbeidet med den daglig driften, og de har håndtert motstand som har oppstått. Videre har kapitlet presentert de mest sentrale superbrukerfunksjonene mellomlederne har hatt i endringsprosessen. Funnene viser at disse funksjonene har vært teknisk støtte og opplæring, informasjon- og kommunikasjonskanal og teknologisk ambassadør for endringen.

Avslutningsvis la kapitlet frem mellomledernes erfaringer med digitaliseringsprosessen, der det fremgår at mellomledernes forståelse av digitaliseringen kan ha en sammenheng med hvordan endringsarbeidet i deres avdeling har blitt utført. Det er imidlertid stor variasjon mellom informantene om hvorfor de anså endringen som viktig for organisasjonen, og hvilke utfordringer de har møtt på underveis i prosessen. Et flertall av respondentene trekker frem at endringen er viktig for å effektivisere informasjonsflyten, og for å få en raskere og mer effektiv kommunikasjon i hele organisasjonen. Noen av mellomlederne hadde imidlertid ikke noe klart svar på hvorfor endringen var viktig for organisasjonen. Utfordringene som er mest fremtredende



er at det er har vært krevende å endre deres arbeidsmetode, og å få alle sjåførene til å anvende nettbrettet. Funnene som er fremlagt vil videre legge grunnlag for diskusjonskapittelet.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere våre empiriske funn opp mot teori og tidligere forskning, for å se hvilke teorier som har hatt relevans for dette caset, og hva det kan belyse. Dette kapittelet vil også inneholde våre kritiske refleksjoner omkring funnene, og det vil stilles åpne spørsmål fremfor å finne ensartede svar. Gjennom kapittelet ønsker vi å løfte frem ulike aspekter som vi opplever som interessante i forhold til caset. Kapittelet vil struktureres inn i tre deler, hvor vi i lys av de to første forskningsspørsmålene, vil starte med å diskutere rundt hva vi har funnet i sammenheng med relevant teori og tidligere forskning. Det siste forskningsspørsmålet vil deretter diskuteres i sammenheng med disse funnene. På den måten skaper det første forskningsspørsmålet et grunnlag for videre drøfting av hvordan mellomlederrollen kan håndteres for å fremme god endringsledelse. Dette vil bli diskutert i lys av hvordan respondentene har innført nettbrettet i sin avdeling, og hvordan de har arbeidet med endringen.

I dette studie har vi som nevnt undersøkt en endring i Vy Buss, og basert på dette hevder vi likhet med Weick og Quinn (1999) at det er hensiktsmessig å kombinere episodisk og kontinuerlig endring. Endringen kan forstås som episodisk ved at den er initiert og iverksatt som et resultat av endrede behov i arbeidslivet. Det er et klart skille mellom før og etter implementeringen av det digitale nettbrettet, og dermed kan endringen sies å skje under en bestemt tidsperiode. På en annen side er endringen preget av kontinuerlige prosesser der det skjer jevnlig tilpasninger og justeringer, som gjør at mellomlederne ikke kan kontrollere endringens utfall. Ved å se endringen som både episodisk og kontinuerlig kan det gi oss en bedre forståelse av casets endringskontekst. I følge Huy (2001) er mellomlederrollen en av de viktigste ressursene for å lykkes med en organisasjonsendring. I lys av Unruh og Kiron (2017) sitt rammeverk har organisasjonen vært på nivået digitalisering ved at det digitale nettbrettet har erstattet den gamle arbeidsprosessen til sjåførene. For å kunne gjennomføre digitalisering steget i rammeverket har mellomlederne som rolle å bidra i utviklingen av digitaliseringsprosessen på sin avdeling. Dette gjør de ved å få nettbrettet integrert som det nye arbeidsverktøyet til bussjåførene. Det vil likevel være mange fallgruver i en digitaliseringsprosess, og arbeid med en implementering vil ta tid. Med bakgrunn i det er det vesentlig at mellomlederne er med på å

fremme denne prosessen, og vi ønsker å se dette i lys av mellomlederrollene og superbrukerfunksjonene som er fremtredende i denne studien.

## **5.1 Hvilke roller har mellomlederne hatt i implementeringsprosessen?**

Mellomledere kan som nevnt beskrives som bindeleddet mellom det operative og det strategiske nivået i en organisasjon. Dette referer til førstelinjen av ansatte og organisasjonens ledelse (Hope, 2015). Felles for mellomlederne i Vy Buss er at de har et ansvarsområde i sin avdeling gjennom rollen som avdelingsleder, teamleder, nestleder eller driftsassistent. Som vist gjennom funnene og analysen er de mest fremtredende rollene mellomlederne i Vy Buss har hatt i implementeringsprosessen å være ansvarlig for innføringen av nettbrettene i avdelingene, bindeledd mellom ansatte og prosjektledelsen, håndtere motstridende interesser og motstand og balansere endring med daglig drift. På bakgrunn av dette har fremstillingen til Stensaker og Haueng (2016) vært relevant for dette studiet, siden flere av rollene kan belyses av denne teorien. Dette viser at Stensaker og Haueng (2016) sitt perspektiv på mellomleders rolle og ansvar i endringsprosesser, har vært til hjelp for å finne mellomlederrollene som er fremtredende i analysen i denne studien.

Den første mellomlederrollen som har blitt presentert er å være ansvarlig for innføringen av nettbrettet i avdelingen. Denne rollen kan anses som spesifikk for vårt studie siden caset handler om en konkret endringsprosess, hvor nye digitale nettbrett har blitt innført som et arbeidsverktøy for bussjåførene. Vy Buss består av ulike driftsavdelinger som er organisert ut i ulike regioner i landet, og dermed har organisasjonen mange stasjoneringsteder og avdelinger. Ettersom mellomlederne har et tydelig ansvarsområde på sin avdeling, vil det være naturlig at de også blir aktivt involvert i denne endringsprosessen. Gjennom funn og analyse trakk vi frem spenningene som viste hvordan mellomlederne hadde innført nettbrettet på sin avdeling. Det fremgår to ulike måter mellomlederne har forholdt seg til innføringen av nettbrettene, der noen har gjort implementeringen gradvis gjennom faser, mens andre har vært mer tidseffektive og tydelige på at nettbrettet skal brukes. Det å innføre nettbrettet i faser kan trekke paralleller til ledelse tilnærmingen som har som funksjon å påvirke til forandring, tilpasning og fleksibilitet (Yukl, 2012; Northouse, 2013). Dette handler om at lederen skal forsøke å påvirke ansatte til ytelse, ved

å ta hensyn til medarbeidernes behov, kunnskapsnivå og forutsetninger (Yukl, 2012). I den sammenheng kan det være hensiktsmessig at mellomlederne aksepterer at det er variasjon i bussjåførenes forutsetninger for å anvende ny teknologi. På bakgrunn av det bør mellomlederne forsøke å få de ansatte opp på et nivå, som gjør at de er stand til å bruke nettbrettet i sin arbeidshverdag. Dette kan de gjøre ved å danne seg et helhetlig bilde av hvor hver enkelt ansatt befinner seg kunnskapsmessig, og justere endringsarbeidet og opplæringen utfra dette.

Mellomlederne og ansatte koordinerer og samarbeider med et delt grenseobjekt, som utgjør grunnlaget for at de kan utvikle et delt repertoar (Engeström, 2001). Grenseobjektet i dette tilfellet vil være det digitale nettbrettet, som skal læres og brukes som arbeidsverktøy.

Mellomlederne og de ansatte har imidlertid ulike måter å forholde seg til nettbrettet. På den ene siden bør mellomlederne engasjere seg i de ansattes arbeid, ved å følge opp læringsprosessen med nettbrettet. På den andre siden skal de ansatte forholde seg til nettbrettet ved å anvende det som sitt arbeidsverktøy, og dermed lære seg å bruke det i sin arbeidshverdag. For å løse opp kunnskapsgapet omkring nettbrettet er det vesentlig at det utvikles et gjensidig engasjement mellom mellomlederen og de ansatte, som innebærer å løse utfordringer som oppstår i læringsfasen (Wenger, 1998). Dette indikerer at de må jobbe sammen over tid for å utvikle en felles kompetanse, noe som kan utgjøre et grunnlag for å oppnå en vellykket implementering.

Den andre måten å forholde seg til implementeringsprosessen er som nevnt å ha en streng og tydelig tilnærming på at nettbrettet skal anvendes. Dette indikerer at disse mellomlederne har satt kravene fra prosjektledelsen høyt, og har fokusert på å implementere nettbrettet mer tidseffektivt i avdelingen. Det kan være fordelaktig å ha en slik tilnærming til implementeringsprosessen, med bakgrunn i at man ikke utsetter endringsarbeidet og at de ansatte tidlig får en forståelse av at nettbrettene skal brukes. Dersom man innfører nettbrettet tidseffektivt, vil man raskere bli kvitt alt papirarbeidet som nettbrettet skal erstatte, og dette kan være fordelaktig ved at mellomlederen unngår dobbeltarbeid. Til tross for at de ansatte eksempelvis ikke har lært seg å registrere vognfeil digitalt, må feilrapporter uansett loggføres på nettbrettet. Dersom de ansatte loggfører dette manuelt, kan det resultere i at mellomlederen selv må skrive inn feilrapportene i det digitale systemet. På den måten kan det bli en større arbeidsmengde for mellomlederen, og dette kunne vært unngått dersom de ansatte ikke hadde noe annet valg enn å bruke nettbrettet fra starten av.

Videre er den andre rollen som er fremtredende i våre funn, at mellomlederne har vært et bindeledd mellom prosjektledelsen og de ansatte. Denne rollen samsvarer med Hope (2015) sin antagelse, om at mellomledere fungerer som bindeledd mellom det strategiske og det operative nivået i en organisasjon. Gjennom funnene ser vi at de som har vektlagt kravene og forventningene fra prosjektledelsen i størst grad, har gjennomført implementeringen mer tidseffektivt. Mellomlederne som har vektlagt ansattes behov, har imidlertid gjort det over tid og gjennom faser. Dette illustrerer at mellomlederrollene kan ses i sammenheng, og at de i stor grad kan gå inn i hverandre. Funnene indikerer også at noen av respondentene har kommet i et krysspress i forhold til forventningene fra prosjektledelsen og bruken av nettbrettene hos de ansatte. Denne spenningen underbygges av Stensaker & Haueng (2016) sin antagelse om at mellomledere kan bli utsatt for et krysspress mellom toppledelsen og de ansatte. Selv om mellomlederne har krav ovenfra fra toppledelsen eller prosjektledelsen, vil det nødvendigvis ikke stå i samsvar med hvordan de selv ønsker å gjennomføre implementeringen i sin avdeling. Mellomlederne samhandler også i større grad med de ansatte og har et bedre innsyn i hva de behøver av hjelp og opplæring i prosessen. Dette er noe prosjektledelsen ikke nødvendigvis vil se like tydelig, med bakgrunn i at det er et gap til stede mellom de ansatte og prosjektledelsen. Selv om prosjektledelsen har konkrete krav som alle avdelingene i organisasjonen må følge, vil ikke dette tilsi at det er den mest anvendelige måten å gjennomføre implementeringen i alle avdelingene. Dette viser hvor viktig det er at mellomlederne lytter til de ansatte, og er en representant for dem oppover i systemet.

I følge Balogun (2003) er mellomledere i en posisjon der deres holdninger til endringer vil kunne både påvirke det operative nivået, men også det strategiske nivået i organisasjonen. Dersom mellomlederen har en negativ holdning til endringen vil dette eksempelvis kunne gå utover ansattes endringsvilje, fordi deres leder ikke ser samme viktigheten av organisasjonsendringen. Dermed anser vi det som grunnleggende at mellomledere som har en kritisk holdning til endringen, klarer å formidle endringen positivt til tross for sine egne oppfatninger. Dette viser at mellomledere i stor grad kan innvirke på andre organisasjonsmedlemmer, og det er dermed viktig at mellomlederen selv er klar over hvor stor påvirkningskraft deres holdninger og meninger rundt en endringsprosessen kan ha. Gjennom våre funn fremkommer det imidlertid at

respondentene stort sett har hatt positive holdninger til endringen. Basert på dette kan det tenkes at mellomledernes holdninger til endringen kan ha hatt påvirkning på ansattes vilje til å anvende det nye digitale arbeidstøyet. Dette står i sammenheng med Halbesleben et al (2009) sin antakelse om at en positiv holdning blant superbrukerne, vil kunne være med på å fremme et positivt endringsmiljø som vil være til fordel for den nye teknologien. Et høyt engasjement og gode holdninger til endringen blant superbrukere, vil på den måten kunne være med på å modellere effektiv bruk av teknologi, og å forme de ansattes engasjement og opplevelse av teknologien.

Den tredje mellomlederrollen som fremkommer i analysen er som vist at mellomlederne må håndtere motstridende interesser og motstand i endringsprosessen. Denne rollen blir imidlertid også trukket frem av Stensaker og Haueng (2016). Mellomlederne har som ansvar å støtte sine ansatte gjennom en endringsprosess, og det vil fremkomme ulike reaksjoner blant de ansatte. Disse reaksjonene kan variere over tid, og dermed må en mellomleder gi operasjonell og emosjonell støtte til de ansatte (Stensaker og Haueng, 2016). Denne rollen blir også ansett som en av de største utfordringene blant mellomlederne i vårt case, men det finnes likevel ulikheter omkring hvor mye motstand respondentene har opplevd. Det er viktig å presisere at denne studien kun undersøker mellomledernes forståelse av motstanden, og ikke ansattes egne beskrivelser av dette. Derfor bør man ta i betraktning at motstanden fra ansattes perspektiv kan ha utspilt seg på en annen måte.

Gjennom motstanden som er presentert ser vi at ansatte vegrer seg for å ta i bruk ny teknologi, og at flere har vanskeligheter med å anvende det nye arbeidsverktøyet. Det å arbeide som bussjåfør vil tilsi at man har et praktisk anlagt yrke, ved at man transporterer passasjerer og arbeider ute i felten. Mye av arbeidet til bussjåførene har tidligere vært papirbasert, eksempelvis når det kommer til registrering av avvik eller feil. Dette tilsier at bussjåførene har integrerte vaner, og ikke er like vant til å anvende teknologiske verktøy i kombinasjon med deres arbeid. Det å gå fra en papirbasert metode til at alt skal skje på et digitalt nettbrett er en stor forandring, og det kan dermed forventes at noen vil ha større vanskeligheter med å endre arbeidsstrukturen sin. Som nevnt i funn og analyse kommer det tydeligst frem at de ansatte med størst motstand hadde lave teknologiske kunnskaper, og det gjaldt spesielt de eldre aldersgruppene og de med

lite erfaring med teknologi. Med bakgrunn i dette bør mellomlederne ta i betraktning at de ansatte kan stå i en utfordrende situasjon og posisjon, ved at de ikke har erfaring med bruken av teknologi. Basert på det kan det være viktig at mellomlederne tar hensyn til at noen av sjåførene synes dette utfordrende, og har en støttende tilnærming slik at sjåførene ikke unngår å anvende nettbrettet.

Den fjerde mellomlederrollen som ble trukket frem i våre funn er å balansere daglig drift med endringen. Det er viktig at endringsarbeidet ikke tar bort alt fokuset fra den daglige driften, samtidig som den daglige driften ikke tar bort alt fokuset fra endringen (Stensaker & Haueng, 2016). Dette kan settes i sammenheng med Yukl (1994) sin beskrivelse av at administrasjon og ledelse kan omtales som to separate prosesser, som involverer forskjellige roller. Northouse (2013) trekker frem forholdet mellom administrasjon og ledelse som gjensidig avhengige av hverandre. Dersom mellomlederen kun fokuserer på den administrative delen gjennom oppgaver ved å støtte, veilede og evaluere daglige aktiviteter og unnlater å arbeide med selve endringen, kan det føre til at endringsprosessen stopper opp. En endringsprosess vil kreve et kontinuerlig arbeid, og derfor er det vesentlig at mellomlederen sørger for å følge opp og gir opplæring til de ansatte gjennom hele prosessen. Samtidig kan det å ha et for stort fokus på endringsprosessen overskygge de administrative arbeidsoppgavene, som stabiliserer og opprettholder den daglige driften (Yukl, 1994). I likhet med dette ser House & Aditya (1997) den administrative delen av mellomlederrollen som aktiviteter som er knyttet til å støtte daglige aktiviteter, som utgjør organisasjonens produksjon. Det fremgår i vår studie at den administrative rollen vil være sterkt knyttet til mellomlederens operative funksjon, og dette arbeidet vil kunne gjøre det mulig å drive et kontinuerlig arbeid med implementeringen. Dette er fordi funksjonen vil være grunnleggende for den daglige driften i de ulike avdelingene. Basert på dette ser vi det hensiktsmessig at mellomlederen finner en balansegang som gjør at de kan kombinere disse rollene, slik at de ikke overveier hverandre.

## 5.2 Hvordan kan mellomledere fungere som endringsagenter gjennom å være superbrukere?

Endringsagenter kan bli benyttet som et hjelpemiddel for å gjennomføre endringsprosesser, og blir beskrevet som en suksessfaktor i gjennomføringen av endringsarbeid (Caldwell, 2003). Rollen som endringsagent bør utføres av medlemmer i organisasjonen som både har en god relasjon til ledelsen og til de ansatte, fordi det vil dekke de ulike nivåene i organisasjonen (Stensaker & Langley, 2010). Mellomledere kan som nevnt bli ansett som sentrale endringsagenter, og som en av de viktigste ressursene for å lykkes med en endringsprosess (Huy, 2001). Forskningsstudier utført av Shaw et al (2012) og Shea & Belden (2016) har undersøkt faktorer som er avgjørende for å oppnå vellykkede teknologiske implementeringer i organisasjoner, og trekker frem superbrukere som en viktig strategi. På bakgrunn av dette er det interessant å se hvilke funksjoner disse mellomlederne har hatt som superbrukere i denne digitaliseringsprosessen.

Gjennom den empiriske forskningen som er presentert i kapittelet teori og tidligere forskning, har vi trukket frem ulike funksjoner en superbruker kan ha i en digital endringsprosess. Funnene våre har som vist presentert at de mest fremtredende funksjonene i denne digitaliseringsprosessen har vært teknisk støtte og opplæring, informasjon- og kommunikasjonskanal og teknologisk ambassadør for endringen. Innenfor funksjonen som innebærer teknisk støtte og opplæring er det to hovedkomponenter som ble trukket frem i funnene. Den første komponenten innebærer at superbrukerne har en god teknisk kompetanse, slik at de kan lære de ansatte hvordan de anvender ny teknologi. Harteis (2018) beskriver digital kompetanse som evnen til å bruke teknologi på en trygg, kritisk og kreativ måte, i samspill med de praktiske oppgavene man utfører. Med bakgrunn i at nettbrettet er komplekst og har flere funksjoner som sjåførene må lære seg, bør superbrukere inneha god teknisk kompetanse slik at de kan drive et tilstrekkelig endringsarbeid. Dette underbygges av med Halbesleben et al (2009) sine antagelser om at superbrukerne bør danne forhold som støtter bruken av teknologi, for at det skal bli integrert i arbeidsmiljøet. Videre hevder Halbesleben et al (2009) at en av fordelene med superbrukere er at de kan utvikle kompetansen til ansatte i form av just-in-time opplæring. Det har blitt trukket frem gjennom funn og analyse at mellomlederne som superbrukere har vært



tilgjengelige for de ansatte, slik at de kan oppklare problemer som oppstår rundt nettbrettet der og da. På den måten har de vært i stand til å løse utfordringene til ansatte på det tidspunktet de faktisk utfører arbeidet. Dette illustrer at superbrukerne har vært tilgjengelige med teknisk veiledning og opplæring, noe som kan bidra til å øke bruken av nettbrettene siden de fungerer som problemløsere der og da.

Den andre komponenten handler om superbrukernes pedagogiske ferdigheter. Dette er spesielt fremtredende i opplæringsdelen av nettbrettet. Gjennom opplæringen vil superbrukerne oversette teknologien for at endringen skal bli forståelig for de ansatte, noe som tyder på at de må sette av tid til kunnskapsdeling. Bussjåførene har som nevnt ulike kunnskaper og forutsetninger for å ta i bruk nettbrettet. Det gjør at det blir enda viktigere at mellomlederne som superbruker enten individualiserer eller tilpasser opplæringen, til det nivået hver enkelt ansatt befinner seg på. Dette understreker viktigheten av å ha gode pedagogiske ferdigheter, og det å planlegge opplæringen til de ansatte. Dette kan støttes opp av både Mackay (1990) og Åsand & Mørch (2006) sine antagelser om at superbrukere kan fungere som oversettere, ved å dele kunnskap omkring den nye teknologien som skal bli innført. Basert på de ulike kunnskapsnivåene som foreligger blant de ansatte blir det enda viktigere å justere opplæringen i mindre grupper, eller i noen tilfeller en-til-en opplæring. Det vil virke lite hensiktsmessig å gjennomføre opplæring i store forsamlinger i form av klasseromsundervisning i vårt case. Dersom mye av undervisningen blir gjennomført i store forsamlinger vil verken de ansatte med lav eller høy kompetanse få fullstendig utbytte av opplæringen. Dersom superbrukere gjennomfører undervisning om de mest avanserte applikasjonene, til ansatte som har lav teknologisk kompetanse kan dette virke mot sin hensikt. Dette med bakgrunn i at de ansatte ikke har utviklet kunnskapsgrunnlaget for å forstå det som blir undervist om. Dette kan i verste fall føre til at ansatte med vegring utvikler enda større vegring for å ta i bruk den nye teknologien, enn de hadde tidligere.

Den neste superbrukerfunksjonen som er fremtredende i studien er å være en informasjon og kommunikasjonskanal. Denne rollen kan innvirke på dynamikken mellom toppledelsen, superbrukerne og de ansatte ved at kunnskapsgapet mellom disse minskes. Dette funnet samsvarer med Crosson et al (2011) som trekker frem superbrukere som en informasjonskanal mellom de ansatte og prosjektledelsen i en endringsprosess. Denne superbrukerfunksjonen vil

også innebære å selektere ut informasjon som er relevant for forsøke å få informasjonen forståelig som mulig, for de ansatte. Samhandlingsverktøyet Workplace har som nevnt blitt trukket frem som en digital plattform som blir brukt til å dele informasjon omkring nettbrettet. Alle superbrukerne i organisasjonen er med i en felles Workplace gruppe, som gir mulighet til en toveiskommunikasjon der prosjektledelsen gir oppdatert informasjon, samtidig som superbrukerne kan komme med spørsmål og tilbakemeldinger. Interaksjonen mellom prosjektledelsen og superbrukerne over Workplace kan settes i sammenheng med Åsand & Mørch (2006) sin antagelse om at et superbrukerinitiativ kan være med på kunnskapsdeling gjennom implementeringsprosesser. Volkoff et al (2002) trekker i den sammenheng frem at superbrukere kan fungere som grensenøkler mellom brukere og lokale utviklere, noe som i vårt case vises gjennom kommunikasjonen de har med prosjektledelsen.

Den siste superbrukerfunksjonen som er fremtredende i våre funn er som nevnt å være en teknologisk ambassadør for endringen. Denne funksjonen kan bidra til å skape en forståelse for hvorfor endringen er viktig, og hva den vil innebære for de ansatte. De ansatte bør få en forklaring på hvorfor de skal bruke nettbrettene, hva som er fordelene og hvilke funksjon det har for dem. Det fremkommer gjennom funnene at det er viktig å lære de ansatte hvilke funksjon nettbrettet vil ha for deres arbeidshverdag, og ikke at de bare praktisere nettbrettet. I likhet med dette understreker Halbesleben et al (2009) at superbrukerne kan bidra til å forbedre ansattes forståelse av teknologiens nytteverdi og bruken av teknologi. Dersom de ansatte opplever at teknologien gir god arbeidsflyt og passer til deres arbeidsoppgaver, vil dette sannsynligvis øke teknologibruken. Superbrukere kan bidra til å utvikle forhold som støtter bruk av teknologien, ved å være problemløser og gjøre verktøyet brukerstyrt (Boffa & Pawola, 2006; Halbesleben et al., 2009). På bakgrunn av dette er superbrukerfunksjonen som teknologisk ambassadør viktig for å skape en forståelse for hvorfor endringen er viktig for de ansatte.

Basert på funksjonene som er presentert er det interessant å diskutere hvilke spenninger som foreligger ved at mellomledere innehar en superbrukerrolle. Dersom mellomlederne kun hadde hatt en administrativ funksjon, ville de nødvendigvis ikke fått en like stor tilgang til kunnskap og informasjon omkring digitaliseringsprosjektet. Basert på dette kan en styrke ved å bli tillagt en rolle som superbruker ses i sammenheng med ledelses tilnærmingen, som har fokus på

innovasjon og endringsarbeid (Yukl, 2006; Northouse, 2013). På den måten vil en superbrukerrolle føre til at mellomlederne arbeider mer målrettet og direkte med endringen. Huy (2001) hevder at mellomledere kan bli sett på som sentrale endringsagenter i digitale endringsprosesser. Mellomlederne kan dermed være med å påvirke endringsviljen til de ansatte, ved å skape et engasjement og positive holdninger omkring endringen. Det fremkommer også som nevnt at dersom en mellomleder skal klare å skape fremdrift i sin avdelingen, kan det være fordelaktig at de har en viss lederrolle i sin rolle som superbruker. Med bakgrunn i at de ulike avdelingene i Vy Buss er geografisk spredt kan det være hensiktsmessig å ha en leder som har et overordnet ansvar for superbrukerne i sin avdeling. Deres superbrukerrolle kan på den måten hjelpe de andre superbrukerne i avdelingen til å utøve endringsarbeidet bedre, for eksempel ved å fordele og delegerer arbeidsoppgaver mellom dem.

Stensaker & Langley (2010) hevder at mellomledere er utsatt for en stor arbeidsmengde fordi de selv er utsatt for endringen, og har et rapporteringsansvar oppover og nedover i systemet. Som nevnt blir det trukket frem at noe av superbrukerarbeidet måtte delegeres ned til ansattnivå, slik at de skulle klare å gjennomføre endringsarbeidet i kombinasjon med den daglige driften. Dette var med på å lette arbeidsmengden for mellomlederne, og superbrukerne på ansattnivå kunne dermed fungere som en brukersupport når nettbrettet ble implementert. Dette var spesielt tydelig hos de respondentene som arbeidet i store avdelinger i organisasjonen. Basert på dette kan det anses som gunstig å tildele noen av sjåførene en superbrukerrolle, med bakgrunn i at sjåførene er mer i interaksjon med hverandre. På den måten vil de være mer synlig og lettere tilgjengelig for hverandre, og kan lære opp og bistå sjåførene som har samme rollen som dem selv. Sjåførene anvender nettbrettet i større grad i sin arbeidshverdag enn hva mellomleder gjør, og på den måten kan det være hensiktsmessig at noen av sjåførene også har et superbrukeransvar. Det er fremtredende at noen av mellomlederne erfarte at å kombinere arbeidet daglig drift og arbeidet som superbruker, ble for tidkrevende. Dermed vil det å bli tildelt en superbrukerrolle også kunne bringe med seg utfordringer for mellomlederne, ved at arbeidsmengden deres øker betraktlig. Med bakgrunn i det kan det være hensiktsmessig at hver enkelt avdeling tar en vurdering av hvorvidt mellomlederen har tid og kapasitet til å være en superbruker, kombinert med de andre arbeidsoppgavene deres.

Vi anser det også som viktig at både mellomledere og ansatte har en tilstrekkelig kompetanse omkring endringen. Samtidig kan det være hensiktsmessig at mellomlederne er forsiktige med å delegere bort for mye av superbrakerarbeidet til de ansatte. Gitt at mye av arbeidet delegeres til de ansatte, kan det gå utover ansvarsområde mellomlederne har omkring endringsprosessen. Dersom dette skjer kan det føre til at mellomlederne ikke får like stor tilgang til informasjon og kunnskap om endringsprosessen, og dermed kan det oppstå et kunnskapsgap mellom de ansatte og mellomlederne. På bakgrunn av det er det viktig at mellomlederne opprettholder noe av rollen de har som superbraker, for å holde seg oppdatert på nettbrettet og endringsarbeidet som følger med. Ut fra funnene tolker vi det også som viktig at en mellomleder har det øverste superbrakeransvaret, fordi kunnskap om endringen er en stor del av deres rolle som mellomleder. De ulike superbrakerfunksjonene som er presentert kan være en styrke i deres lederfunksjon i endringsarbeidet, samtidig som det kan gjøre at mengden av arbeidsoppgaver øker slik at mellomlederrollen kan virke mer belastende.

Basert på dette kan det være hensiktsmessig å reflektere over hvilke innvirkning en superbrakerrolle kan ha for mellomledere, ved å forsøke å se hvilke fordeler og ulemper som foreligger ved dette i et endringsarbeid. Det å tillegge mellomlederen en superbrakerrolle kan være med på å fremme god endringsledelse, gjennom de ulike funksjonene som er presentert. Det er likevel viktig å merke seg at rollen som superbraker må håndteres riktig, slik at den ikke blir for belastende og går utover de dagligdagse arbeidsoppgavene til mellomlederne. På bakgrunn av det som er fremlagt ser vi mellomledere kan ha flere ulike roller i en endringsprosess. Dermed er det viktig at superbrakerarbeidet ikke tar bort all fokuset fra de dagligdagse arbeidsoppgavene som er viktige for å drifte avdelingen. Dette kan imidlertid ses på som et kritisk aspekt ved å tillegge en mellomleder en superbrakerrolle, fordi arbeidet kan være tidkrevende og ta bort fokus fra den administrative delen av deres arbeid. Likevel er superbrakerrollen viktig for å få kunnskap og informasjon om endringen, slik at mellomlederne kan drive et godt endringsarbeid i sin avdeling.

### **5.3 Hvordan kan mellomlederrollen håndteres for å fremme god endringsledelse?**

Basert på refleksjonene ovenfor ønsker vi videre å drøfte omkring hvordan mellomledere kan utøve god endringsledelse. Vi har funnet en tydelig spenning gjennom funn og analyse i hvordan mellomlederne har gått frem i implementeringsprosessen i sin avdeling. På bakgrunn av dette vil forskningsspørsmålet i lys av relevant teori, diskutere hvordan mellomlederne har arbeidet med endringen i sin avdeling, og hvordan dette arbeidet kan håndteres for å fremme god endringsledelse.

Et diskusjonspunkt som tidligere er fremlagt handler om hvorvidt mellomlederne har fokusert på å gjøre implementeringen tidseffektivt, eller om den skal gjennomføres i faser. I den sammenheng kan vi trekke linjer til Weick og Quinn (1999) sine former for organisasjonsendringer; episodisk og kontinuerlig endring. Episodisk endring kan på den ene siden fremstå som et unntak som initieres av en endringsleder. Det utvikles kollektive vaner som opprettholder og videreutvikler nåværende strukturer, systemer og tenkemåter, der det fokuseres på repeterende handling og rutiner. Dette kan settes i sammenheng med måten noen av mellomlederne har innført nettbrettet, ved at de har krevd at endringen skjer tidseffektivt og fortløpende. Endringen blir på den måten sett som en videreutvikling av arbeidsprosessene, og mellomlederne vil forsøke å skape og opprettholde en vane hos de ansatte. Når organisasjoner gjennomfører episodiske endringer vil det holdes innenfor en ramme av stabilitet, og forandring blir forbundet med forstyrrelser og uro (Weick & Quinn, 1999). Tilnæringsmåten der noen av mellomlederne krever en rask implementering av nettbrettet i avdelingen, kan problematiseres til å begrense endringen til en enten- eller tenkning, siden de autonomt beveger seg i retning av å stabilisere endringen i organisasjonen. For at en mellomleder skal kunne bryte opp disse rammene, anser vi det som hensiktsmessig at mellomledere kontinuerlig bør tilpasse seg omgivelsenes krav og forventninger. Dette kan innebære at mellomlederen tilpasser seg ansatte som trenger hjelp, eller tilpasser seg nye krav fra prosjektledelsen i endringsprosessen (Hennestad & Revang, 2006).

Endring i et kontinuerlig perspektiv er ikke en lineær prosess, slik som en episodisk endring, men kan heller ses som et mønster av handling, tilbakefall og vedlikehold. Denne måten å arbeide med endring på er sammenfallende med mellomlederne i vårt case som har gjennomført implementeringen gjennom faser. Gjennom en slik tilnærming til endring kan mellomlederne gjøre regelmessige tilpasninger i måten de samhandler og arbeider på, jevnt gjennom de ulike fasene i prosessen. På den måten kan de få et mer helhetlig bilde av endringen, som fører til mer bevegelse i arbeidet. Som nevnt i teori og tidligere forskning vil endring imidlertid i praksis ikke kunne plasseres innenfor en enkelt endringstilnærming. Dette er tydelig i våre funn ved at mellomlederne har utført innføringen med preg av begge tilnærmingene å forholde seg til endring på. Det er likevel viktig å skape aksept for jevnlig tilpasninger i arbeid med endringen, slik at det fremgår et kontinuerlig endringsarbeid som vil oppheve de stabile endringsrammene. Mellomlederne som har tatt seg tid til å jobbe kontinuerlig med endringsarbeidet, og tilpasset det til ansatte i avdelingen, er det som kan knyttes nærmest opp til denne formen for endringsarbeid (Weick & Quinn, 1999). Det er imidlertid viktig å understreke at det kan være forskjeller i avdelingene med tanke på hvilke fremgangsmåter som bør vektlegges. Det å gjøre implementeringen gjennom faser med kontinuerlig tilpasninger være mer hensiktsmessig for noen avdelinger, enn for andre. Dermed er fremgangsmåten mellomlederne velger noe de bør tilpasse etter avdelingens krav og behov.

Benjamin & Levinson (1993) trekker frem at endringer i den teknologiske strukturen i organisasjonen kan føre til usikkerhet blant ansatte. Når slike endringer oppstår har mellomlederne en viktig rolle ved å støtte og lære opp de ansatte. For å gå nærmere inn på hvordan mellomlederne har innført implementeringen kontinuerlig gjennom faser, vil det være interessant å gå inn på Carliles (2002, 2004) kunnskapsgrenser. Når en mellomleder skal forsøke å løse opp kunnskapsgrensene er det viktig at det utvikles et gjensidig engasjement mellom de ansatte og mellomledelsen, for å utvikle lærdom omkring nettbrettet (Carlile, 2002, 2004; Wenger, 1998). Med bakgrunn i at nettbrettet kan bli omtalt som et grenseobjekt kan dette både legge grunnlag for kollektiv kompetanse ved at de deler kunnskap med hverandre i praksisfellesskap, men også skape hindringer dersom mellomlederne ikke har god nok kunnskap rundt nettbrettet. I følge Yuan, Bradley & Nembhard, (2015) er læring av ny teknologi er dypt forankret i å utøve aktiviteter i samspill med andre. Dette er med på å poengtere viktigheten av et

godt samarbeid, og praktisering mellom de ansatte og mellomlederne i opplæringsprosessen av nettbrettene. Ved å arbeide kontinuerlig med endringen i samspill med de ansatte, vil dette kunne være med på å gi de ansatte dypere innsikt i hvordan verktøyet vil kunne tilpasses deres nåværende arbeidsprosesser (Brenner et al., 2014). Tett samarbeid mellom ansatte og mellomlederne vil også kunne hjelpe mellomlederne selv med tilrettelegge for arbeidsrutiner, som kan være til fordel for ansatte som befinner seg på ulike teknologiske kunnskapsnivåer (Balogun, 2003).

Organisasjoner kan videre trenge superbrukere som representerer forskjellige roller som for eksempel mellomledere og ansatte, som kan fungere som fageksperter for å lære opp medarbeidere til å bruke systemet effektivt (Shea, & Belden, 2016). I vårt case er det som nevnt fremtredende at mellomlederne i de større avdelingene delegerte bort mye av endringsarbeidet til superbrukere på ansattnivå, for å kunne fokusere på den daglige driften. Det er flere forskningsstudier som antyder at å tildele et superbrukeransvar til de på ansattnivå, kan være hensiktsmessig for at det regelmessig er noen som jobber kontinuerlig med implementeringsarbeidet i avdelingen (Shea, & Belden, 2016; Boffa og Pawola, 2006). I samsvar med dette hevder Boffa og Pawola (2006) at medarbeidere som arbeider side om side og som samhandler med hverandre på gulvet, svarer raskere sammenlignet med ledere på et høyere nivå i organisasjonen. Dette kan imidlertid være med på å begrense rollen mellomlederne har som superbrukere, siden de ansatte kan fremstå som lettere tilgjengelig for hverandre i arbeidshverdagen, med bakgrunn i at de er i mer interaksjon med hverandre. Likevel har tidligere forskning av Yuan, Bradley & Nembhard (2015) antydnet at ledelsesstøtte for implementering av en innovasjon er avgjørende for implementeringssuksess. Studien til Shea, C., & Belden, C. (2016) antyder i likhet med dette at når spesifikke teknologiske verktøy implementeres med en meningsleder som på et tidlig stadie adopterer teknologien, er det mer sannsynlig at ansatte tar i bruk teknologi i praksis. Dette indikerer at selv om superbrukerne på ansattnivå samhandler mer side om side i deres arbeidshverdag, vil rollen mellomlederen har som superbruker være nødvendig for at de ansatte skal ha en meningsleder og ledelsesstøtte i implementeringen.

Mintzberg (1983) trekker frem at organisasjoner er avhengig av å ha mellomledere som har nær kontakt med både ledere og ansatte, og må håndtere flyten av beslutninger på begge nivåene.

Mellomlederne skal ikke kun forholde seg til medarbeidere på ansattnivå, men de skal også forholde seg til toppledelsen og prosjektledelsen. Ledelsen på nivået over mellomlederne har som et av sine ansvarsområder å formidle strategi, mål og visjon for endringen til mellomlederne. Vi kan i den sammenheng trekke paralleller til Stensaker og Haueng (2016) sin fremstilling av mellomlederrollen som omhandler å operasjonalisere og oversette strategien i en endringsprosess. Det er vesentlig for mellomlederne som skal oversette strategien ned til ansattnivå, at de har en fullstendig forståelse av endringen, slik at de ikke oversetter strategien feil til sine medarbeidere. Ved at mellomlederen allerede tidlig i endringsprosessen har utviklet tilstrekkelig kunnskap og forståelse omkring endringen i tråd med prosjektledelsens eller toppledelsens beskrivelser, kan dette bidra til at strategien blir oversatt og formidlet riktig til de ansatte. I funnene i dette caset er det som nevnt synlig at noen av mellomlederne ikke hadde et klart bilde av målet og hensikten med endringen, og dersom dette er tilfellet vil det kunne innvirke på deres videre formidling til sjåførene. Dette kan anses som en hindring i rollen deres, ved at de ikke har tydeliggjort hensikten med endringen til bussjåførene på ansattnivå. Dermed er det viktig at en mellomleder formidler og presiserer hva endringen betyr for de ansatte og for organisasjonen.

Det er ikke nødvendigvis slik at forståelsen av mål og visjon er det som påvirker hvorvidt mellomlederne klarer å lede de ansatte til å omstille seg. Halbesleben et al (2009) fant at en av de mest effektive måtene å innvirke på ansattes opplevelser av bruken av ny teknologi, var å utvikle deres oppfatning av nytteverdien og brukervennligheten av teknologien. Dette kan de gjøre ved å fremheve de ulike fordelene og måtene å anvende det nye systemet på, i kombinasjon med deres nåværende arbeidsprosesser. Dette vil kunne bidra til å lette aksepten for å ta i bruk teknologi blant ansatte. Det vil indikere at dersom mellomlederen allerede fra begynnelsen av engasjerer seg i formålet med endringen og hvordan endringen vil kunne være fordelaktig for de ansatte, kan dette innvirke på ansattes holdninger til endringen.

På bakgrunn av det som er fremlagt i denne seksjonen, hevder vi at mellomlederrollen kan håndteres på ulike måter for å fremme god endringsledelse, med bakgrunn i at avdelinger og ansatte er ulike. Derfor kan en måte å drive endringsarbeid i en avdeling, ikke nødvendigvis fungere i en annen avdeling. Det er også viktig å ta i betraktning at det kan oppstå utfordringer



underveis, som gjør at man må justere måten man arbeider med implementeringen. Vi trekker dermed ut fra Weick og Quinn (1999) at kontinuerlig endringsarbeid med jevnlig justeringer knyttet til krav, forventninger og behov fra de ulike nivåene i organisasjonen, vil gjøre at endringen gradvis blir mer tilpasset avdelingen. Når endringen er ferdig integrert vil det samtidig være behov for en mer episodisk tilnærming der det utvikles kollektive vaner som opprettholder og videreutvikler nåværende strukturer, som er grundig bearbeidet av mellomlederen i forkant. Vi ser det også hensiktsmessig å bruke tid i planleggingsfasen på å kartlegge hvordan man best mulig kan gjennomføre implementeringen, tilpasset organisasjonsmedlemmene i avdelingen. Gjennom planleggingsfasen er det viktig med et godt samarbeid mellom mellomlederne og de ansatte, fordi dette kan være til hjelp for at mellomlederen tilrettelegger for arbeidsrutiner som er mer tilpasset til kunnskapsnivået de ansatte befinner seg på. Vi ser også viktigheten av at man har en tydelig lederfunksjon gjennom en endringsprosess, og at lederen må gå foran som et godt eksempel for å få med seg de ansatte. Dette vil være grunnleggende for at det nye digitale verktøyet skal bli integrert i avdelingene.

## 6.0 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært todelt, hvor vi på den ene siden har ønsket å gi et bidrag til teori innenfor mellomledelse i endringsprosesser. På den andre siden har vi ønsket å gi et bidrag til Vy Buss omkring hvordan mellomlederne har arbeidet i sine avdelinger, som de kan reflektere over i fremtidige endringssituasjoner. Funnene viser at de mest fremtredende mellomlederrollene er å være ansvarlig for innføringen av nettbrettene i avdelingene, bindeledd mellom ansatte og prosjektledelsen, håndtere motstridende interesser og motstand og balansere endring med daglig drift. Et av hovedfunnene i lys av dette er to ulike måter mellomlederne har gjennomført endringsprosessen på i sin avdeling. Noen av mellomlederne har implementert nettbrettet med en tidseffektiv tilnærming, og har vært tydelig på kravet om at nettbrettet skal brukes. Dette har vi sett i sammenheng med en episodisk måte å forholde seg til endringen, ved at endring er en videreutvikling av de tidligere arbeidsprosessene. Med bakgrunn i det blir det også forsøkt å opprettholde en statisk vane hos sjåførene. For å bryte opp disse statiske rammene, har vi funnet at mellomledere kontinuerlig bør tilpasse seg etter nivåene både over og under seg i organisasjonen. Andre mellomledere har imidlertid gjennomført innføringen av nettbrettene gradvis, noe som kan trekke paralleller til en kontinuerlig måte å forstå endring på, ved at de utfører regelmessige tilpasninger i måten de samhandler og arbeider på. Det er likevel synlig i våre funn at mellomledernes fremgangsmåte bærer preg av begge disse måtene å forholde seg til implementeringen av nettbrettene på, og dette understreker at disse går inn i hverandre.

Superbrukerfunksjonene som har vært fremtredende hos mellomlederne har vært teknisk støtte og opplæring, informasjon- og kommunikasjonskanal samt teknologisk ambassadør for endring. Et fremtredende funn omkring dette er at superbrukerrollen har vært et positivt bidrag for mellomlederne i endringsarbeidet. Samtidig fremkommer det at superbrukerarbeidet ikke må overskygge resten av mellomlederrollen, som er knyttet til den daglige driften i avdelingen. Dette er et kritisk aspekt ved superbrukerrollen, og det kan problematisere mellomledere som har en superbrukerrolle, fordi det vil kunne gå ut over deres administrative arbeid. På en annen side vil en endringsprosess kunne stoppe opp dersom mellomlederen kun har fokus på den administrative delen av sin rolle. Grunnen til det er at en endringsprosess vil kreve et

kontinuerlig arbeid, og derfor er det vesentlig at mellomlederen sørger for å følge opp og gi opplæring til ansatte gjennom hele prosessen.

Rollen som endringsagent gjennom superbrukerrollen bør utføres av medlemmer i organisasjonen som både har en god relasjon til toppledelsen og til de ansatte. Dermed vil det kunne være en fordel at mellomledere er superbrukere, fordi de har direkte kontakt med de ulike nivåene i organisasjonen. Studien har også funnet at det er viktig at mellomledere har det øverste superbrukeransvaret, og at det vil være en styrke i deres rolle som leder ved å blant annet ha kunnskap omkring endringen. På den måten vil det å ha en meningsleder og ledelsesstøtte i superbrukerrollen, være et god bidrag i implementeringen. Dermed kan vi konkludere med at mellomlederrollen er kompleks i endringsprosesser, og at rollen som endringsagent gjennom superbrukerrollen både kan være en hindring og en fordel. Mellomlederen må dermed tilrettelegge for en god balanse mellom endringsarbeidet og den daglige driften, samt ta i betraktning at de befinner seg mellom ulike nivåer i organisasjonen som de må forholde seg til. På den måten er det nødvendig at mellomlederen driver et kontinuerlig endringsarbeid som er tilpasset disse forholdene. Likevel vil endringen stabilisere seg mer etterhvert som implementeringen er mer integrert i avdelingen, og dette vil føre til et behov for at mellomlederne forsøke å skape og opprettholde en vane for endringen i avdelingen.

## **6.1 Implikasjoner og bidrag**

Utvalget i denne studien har vært mellomledere i ulike avdelinger i Vy Buss. På bakgrunn av at vi har forholdt oss til et begrenset tidsrom, har vi ikke intervjuet individer med andre roller i organisasjonen. Basert på dette har vi ikke sett mellomlederrollene fra flere perspektiver, enn mellomledernes eget perspektiv. Ut fra denne studien kan det være utfordrende å trekke generaliserende konklusjoner rundt mellomledernes rolle i digitale endringsprosesser. Det vises imidlertid at våre funn støtter tidligere forskning omkring mellomlederroller, og har bidratt med innsikt og refleksjoner rundt disse rollene. Videre vil seksjonen gi en nærmere presentasjon av de teoretiske og praktiske implikasjonene, og svakhetene og begrensningene med vår studie.

### 6.1.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Tidligere forskning har gitt en rik beskrivelse av ledelse og endringsprosesser. Forskningen er imidlertid mindre utfyllende når det kommer mellomlederroller og superbrukere i teknologiske endringsprosesser. Temaene har i flere tilfeller blitt forsket atskilt fra hverandre, og ikke i en sammensatt kontekst. På den måten kan vår studie bidra med å se hvilke roller mellomledere kan ha i en teknologisk endringsprosess, ved å knytte disse fenomenene sammen. Dette kan bidra til økt innsikt og kunnskap innenfor mellomledernes roller i en slik sammenheng, i lys av teorien som har blitt fremlagt.

I denne studien har vi fokusert på Stensaker og Haueng (2016) sin fremstilling av roller og ansvar mellomledere har i en endringsprosess. Funnene har bidratt til å skape en sammenheng mellom mellomledernes subjektive forståelse av sine roller, og hvordan de har ledet endringsprosessen i sin avdeling. Forskningen til Stensaker og Haueng (2016) bidrar til å se en dynamikk mellom de ulike rollene en mellomleder har i en endringsprosess. Dermed kan vår forskning bidra til å studere hvilke mellomlederroller som er fremtredende innenfor lignende endringsprosess. På den måten kan resultatene til denne studien videre anvendes for å skape en forståelse av flere dynamiske roller i en endringsprosess.

Det er lite forskning som har undersøkt hvordan mellomledere kan være superbrukere i en digital endringsprosess. Derfor kan dette kan være et bidrag til en teorikombinasjon. Denne studien har belyst hvilke spenninger som foreligger ved at mellomledere tillegges en superbrukerrolle i en digital endringsprosess. Ved å undersøke subjektive forståelser i mellomlederrollen kan tidligere forskning om superbrukere i endringsarbeid, gi et bidrag i forskning omkring mellomledelse. I denne studien ønsket vi at resultatene skulle ha en verdi for andre mellomledere i en lignende endringsprosesser. Dette ble gjort ved å studere hvilke mellomlederroller som var fremtredende, og hvordan disse ble håndtert gjennom implementeringen av digitale nettbrett. Det er likevel viktig å merke seg at metoden som er brukt i studien gjør det vanskelig å generalisere våre funn. Graden av generaliserbarhet kan begrunnes ved at utvalget er for lite og ikke representativt, men det kan likevel være interessant å se funnene i en praktisk kontekst. Dette vil videre bli belyst i neste seksjon.

## 6.2 Svakheter og begrensninger ved studien

En av svakhetene til denne studien er at den har undersøkt en singel-case. Yin (2014) hevder at det å undersøke flere caser ville økt sjansene for en god undersøkelse. Med bakgrunn i at organisasjonen vi har studert skiller seg fra andre, kan ikke funnene overføres med sikkerhet til andre organisasjoner. Likevel kan andre organisasjoner dra nytte av studien ved å få innsikt i et tema som ikke er forsket så mye på tidligere. Ved at studien benyttet seg av individuelle intervjuer for innsamling av data, er dataene kun basert på informantenes egne forståelse og meninger under intervjuet. Dermed kan viktig informasjon ha blitt utelatt eller glemt under intervjusituasjonen. Thompson (2011) hevder at informanter nødvendigvis ikke svarer det som er sant, men heller ønsker å lage et bilde av hvordan de ønsker å fremstå. Basert på det kan man ikke med sikkerhet vite at de svarer det de faktisk gjør, og dette vil være en svakhet ved denne metoden for datainnsamling. På bakgrunn av tidsaspektet på studien har vi kun benyttet åtte informanter, og derfor kan man ikke med sikkerhet si at resultatene er representativ for de andre mellomlederne i organisasjonen.

Studiens perspektiv er bygget på mellomledernes egen forståelse av deres rolle og erfaringer med endringsprosessen. Ut fra det strategiske perspektivet i organisasjonen kan det virke fordelaktig at mellomledere er superbrukere. Likevel kunne vi fått helt annet perspektiv og utfall dersom vi hadde inkludert ansattes perspektiv på hvordan mellomlederne har drevet endringsarbeidet. Grunnen til det er fordi de ansatte har vært like involvert i prosessen som mellomlederne, om ikke mer. Når mellomlederne selv gir beskrivelser av sine erfaringer og opplevelser med endringsprosessen, vil ikke dette nødvendigvis samstemme med det andre organisasjonsmedlemmer observerer. Ansatte ville dermed representert et annet perspektiv som kunne gitt studien en dypere forståelse av hvordan mellomlederne har drevet endringsarbeidet. Dersom studien hadde inkludert toppledelsen kunne vi også fått et mer nyansert perspektiv på caset. Ved å inkludere toppledelsen eller prosjektledelsen kunne vi også fått et bilde av deres forventninger omkring digitaliseringsprosessen, og hvordan de har observert mellomledernes arbeid og rolle. Dette understreker at studiet kun ser caset ut fra et mellomlederperspektiv, og dette kan ha påvirket hvordan studien har utformet seg.

## 7.0 Litteraturliste

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress* (2. utg.). Abingdon: Routledge.
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendals Akademisk.
- Balogun, J. (2003). *From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change. Intermediaries*. *British Journal of Management*, 14 (1), s. 69-84. Hentet 15.02.2021 fra: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Balogun, J. & V.H. Hailey. (2008). *Exploring strategic change*. Essex: Pearson Education.
- Bastøe, P. Ø., Dahl, K., & Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Benjamin, R. I., & Levinson, E. (1993). *A Framework for Managing It-Enabled Change*. *Sloan Management Review*; Cambridge, Mass., 34(4), 23–33.
- Berg, B. L. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences*. (7th ed). Boston: Allyn & Bacon.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research : The logic of anticipation* (2th ed). Cambridge UK: Polity Press.
- Boffa, D. P., & Pawola, L. M. (2006). *Identification and conceptualization of nurse super users*. *Journal of Healthcare Information Management*, 20(4), 60–68. Hentet fra: <https://www-scopus-com.ezproxy.uio.no/record/display.uri?eid=2-s2.0-39049191707&origin=inward&txGid=2d714c9f17cc37d4eb6d73b50cb4a040>
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Teaching thematic analysis: Over-coming challenges and developing strategies for effective learning*. University of the West of England.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101. Hentet 15.02.2021 fra: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brenner, W., Karagiannis, D., Kolbe, L., Krueger, J., Leifer, L.J., Lamberti, H-J., Leimeister, J.M., Oesterle, H., Petrie, C., Plattner, H., Schwabe, G., Uebernickel, F., Winter, R., og Zarnekow, R. (2014). *User, Use & Utility Research*. *Business & Information Systems Engineering*, 6(1): 55-61. doi: 10.1007/s12599-013-0302-4.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. (4th ed). New York, NY: Oxford University Press.

- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. (4 utg). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Caldwell, R. (2003). *Models of Change Agency: a Fourfold Classification*. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00270>
- Carlile, Paul R. (2002). *A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development*. *Organization science*, 13(4), 442-455.
- Carlile, P. R. (2004). *Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries*. *Organization science*, 15(5), 555-568.
- Cassell, C, Cunliffe, A. L & Grandy, G. (2018). *Qualitative Research as Interpretive Social Science*.(s. 33-54). SAGE Publications Ltd. Kap: 3. (s. 33-54)
- Crosson, J., Etz, R., Wu, S., Straus, S., Eisenman, D., & Bell, D. (2011). *Meaningful use of electronic prescribing in 5 exemplar primary care practices*. *Annals of Family Medicine*, 9(5), 392-7. <https://doi.org/10.1370/afm.1261>
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*, *Academy of Management review*, 14(4), s. 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Engeström, Y. (2001). *Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization*. *Journal of Education and Work*. Vol. 14, No 1, 135-156. <https://doi.org/10.1080/13639080020028747>
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. London and New York: Routledge. (4 utg).
- Gentikow, Barbara. (2005). *Hvordan utforsker man medieerfaringer?*. Redigert utgave. Kristiansand: IJ-Forlaget.
- Halbesleben, J., Wakefield, D., Ward, M., Brokel, J., & Crandall, D. (2009). *The Relationship Between Super Users' Attitudes and Employee Experiences With Clinical Information Systems*. *Medical Care Research and Review*, 66(1), 82-96. <https://doi.org/10.1177/1077558708325984>
- Harteis, C. (Ed.). (2018). *The impact of digitalization in the workplace. An educational view*. Tyskland: Springer International Publishing.
- Hennestad, B.V. & Revang, Ø. (2006) *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget AS.
- Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis*. (3 utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?*. *Journal of Management*, 23(3): 409-473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
- Howitt, D. (2013). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology* (2. utgave). London: Pearson Education Limited.
- Huy, Q. N. (2001). *In praise of middle managers*. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.
- Huber, G. P., Sutcliffe K. M., Miller C. C, Glick W. H. (1993). *Understanding and predicting organizational change*. See Huber & Glick 1993, pp. 215–65.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, G & Kaufmann A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Kaufmann G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 4. utg. Bergen- Oslo: Fagbokforlaget.
- King, N, & Brooks, J.M. (2017). *Template Analysis for Business and Management Students*. SAGE Publications.
- Kvale, S, & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Kvale, S, & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Mackay, W. E. (1990). *Patterns of Sharing Customizable Software. Proceedings of Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW'90)*, 209-221. New York: ACM Press.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach: An interactive approach*. (2. utgave). California: SAGE Publications.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mihailescu, M., Mihailescu, D., & Schultze, U. (2015). *The Generative Mechanisms of Healthcare Digitalization*. In *Icis 2015* (pp. 1–12).



- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall. The Theory of Management Policy Ser. Science, 18(2): B-97-B-110.  
<https://doi.org/10.1177/017084068400500419>.
- Nonaka, I, & Toyama, R. (2003). *The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process*. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles, CA: Sage Publications, Inc.
- Notte, C. (2011). *Pre-implementation Planning and Workflow Analysis*. I N. S. Skolnik (Red.) *Electronic Medical Records* (s. 57-70). Humana Press: Totowa, NJ.
- Orlikowski WJ. (1996). *Improvising organizational transformation overtime: a situated change perspective*. *Inf. Syst. Res.* 7(1): 63–92.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). *Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice*. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5 (1), 63-77.
- Pellizzari, A., Parent, A., Holwell, M., Lam, T., Roussos, J., Moyo, E., & Shessel, A. (2018). *Leading From the Trenches: The Role of the Radiation Therapist "Super User" in the Implementation of a New Treatment Planning System*. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 49(1), 12-13. <https://doi.org/10.1016/j.jmir.2018.02.036>
- Sannes, E & Andersen, E. (2017). *Er norske bedrifter digitale sinker?* Hentet 10.02.2021 fra: <https://www.magma.no/er-norske-bedrifter-digitale-sinker>.
- Schneider, M. (2018). *Digitalization of Production, Human Capital, and Organizational Capital*. In C. Harteis (Ed.), *The impact of digitalization in the workplace: An educational view*. Springer.
- Shaw, E., Howard, J., West, D., Crabtree, B., Nease, D., Tutt, B., & Nutting, P. (2012). *The role of the champion in primary care change efforts: From the State Networks of Colorado Ambulatory Practices and Partners (SNOCAP)*. *Journal of the American Board of Family Medicine: JABFM*, 25(5), 676-85. <https://doi.org/10.3122/jabfm.2012.05.110281>
- Shea, C., & Belden, C. (2016). *What is the extent of research on the characteristics, behaviors, and impacts of health information technology champions? A scoping review*. *Bmc Medical Informatics And Decision Making*, 16(2). Doi: 10.1186/s12911-016-0240-4
- Stake, Robert E. (2005). *Case Studies*. I Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Red.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Stensaker, I. G., Colman, H. L, & Tharaldsen, J-E. (2011). *A Merger of Equals? The Integration of*

- Statoil and Hydro's Oil and Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stensaker, I. G. & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stensaker, I. G., & Langley, A. (2010). *Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm*. *British Journal of Management*, 21(1), 7–27. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode (4.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse (3 utg.)*: Gyldendal Akademisk
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3. utg. ed.)*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Todnem, R. (2005). *Organisational change management: A critical review*. *Journal of Change Management.*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Unruh, G. og Kiron, D. (2017) *Digital transformation on purpose*. MIT Sloan Management Review. Hentet 02.02.21 fra: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>
- Volkoff, O., Strong, D. M., & Elmes, M.B. (2002). *Between a Rock and a Hard Place: Boundary Spanners in an ERP Implementation*. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, August 9-11, 2002, Dallas, TX, 958-962.
- 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>.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.
- Vy Buss AS. (2021). *Foretningssområdet Vy Buss AS*. Hentet 04.05.21 fra: <https://www.vybuss.no/om-vybuss/> <https://www.vybuss.no/om-vybuss/selskapet/>
- Yin, R. K. . (1989). *Case study research: design and methods*. SAGE Publications. California: SAGE Publications. Press. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(86\)90052-2](https://doi.org/10.1016/0149-7189(86)90052-2)

- Yin, Robert K. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed. utg.). Los Angeles: SAGE publications.
- Yin, Robert K. (2014). *Case study research: design and methods*. (5th ed. utg.). Los Angeles, California: SAGE publications.
- Yoo, Y., Lyytinen, K., Boland, R., Berente, N., Gaskin, J., Schutz, D., & Srinivasan, N. (2010). *The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges: A Report on the Research Workshop "Digital Challenges in Innovation Research"*. Social Science Research Network, 1-37. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1622170>.
- Yuan, C., Bradley, E., & Nembhard, I. (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), BMC Medical Informatics and Decision making.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*, (3.utg). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.2307/257314>
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. (8.utg). Boston, MA: Pearson Education. *Decision Making*, 16(2).
- Zaleznik, A. (1981) *Managers and Leaders: Are They Different?*. The Journal of Nursing Administration, 11(7): 25-31.
- Åsand, H., & Mørch, A. (2006). *Super Users and Local Developers: The Organization of End-User Development in an Accounting Company*. Journal of Organizational and End User Computing, 18(4), 1-21. DOI:10.4018/joeuc.2006100101.

## Vedlegg 1: Intervjuguide

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Problemstilling</b>     | <p><b>Hvilke roller har mellomlederne i Vy Buss hatt i implementeringen av digitale nettbrett, og hvordan kan de fungere som endringsagenter gjennom å være superbrukere?</b></p> <p><i>Hvordan kan mellomlederrollen håndteres for å fremme god endringsledelse?</i></p>  |
| <b>Innledende spørsmål</b> | <p>Hva er din nåværende stilling i Vy Buss?</p> <p>Hva er dine mest sentrale arbeidsoppgaver?</p> <p>Hvor lenge har du jobbet i bedriften?</p> <p>Hvilke avdeling er du leder for?</p> <p>Hvor mange ansatte er det i din avdeling?</p> <p>Når ble nettbrettet implementert i din avdeling?</p> <p>Har nettbrettet blitt en integrert del av arbeidshverdagen til bussjåførene i din avdeling, eller har dere fortsatt et stykke igjen å gå?</p> <p>Vi er interesserte i å høre om din erfaring med implementeringen av nettbrett så langt, kan du fortelle oss litt om det?</p>                 |
| <b>Digitalisering</b>      | <p>Hvorfor ble endringen (implementering av nettbrett) satt i gang?</p> <p>Hvordan har målet for endringen blitt presentert i forkant av implementeringen?</p> <p>Hva tror du er grunnen til at de innførte nettbrettene?</p> <p>Hvordan har implementeringsprosessen fungert i din avdeling?</p> <p>Har endringen påvirket dine arbeidsoppgaver som leder?</p> <p>Føler du at dine ansatte er villige til å omstille seg og ta i bruk ny teknologi?</p> <p>- <i>Har du noen konkrete eksempler på det med tilbakemeldinger du har fått i forhold til å implementere disse nettbrettene?</i></p> |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             | <p>Tror du ansatte forstår hvorfor dere vil implementere dette nettbrettet, at de har forståelse for hvorfor de skal bruke det?</p> <p>Har du skapt forståelse blant de ansatte for hvorfor arbeidsprosessene skal endres?</p>   |
| <b>Organisasjonsendring</b> | <p>Hvorfor er implementeringen viktig for organisasjonen?</p> <p>Hvordan forandres arbeidsprosessene med implementeringen?</p> <p>Vil du anse deg selv som en nøkkelperson i endringsprosessen?</p> <p>Hvordan tydeliggjorde du for de ansatte at det var et behov for endring? Hvordan har du gått frem?</p> <p>Hva har du sett på som den største utfordringen i denne endringsprosessen?</p>  |
| <b>Motstand mot endring</b> | <p>Har du opplevd noen form for motstand i prosessen for implementering av nettbrettene blant de ansatte?</p> <p>Hvis ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kan du fortelle om en konkret hendelse?</i></li> <li>- <i>Hvordan løste du denne situasjonen?</i></li> </ul>   |
| <b>Superbrukerrollen</b>    | <p>Ble du utnevnt til superbruker eller meldte du deg på frivillig?</p> <p>Hvor mange superbrukere er det i din avdeling?</p> <p>Hva gjør du som superbruker?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Tar medarbeiderne kontakt med deg om det oppstår problemer, eller tar du kontakt med de jevnlig?</i></li> </ul> <p>Hvordan har du lært opp eller hjulpet bussjåførene som superbruker?</p> <p>Hvor mye tid har du brukt på rollen som superbruker?</p> <p>Vil du si at du har fått tilstrekkelig opplæring og opparbeidet deg god nok kompetanse til å fungere godt i rollen som superbruker?</p> <p>Så du på superbrukerrollen som en mulighet til utvikling i egen stilling, eller ser du på rollen som mer belastende?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Hvor motivert har du vært for rollen som superbruker?</i></li> </ul> |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | <p>Er det noe du opplever som utfordrende med å være superbruker?</p> <p>Vil du si at superbrukerrollen har hatt noen effekt i implementeringsprosessen?</p> <p>Hva kunne vært gjort annerledes for at superbrukerrollen skulle hatt mer effekt?</p> <p>Hvilke egenskaper anser du som viktige å inneha som superbruker?</p>  |
| <p><b>Mellomlederrollen</b></p>    | <p>Hva har din rolle som mellomleder vært i implementeringsprosessen?</p> <p>Hvordan har du opplevd å opprettholde den daglige driften i avdelingen i denne digitaliseringsprosessen?</p> <p>Har endringen påvirket kompetansekrav til deg som leder?</p> <p>Synes du nettbrettet har forandret måten du kommuniserer med de ansatte i din avdeling?</p> <p>Hvis ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kan du komme med noen konkrete eksempler på dette?</i></li> </ul> <p>Har du blitt mye involvert av prosjektledelsen i dette digitaliseringsprosjektet?</p> <p>Har du kommet med noen tilbakemeldinger på ting du synes bør være annerledes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Har de lyttet til deg om du har kommet med innspill eller tilbakemeldinger?</i></li> </ul> <p>Hva har de største utfordringene vært for deg som mellomleder i denne implementeringsprosessen?</p> <p>En mellomleder fungerer ofte som et bindeledd mellom prosjektledelsen og de ansatte, hvordan har dette vært for deg?</p> <p>Mellomledere må ofte balansere flere motstridende hensyn i endringsprosesser, har du klart å balansere det å gjennomføre endringen, krav og forventninger fra de ansatte og krav og forventninger fra dem oppover i systemet?</p> |
| <p><b>Avsluttende spørsmål</b></p> | <p>Tror du det er viktig at ledere er superbrukere, eller skal man fokusere mer på å ha ansatte som superbrukere?</p> <p>Vil du si at du har vært mest involvert i implementeringsprosessen som superbruker eller som mellomleder?</p> <p>Er det noe vi ikke har snakket om som du vil tilføye?</p>   |

## **Vedlegg 2: Informasjonsskriv**

### **Forespørsel om å delta i en studie om: “Digitalisering og endringsledelse”**

#### **Formål**

Dette studiet gjøres i forbindelse med en master i pedagogikk ved Universitetet i Oslo, hvor vi tar en spesialisering i kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet. Det utdanningsvitenskapelige fakultetet ved Universitetet i Oslo er ansvarlig for masterprosjektet. Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. Formålet er å undersøke hvilken rolle mellomledere i Vy buss har hatt i implementeringen av digitale nettbrett, som arbeidsverktøy for bussjåførene. Studien skal undersøke hvordan det er å lede ansatte i en endringsprosess, og hvilken funksjon en superbruker kan ha når en organisasjon skal implementere ny teknologi. Det vil rettes fokus mot din rolle som superbruker, hvilke utfordringer du eventuelt har møtt på og hvor mye du har vært involvert i rollen. Du vil også bli stilt spørsmål der du skal reflektere over om du har opplevd noen endring i kompetansekrav i lederrollen som følge av endringen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta i denne studien fordi du har en rolle som både mellomleder og superbruker i en avdeling i Vy Buss AS. Dere kan gi oss informasjon om superbrukerrollen og lederrollen i denne digitaliseringsprosessen. Det er omlag 10-13 personer som vil få denne henvendelsen.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du ønsker å bli med i prosjektet innebærer det at du deltar i et individuelt intervju. Det

vil ta deg om lag 60 minutter. I studien vil vi innhente informasjon ved å bruke semistrukturerte intervjuer og analyse av disse dataene. Spørsmålene vil i stor grad fokusere på ledelse i endringsprosesser og din rolle som superbruker. Empirien som registreres vil samles inn gjennom notater og lydopptak som vil lagres innenfor UiOs retningslinjer, hvor dataene lagres på eksterne tjenester. Intervjuene vil foregå over Microsoft Teams, ettersom det er det letteste på bakgrunn av at intervjuobjektene er spredd ut over ulike deler av landet, og med hensyn til korona situasjonen.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun oss og veileder som vil ha tilgang til opplysningene som blir registrert. Anonymitet vil også bli sikret gjennom å erstatte navn med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert i publikasjoner fra prosjektet. Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 01.06.21. Personopplysninger vil oppbevares frem til sensur publiseres, og vil deretter slettes.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. De som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon er Kamilla Rygh Bergsholm, Malin Victoria Myren Karlsen og veileder Åsa Mäkitalo. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Du vil som deltaker ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av forskningsprosjektet.



## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra det utdanningsvitenskapelige fakultetet ved Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Kamilla Rygh Bergsholm, [kamillrb@student.uv.uio.no](mailto:kamillrb@student.uv.uio.no), Malin Victoria Karlsen, [mvkarlse@student.uv.uio.no](mailto:mvkarlse@student.uv.uio.no) eller Åsa Mäkitalo, [asa.makitalo@iped.uio.no](mailto:asa.makitalo@iped.uio.no).

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

## Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt og forstått informasjon om forskningsprosjektet, der formålet er å undersøke hvilken rolle mellomledere i Vy buss har hatt i implementeringen av digitale nettbrett. Jeg har fått anledning til å stille spørsmål, og er av den grunn villig til å delta i prosjektet. Jeg samtykker til å delta i intervju, og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

-----  
(Signert av informant, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

-----  
(Signert av forskere, dato)

### Vedlegg 3: Sitat eksempel

Forklaring: Teksten til venstre viser hvordan sitatet ser ut i transkripsjonene. Sitatet til høyre viser hvordan samme sitatet ser ut i funn og analysedelen i studien.

| Sitat i transkripsjonene   | Sitat i funn og analyse  |
|--|--|
| <p>Man kommuniserer nå mer digitalt. (Før kommuniserte vi via postkasse. Vi hadde posthyller, og du kan tenke deg hvor kaos det var. Det var dyrt og kostnadsdrivende, og det var lite effektivt. I tillegg hadde man mange oppslagstavler, man hadde SMS som eneste forum, sendte SMS til privat telefon for dem som hadde det. Det er faktisk noen som ikke har det heller) man kan sende mail, og man kan kommunisere via alle kanalene som ligger på nettbrettet. Det er jo mail i en av dem, infoskjermen ligger også på nettbrettet, vi har intranettet, sjåfør appen, Workplace, læringsportalen en egen portal for læring, så det er klart en utrolig viktig verdi, og det tror jeg de fleste har skjønt nå.</p> | <p>Man kommuniserer nå mer digitalt (...) man kan sende mail, og man kan kommunisere via alle kanalene som ligger på nettbrettet. Det er jo mail i en av dem, infoskjermen ligger også på nettbrettet, vi har intranettet, sjåfør appen, Workplace, læringsportalen en egen portal for læring, så det er klart en utrolig viktig verdi, og det tror jeg de fleste har skjønt nå.</p> |

## **Vedlegg 4: NSD**

*Meldeskjema for behandling av personopplysninger 09.06.2021*

# **NSD** NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Masteroppgave- Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

#### **Referansenummer**

927364

#### **Registrert**

21.12.2020 av Malin Victoria Myren Karlsen - mvkarlse@uio.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Åsa Mäkitalo, asa.makitalo@iped.uio.no, tlf: +4722855033

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Malin Victoria Myren Karlsen og Kamilla Rygh Bergsholm , malin.vk@hotmail.com og kamillarygh@hotmail.no, tlf: +4741275438

#### **Prosjektperiode**

20.10.2020 - 30.06.2021

#### **Status**

02.03.2021 - Vurdert

## **Vurdering (2)**

### **02.03.2021 - Vurdert**

NSD har vurdert endringen registrert 22.02.2021.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 02.03.2021. Behandlingen kan fortsette.

Data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden nå frem til 31.12.2021

### **OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

### **08.01.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 08.01.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### **MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD 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-utmeldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021. Data med personopplysninger oppbevares deretter internt ved behandlingsansvarlig institusjon frem til 01.08.2021, i forbindelse med sensur av oppgaven.

## LOVLIG GRUNNLAG

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

NSD 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

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

NSD 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).

Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vedlegg 5: Ansvarsfordeling

Vi har gjennom hele prosessen med masterskrivingen hatt et tett og godt samarbeid. For at begge skulle få en god innsikt i masteroppgaven, valgte vi at begge skulle bidra i alle delene. Med bakgrunn i det har vi ikke hatt noe tydelig inndeling av stoffet. Vi begge har hatt felles faglige interesser, og ble fort enige om hva vi syntes var interessant å undersøke. Dette gjorde at vi hadde et godt utgangspunkt for oppgaven. Det har vært en styrke for oss å være to i denne prosessen, da vi kunne diskutere med hverandre og finne gode løsninger da vi ser ting med forskjellige øyne. Vi erfarte dette spesielt når det kom til intervjuprosessen og diskusjonskapittelet, da vi kunne reflektere og diskutere med hverandre. En annen fordel vi har erfart med av å være to er at vi kunne spille på hverandres styrker. Vi har forskjellige kvaliteter og egenskaper, og det har løftet oppgaven i stor grad.

I starten av skriveprosessen arbeidet vi mye sammen over Microsoft Teams, siden universitetsbibliotekene i stor grad har vært stengt grunnet korona pandemien. Vi erfarte at denne måten å samarbeide på fungerte veldig godt for oss. Til tross for dette har vi også jobbet mye hjemme hos hverandre og på hytteturer. Derfor har vi fått gjort det beste ut av skriveperioden selv om vi ikke hadde tilgang til universitetet. Vi har hatt et godt samarbeid med våre kontaktpersoner i Vy Buss gjennom denne perioden, og har hatt flere møter med dem i forkant av intervjuene med informantene over Teams. Vi har erfart at de har vært lett tilgjengelige og behjelpelige om vi trengte hjelp med noe rundt oppgaven. Vår veileder har også vært til stor hjelp for oss gjennom denne perioden. Hun har gitt oss gode og konstruktive tilbakemeldinger, og vi har hatt mange nyttige og lærerike veiledningstimer.